

**SAS Gruppens  
overordnede mål er  
fornøyde kunder og  
en konkurransekraftig  
utvikling av verdien  
på aksjene.**

FORMANNENS KOMMENTARER .....	2
SAS OG KAPITALMARKEDET.....	3
AKSJEINFORMASJON	
SAS DANMARK A/S .....	7
SAS NORGE ASA .....	8
SAS SVERIGE AB .....	9
HARMONISERING AV SAS MORSELSKAPER .....	10
ØKONOMISKE OG FINANSIELLE NØKKELTALL .....	12
ADMINISTRERENDE DIREKTØR HAR ORDET .....	14
FORRETNINGSIDÈ, VISJON OG MÅL .....	16
SAS' FLYVIRKSOMHET	
OMVERDENEN, MARKED OG INDUSTRI TRENDER .....	18
PASSASJERTRAFIKK .....	20
RESULTATSTYRING .....	24
PARTNERSAMARBEIDET .....	26
ET STRATEGISK PERSPEKTIV .....	32
SAS EUROBONUS .....	36
SAS CARGO .....	38
SAS TRADING .....	40
SAS INTERNATIONAL HOTELS .....	42
SAS FLYFLÅTE .....	44
FINANSIELL RISIKOHÅNDTERING .....	46
BRAND EQUITY .....	48
VÅRE MENNESKELIGE RESSURSER .....	50
SAS OG MILJØET .....	54
OPERASJONELLE NØKKELTALL OG GRAFER .....	56
ÅRSBERETNING .....	59
SAS GRUPPEN	
RESULTATREGNSKAP MED KOMMENTARER.....	60
BALANSE MED KOMMENTARER .....	62
FINANSIERINGSANALYSE MED KOMMENTARER .....	64
SAS KONSORTIET .....	66
REGNSKAPS- OG VURDERINGSPRINSIPPER .....	70
NOTER .....	72
REVISJONSBERETNING .....	81
SAS' STYRE .....	82
SAS' ORGANISASJON OG LEDELSE .....	84
ÅRSOPPGJØR SAS DANMARK A/S .....	86
ÅRSOPPGJØR SAS NORGE ASA .....	96
ÅRSOPPGJØR SAS SVERIGE AB .....	106
SAS' REPRESENTANTSKAP OG ADRESSER .....	116
INFORMASJON .....	VI
DEFINISJONER .....	VII

# 1997 i korthet

- **SAS GRUPPENS RESULTAT** før skatter ble 2 231 (1 817) MSEK.
- **SAS GRUPPENS DRIFTSINNTEKTER** økte til 38 928 (35 189) MSEK. Hensyntatt valutakursendringer økte driftsinntektene med 2 684 MSEK, eller 7,6 %.
- **PASSASJERTRAFIKKEN**, målt i RPK, betalte passasjerkilometer, økte med 4,4 %. Den valutajusterte yielden (den gjennomsnittlige enhetsinntekten), er for andre året på rad uendret sammenlignet med forrige år.
- **I LØPET AV ÅRET** ble Star Alliance introdusert. SAS har i tillegg utvidet sitt samarbeid med regionale partnere for å styrke posisjonen på det skandinaviske hjemmemarkedet.
- **RAPPORTERT RESULTAT** før skatter i SAS' morselskaper ble:
 

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

Resultat per aksje ble på proformabasis for SAS Danmark A/S 9,57 SEK, SAS Norge ASA 10,11 SEK og for SAS Sverige AB 10,13 SEK.
- **FORESLÅTT UTBYTTE PER AKSJE:** SAS Danmark A/S 3,50 (2,60) DKK, SAS Norge ASA 3,70 (2,80) NOK, SAS Sverige AB 4,00 (3,00) SEK.

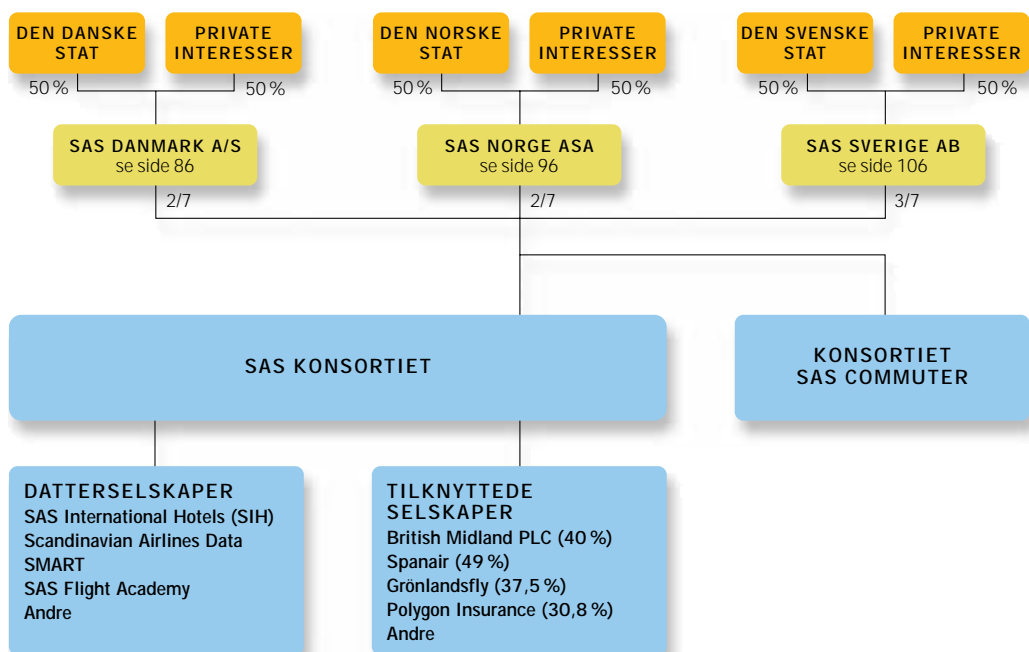
## NØKKELTALL SAS GRUPPEN, SAS OG SAS INTERNATIONAL HOTELS

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

## NØKKELTALL SAS AKSJEN (LOKAL VALUTA)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Fortjeneste per aksje	8,28	6,96	9,36	8,08	10,13	9,42
Børskurs ved årets slutt	100,00	73,00	103,00	69,00	115,00	86,00
Utbytte (foreslått 1997)	3,50	2,60	3,70	2,80	4,00	3,00

## EIERSTRUKTUR

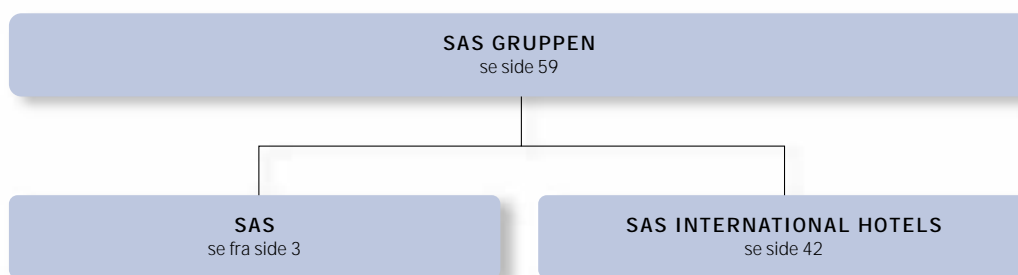


SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB er morselskaper hvis aksjer er notert på børsene i København, Oslo og Stockholm.

SAS Konsortiet omfatter passasjertransport, SAS Cargo (frakt) og SAS Trading (tax-free salg m.m.).

Konsortiet SAS Commuter er et produksjonsselskap som utfører flyvinger for SAS i Skandinavia og i det nordlige Europa.

## VIRKSOMHETSOMRÅDER



SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive hel- og deleide datterselskaper samt tilknyttede selskaper. SAS Gruppen og dens to virksomhetsområder rapporteres i samsvar med IASCs anbefalinger. Datterselskaper som er eid med mer enn 50 % konsolideres i SAS Gruppen. Tilknyttede selskaper som er eid med 20–50 % vises i samsvar med egenkapitalmetoden.

SAS omfatter SAS Konsortiet inklusive datter- og tilknyttede selskaper, men eksklusive SAS International Hotels. I tillegg inngår Konsortiet SAS Commuter med datterselskaper.

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

Mål for eiernes avkastning

**SAS Gruppens mål er å gi sine aksjonærer en konkurranskraftig avkastning. Med dette menes summen av den årlige kursendring og utbytte. Målet er å gi eierne en avkastning på gjennomsnittlig 14 % per år regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus.**

SAS Gruppens finansielle mål

**Målet for eiernes avkastning er omgjort til et internt finansielt mål, avkastning på anvendt kapital (ROCE). Det aktuelle målet for ROCE er 12 % per år, beregnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus.**

Utbyttepolitikk

**Styrene i SAS' morselskaper har som mål å føre enn felles utbyttepolitikk. Dette innebærer at utbytte for respektive SAS-aksjer er like store ved omregning til en og samme valuta.**

# Tydelige mål og konkrete handlingsplaner

SAS har i 1997 etablert en ny "corporate governance" og en ny aksjestruktur som er så lik et hvilket som helst annet børsnotert skandinavisk selskap, at det i det alt vesentlige oppfyller markedets berettigede krav til enkelhet og tydelighet.

Konsortiets tre morselskaper utgjør ikke lenger dunkle filter mellom SAS og aksjemarkedet. Hver aksje i de tre selskapene representerer en like stor del i SAS og er i den betydning likeverdige. Mindre forskjeller i de tre landenes skatte- og lovgivning kan over tid føre til visse forskjeller i verdi. Markedet har reagert positivt på den nye strukturen og kursene for de tre morselskapene har tydelig nærmet seg hverandre.

Allikevel er det ønskelig å foreta ytterligere steg i retning mot en rendyrking av SAS' egenkapitalstruktur. I denne sammenheng er det viktig å fortsette arbeidet med sikte på en SAS-aksje.

Flymarkedet er nå for en stor del avregulert der hvor SAS flyr. Konkurransen er skjerpet på en måte som har gjort at forutsetningene for flyvirksomhet radikalt er endret, fra å være beskyttet av reguleringer til å fungere som en hvilken som helst markedsstyrt og konkurranseeksponert bransje. Dette har ført til rasjonaliseringer og effektiviseringer som har vært til nytte for kunder, eiere og på sikt også for de ansatte og selskaps andre interessenter. En annen synlig effekt er opprettelsen av allianser for å oppnå synergieffekter. SAS og Lufthansas samarbeid bør være et av de best utviklede og mest lønnsomme eksempler på dette. Star Alliance har forutsetninger for å utvikle seg på tilsvarende måte.

Det er min vurdering at vi foreløpig bare har sett begynnelsen på de omstruktureringer som er skjerpet konkurranse og en grenseløs virksomhet maner frem. Likeledes er det min vurdering at bare de selskaper som er beredt til

og har forutsetninger for aktivt å delta i denne strukturprosessen har de beste mulighetene for en fremgangsrik fremtid. De viktigste forutsetningene er en etablert sterk posisjon på markedet, god finansiell posisjon og en god lønnsomhet. Andre forutsetninger er et styre og en ledelse, ansatte og aksjeeiere, som med et positivt grunnsyn er innstilt på å utnytte mulighetene for utviklende forandringer. De fleste av disse forutsetningene er gjennom de siste årenes utvikling beviselig til stede i SAS.

Til tross for den sterkt økende konkurransen har SAS' utvikling vært forholdsvis god. Dette gjelder såvel resultat som visse trafikkrelaterte nøkkeltall. Som et konkurranseutsatt selskap, har SAS selvfølgelig fortsatt å bearbeide sine kostnadsnivåer. Verdiøkningen for aksjonærene, som er ethvert selskaps ultimate mål, har i denne dynamiske perioden med forandringer vel nådd opp til investorenes berettigede krav.

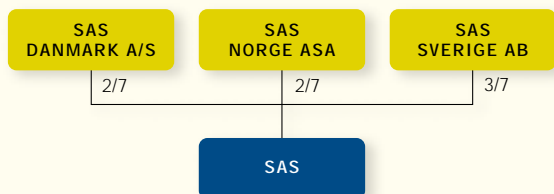
Med utgangspunkt i det som her i korthet er beskrevet, har SAS' styre godkjent en utviklingsplan som angir klare mål for virksomheten samt konkrete handlingsplaner for å nå disse. SAS' ledelse karakteriseres ikke bare gjennom kraftfullhet og målbevissthet, men også av en god porsjon realisme. På styrets vegne vil jeg fremføre en varm takk til administrerende direktør og ledelsen forøvrig, samt til alle andre ansatte i SAS for deres hengivne og fremgangsrike arbeid gjennom året 1997.



STOCKHOLM I MARS 1998

**BO BERGGREN**  
STYREFORMANN

# Økt tillit i markedet

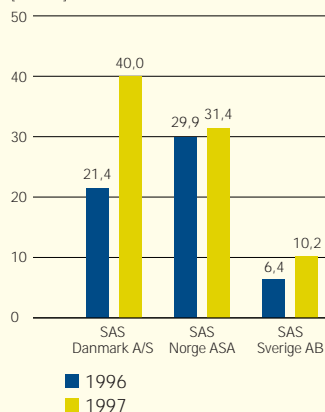


## OMSETNING

På de tre skandinaviske børsene er det totalt omsatt 81,6 millioner aksjer i 1997, en økning med 40 % sammenlignet med 1996.

## OMSATTE AKSJER, ANTALL

[mill. stk]



I 1997 ble det gjennomført en harmonisering av SAS' tre morselskaper. Gjennom tre sammenlignbare morselskaper var hensikten å gi SAS en økt tydelighet på kapitalmarkedene. Harmoniseringen av SAS' tre morselskaper er blitt godt mottatt på de skandinaviske og internasjonale kapitalmarkedene. Blant annet kan man merke seg:

- Økt andel av internasjonale eiere
- Økt omsetning
- Kursharmonisering

SAS aksjene noteres på børsene i København, Oslo og Stockholm. Det totale antall tilgjengelige SAS aksjer utgjør 164,5 millioner. Disse er fordelt i henhold til SAS eierstruktur med 2/7 for SAS Danmark A/S, 2/7 for SAS Norge ASA og 3/7 for SAS Sverige AB.

## SAS STØRSTE EIERE

Totalt er det ni eiere med mer enn 5 % av aksjene i et av SAS' tre morselskaper. Til sammen innehar disse 78 % av det totale antall aksjer, 164,5 millioner. Gjennom 1997 har man merket en økt interesse fra internasjonale investorer. Totalt innehav av aksjer hos internasjonale investorer var ved årsskiftet 1997 mer enn 12 %, en økning med ca. 50 % sammenlignet med forrige år.

## ANTALL AKSJER

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

## SAS STØRSTE EIERE<sup>1</sup>

97-12-31, %	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Antall av tot.	Akkum. av tot.
Den svenske stat	–	–	50	21,4	21,4
Den danske stat	50	–	–	14,3	35,7
Den norske stat	–	50	–	14,3	50,0
Investor AB (Sverige)	–	–	18,6	8,0	58,0
State Street Bank and Trust (forv.) <sup>2</sup>	11,6	3,8	3,6	5,9	63,9
Föreningssparb. fonder (Sverige)	–	–	11,1	4,8	68,7
Janus Capital Corporation (USA)	5,1	4,3	3,9	4,4	73,0
Odin Fondene (Norge)	–	7,4	1,1	2,6	75,6
Fred. Olsen & Co-selskapene (Norge) <sup>3</sup>	–	8,6	–	2,4	78,1

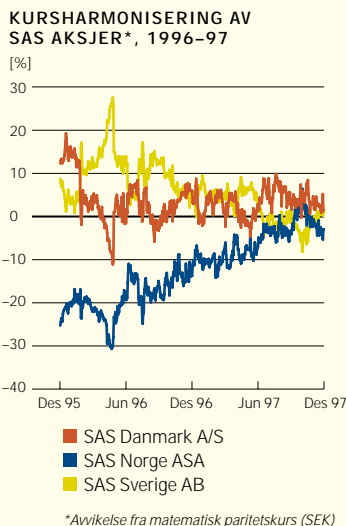
<sup>1</sup> Eiere som per 1997-12-31 har mer enn 5 % av aksjene i ett av SAS' tre morselskaper. Fordeling etter antall aksjer totalt i SAS morselskaper (164,5 millioner aksjer).

<sup>2</sup> Tallene er ikke bekreftet da markertall finnes vedrørende utenlandske eiere.

<sup>3</sup> Fred. Olsen & Co-selskapene Bonheur ASA og Ganger Rolf ASA solgte 98-02-19 alle sine aksjer.

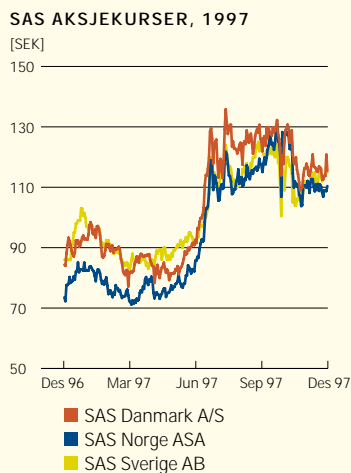
**KURSHARMONISERING**

Harmoniseringen av SAS' morselskaper i 1996 har ført til en vesentlig tilpassing av SAS morselskapers aksjekurser. Denne utviklingen ble innledet i 1996, og i løpet av 1997 har aksjenes prissetting ytterligere blitt tilpasset.



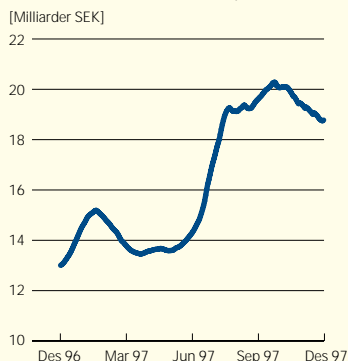
**SAS AKSJENES KURSTUTVIKLING**

SAS aksjene har hatt en kraftig kursstigning i løpet av 1997. SAS Danmark økte med 37 %, SAS Norge med 49 % og SAS Sverige med 34 %.



Totalt har SAS aksjenes samlede børsverdi steget fra 13 483 MSEK til 18 723 MSEK, noe som tilsvarer en økning i markedsverdi på 39 % i 1997. I 1997 er det for regnskapsåret 1996 utbetalt utbytte på totalt 493,5 MSEK, tilsvarende tre svenske kroner per aksje. Utbyttet beregnet i prosent av markedsverdien per 96-12-31 tilsvarer en direkte avkastning på 3,7 %.

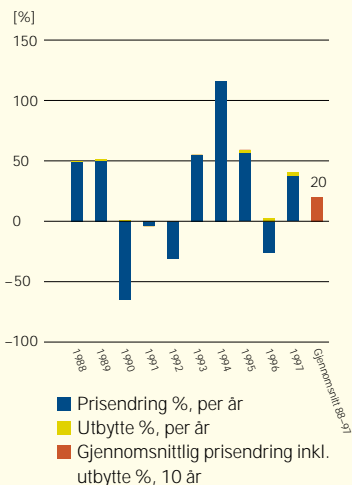
**SAS AKSJENES TOTALE MARKEDSVERDI, 1997**



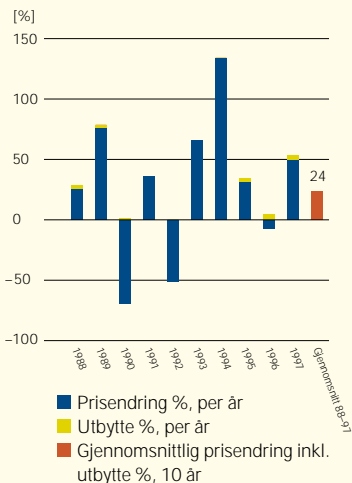
**SAS AKSJENES AVKASTNING DE SISTE 10 ÅRENE**

SAS aksjenes avkastning har over en tiårs periode gitt en gjennomsnittlig avkastning på 19 % (aritmetisk gjennomsnitt over 10 år). Denne avkastningen består av endring i aksjekurs og utbytte. Avkastningen over tiårs perioden er for SAS Danmark 20 %, SAS Norge 24 % og for SAS Sverige 16 %.

**KURSTUTVIKLING SAS DANMARK A/S 1988-97**

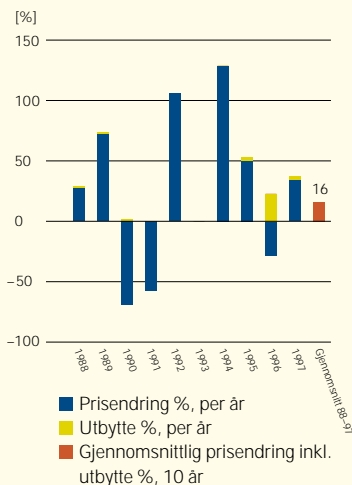


**KURSTUTVIKLING SAS NORGE ASA 1988-97**





### KURSUTVIKLING SAS SVERIGE AB 1988-97



### MÅL FOR EIERNES AVKASTNING

SAS Gruppen har som mål å gi sine aksjonærer en konkurransekraftig avkastning. Med dette menes summen av den årlige kursendring og utbytte. Målet er å gi eierne en avkastning på 14 % per år regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus.

### FINANSIELLE MÅL

Målet for eiernes avkastning er overført til et internt finansielt mål, avkastning på anvendt kapital (ROCE). Det aktuelle målet for ROCE er 12 % per år, regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus. Målet for ROCE henspiller på det aktuelle rente- og inflasjonsnivå og kommer således til å svinge med utviklingen av disse. Basert på en gjennomsnittlig gjeldsgrad (nettogjeld: egenkapital) på 1:1 over en investeringsyklus, gir det forutsetninger for å nå målet for eiernes avkastning.

### UTBYTTEPOLITIKK

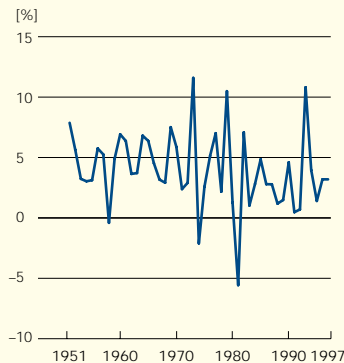
Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk, som har som formål at utbyttet for respektive SAS-aksjer er like stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbytte fastsettes under hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

### MAKROØKONOMISKE FORUTSETNINGER

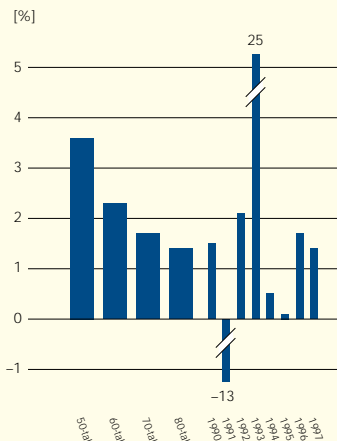
Flytrafikkens utvikling er avhengig av den økonomiske utvikling og er dermed følsom for konjunktursvingninger. Historisk sett har konjunktursyklusen hatt en lengde på ca. fem år.

### ÅRLIG BNP VEKST I SKANDINAVIA



Flyindustriens årlige vekst har ligget på et gjennomsnitt av to ganger økningen i BNP. Gjennom 80- og 90-tallet har dog trenden vært avtagende. Med dagens makroøkonomiske utsikter, på for SAS relevante markeder, indikerer dette en vekst i markedet for flytrafikk på 5-7 % per år.

### ØKNING I FLYTRAFIKK I RELASJON TIL BNP VEKST



## EKSISTERENDE BESTILLINGER OG OPSJONER

AVTALTE BESTILLINGER	1998	1999	2000	2001	2002
Boeing 737-600	10	17	10		5
Dash 8-400		7	8		
<b>OPSJONER</b>					
Boeing 737-600		2	5	16	11
Dash 8-400		2	16		

## FREMtidige investeringer

De nærmeste årenes investeringer kan hovedsakelig knyttes til en planlagt årlig vekst på ca. 4–5 % samt en fornyelse av den eksisterende flyflåten.

SAS kommer i 1998 til å innlede fornyelsen av deler av kort-/mellomdistanse flåten. I dag opererer SAS blant annet med DC-9-21/41 og Fokker F-28. Disse kommer til å bli erstattet av B 737-600, et investeringsprogram som innledes i 1998 og som vil pågå til og med år 2002. Totalt omfatter SAS' ordre hos Boeing 42 avtalte leveranser og 34 opsjoner.

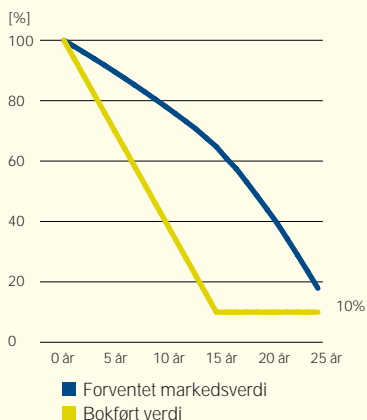
I løpet av årene 1999–2000 kommer også deler av Commuter-flåten til å fornyes. Totalt omfatter dette et investeringsprogram på 15 avtalte leveranser av Dash 8-400 og 18 opsjoner. Ved årets slutt var det avtalt leveranser på 57 fly. Verdien av disse inklusive reservedeler utgjorde totalt 1,5 milliarder USD.

## AVSKRIVNINGSMETODE FOR FLY

Siden 1994 har SAS anvendt en avskrivningsmetode for fly hvor anskaffelsesverdien avskrives over 15 år med en restverdi på 10 %. Flyenes økonomiske levetid er på ca. 25 år. Omleggingen som ble gjennomført i 1994 innebærer at den årlige avskrivningskostnaden for fly utgjør 6 % av anskaffelsesverdien. (Den nåværende regnskapsmessige avskrivningsmetode som anvendes for fly, følger gjennomsnittet for europeisk flyindustri.)

Den anvendte avskrivningsmetode leder til et systematisk avvik mellom et flys bokførte verdi og forventet markedsverdi. Derfor anses resultat av salg av fly å være en ordinær del av selskapets kontantstrøm.

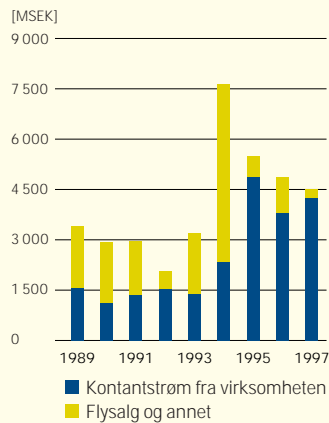
## SAS AVSKRIVNINGSPLAN



## KONTANTSTRØM

Utviklingen i SAS Gruppens kontantstrøm gjennom de siste 10 årene vises nedenfor. Gjennom den finansielle målsettingen skal det genereres en kontantstrøm som dekker ekspansjon, fornyelse av flyflåten og utbytte til aksjonærene.

## KONTANTSTRØM

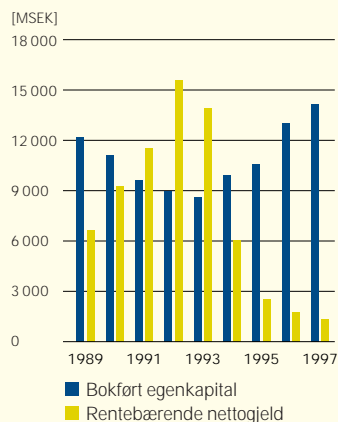


## FINANSIELL STABILITET

De nærmeste fem årenes investeringsprogram forventes finansiert via virksomhetens kontantstrøm og lånefinansiering. SAS' nåværende kapitalstruktur og virksomhetens utvikling gir rom for en økt lånefinansiering innenfor rammen av den beskrevne gjeldsgrad.

Hensyntatt SAS Gruppens finansielle stabilitet og forventninger til de kommende års kontantstrøm, forventes det ikke de nærmeste 3–5 årene å være behov for å hente inn ytterligere aksjekapital fra eierne.

## BOKFØRT EGENKAPITAL OG RENTEBÆRENDE NETTOGJELD



# SAS Danmark A/S

## Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har gjennom året vært svært positiv. Ved utgangen av 1997 var kursen 100 DKK, en økning med 37 %. Aksjekursen har variert mellom 65 DKK og 119 DKK. Gjennom året ble det totalt omsatt 40 millioner aksjer, en økning med 87 % sammenlignet med 1996.

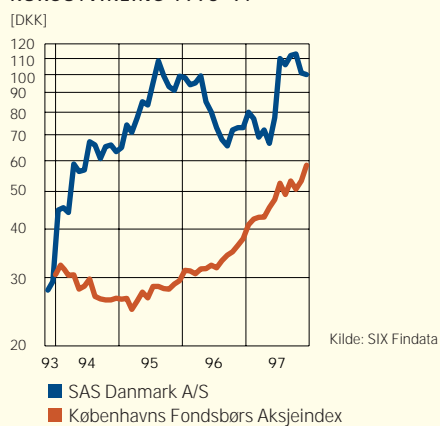
## Aksjefordeling

Den danske aksjeselskapsloven krever offentliggjøring av de aksjonærer som eier 5 % eller mer av aksjene i et selskap. Den danske stat eier 50 % av aksjene og Janus Capital Corporation (USA) eier 5,1 %.

## FORANDRINGER I AKSJEKAPITALEN

MDKK	Fonds-		Nom.	Nom.	Antall
År	emisjon	Splitt	aksje-	verdi	aksjer
			kapital	DKK	(000)
1991	-	-	50,8	100	508
1995	152,4	1:4	203,2	25	8 128
1996	121,9	1:4	144,9	10	47 000

## KURSUTVIKLING 1993-97



## AKSJEDATA<sup>1</sup>

BELØP I DKK	1993	1994	1995	Proforma <sup>2</sup>	
				1996 IAS	1997 IAS
<b>Nøkkeltall per aksje</b>					
Fortjeneste (SAS Gruppen)	-3,27	12,34	7,08	6,96	<b>8,28</b>
Kontantstrøm <sup>3</sup>	-	-	-	18,81	<b>18,72</b>
Utbytte (foreslått 1997)	-	0,51	2,46	2,60	<b>3,50</b>
Utbytte i % av overskuddet	-	4	35	37	<b>42</b>
<b>Kursrelaterte data</b>					
Børskurs ved utgangen av året	29	63	99	73	<b>100</b>
Laveste/høyeste børskurs gjennom året	25/31	30/72	64/112	61/111	<b>65/119</b>
Gjennomsnittskurs for året	31	55	86	82	<b>90</b>
Børsverdi/egenkapital, % ved årets utgang	68	155	194	118	<b>148</b>
Direkte avkastning <sup>4</sup> , %	-	0,9	2,9	3,2	<b>3,9</b>
P/E-tall <sup>4</sup>	neg	4,5	12,2	11,8	<b>10,9</b>
P/CE-tall <sup>4</sup>	-	-	-	4,4	<b>4,8</b>
Børsverdi 31/12, MDKK	1 163	2 514	3 934	3 431	<b>4 700</b>
Årsomsetning, mill. stk.	10,4	28,4	18,9	21,4	<b>40,0</b>

<sup>1</sup> Selskapsregnskap 1993-95. Selskapsregnskap (IAS-tilpasset) i Proforma 1996-97.

<sup>2</sup> For informasjon om Proforma-regnskapet. Se Harmonisering av SAS morselskaper (IAS-tilpasset).

<sup>3</sup> Kontantstrøm fra virksomheten med fradrag for betalt skatt.

<sup>4</sup> Basert på gjennomsnittskurs gjennom året.

Kilde: Findata, Datastream, SAS.

# SAS Norge ASA

## Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har gjennom året vært svært positiv. Ved utgangen av 1997 var kursen 103 NOK, en økning med 49%. Gjennom året ble det totalt omsatt 31,4 millioner aksjer, noe som var en høyere omsetning enn i 1996.

## Aksjonærer

Ved utgangen av 1997 var antall aksjonærer 2 447 hvorav 20 eier 89 % av aksjekapitalen. Andel utenlandske eiere ble redusert fra 18 % til 16 %.

## FORANDRINGER I AKSJEKAPITALEN

MNOK	Fonds-emisjon	Splitt	Ny-emisjon	Nom. aksjekapital	Nom. verdi NOK	Antall aksjer (000)
1987	40,9	-	-	235,9	25	9 436
1988	-	-	78,6	314,5	25	12 582
1996	62,9	-	-	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	-	470,0	10	47 000

## AKSJEFORDELING

97-12-31	Antall aksjonærer	% av alle aksjonærer	Eier til sammen stk. aksjer	% av aksjekap.
1-500	1 877	76,7	235 267	0,50
501-1 000	221	9,0	165 270	0,35
1 001-10 000	241	9,9	754 894	1,61
10 001- 50 000	47	1,9	1 161 084	2,47
50 001-100 000	30	1,2	2 223 364	4,73
100 001-	31	1,3	42 460 121	90,34
<b>Sum</b>	<b>2 447</b>	<b>100,0</b>	<b>47 000 000</b>	<b>100,0</b>

## AKSJEDATA<sup>1</sup>

BELØP I NOK	1993	1994	1995	Proforma <sup>2</sup>	
				1996 IAS	1997 IAS
<b>Nøkkeltall per aksje</b>					
Fortjeneste (SAS Gruppen)	-3,64	3,74	7,94	8,08	<b>9,36</b>
Kontantstrøm fra driften <sup>3</sup>	-	-	-	19,63	<b>19,74</b>
Utbytte (foreslått 1997)	-	1,87	3,35	2,80	<b>3,70</b>
Utbytte i % av overskuddet	-	50	42	35	<b>40</b>
<b>Kursrelaterte data</b>					
Børskurs ved utgangen av året	24	57	75	69	<b>103</b>
Laveste/høyeste børskurs gjennom året	12/42	25/66	56/89	57/89	<b>65/123</b>
Gjennomsnittskurs for året	24	52	71	72	<b>88</b>
Børsverdi/egenkapital, % ved årets utgang	38	89	109	101	<b>139</b>
Direkte avkastning <sup>4</sup> , %	-	3,6	4,7	3,9	<b>4,2</b>
P/E-tall <sup>4</sup>	neg	13,9	8,9	8,9	<b>9,4</b>
P/CE-tall <sup>4</sup>	-	-	-	3,7	<b>4,5</b>
Børsverdi 31/12, MNOK	1 145	2 680	3 511	3 243	<b>4 841</b>
Omsetning, mill. stk.	73,8	68,4	32,7	29,9	<b>31,4</b>

<sup>1</sup> Selskapsregnskap 1993-95. Selskapsregnskap (IAS-tilpasset) i Proforma 1996-97.

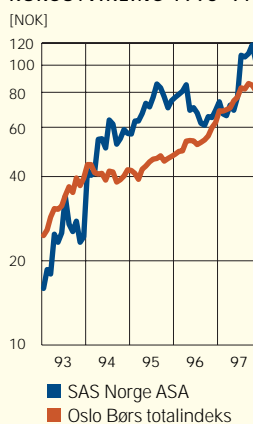
<sup>2</sup> For informasjon om Proforma-regnskapet. Se Harmonisering av SAS morselskaper (IAS-tilpasset).

<sup>3</sup> Kontantstrøm fra virksomheten med fradrag for betalt skatt.

<sup>4</sup> Basert på gjennomsnittskurs gjennom året.

Kilde: Findata, Datastream, SAS.

## KURSUTVIKLING 1993-97



Kilde: SIX Findata

## DE 10 STØRSTE AKSJONÆRENE I SAS NORGE ASA

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

<sup>1</sup> Fred. Olsen & Co-selskapene Bonheur ASA og Ganger Rolf ASA solgte 98-02-19 hele sin beholdning.

# SAS Sverige AB

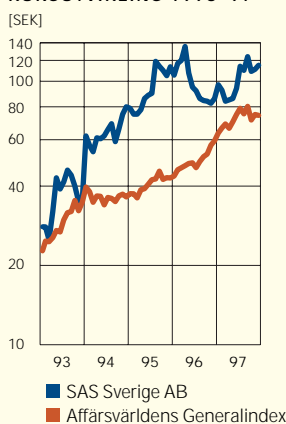
## Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har gjennom året vært svært positiv. Ved utgangen av 1997 var kursen 115 SEK, en økning med 34 %. Gjennom året ble det totalt omsatt 10,2 millioner aksjer, en økning med 60 % sammenlignet med 1996.

## Aksjonærer

Ved utgangen av 1997 var antall aksjonærer 2 847 hvorav 25 eier 93 % av aksjekapitalen. Andel utenlandske eiere økte fra en mindre andel til ca. 7 %. Andel institusjonelle eiere ble 80 %.

## KURSUTVIKLING 1993-97



Kilde: SIX Findata

## FORANDRINGER I AKSJEKAPITALEN

MSEK År	Fonds- emisjon	Tings- innskudd	Nom. aksje- kapital	Nom. verdi SEK	Antall aksjer (000)
1992	-	-	352,5	10	35 250
1993	-	352,5	705,0	10	70 500
1996	-	-	705,0	10	70 500

## AKSJEFORDELING

	Antall aksjonærer	% av alle aksjonærer	Eier til sammen stk. aksjer	% av aksje- kap.
<b>97-12-31</b>				
1-500	2 433	85,4	334 981	0,5
501-1 000	216	7,6	187 968	0,3
1 001-10 000	126	4,4	336 845	0,5
10 001- 50 000	26	1,0	686 715	1,0
50 001-100 000	9	0,3	664 676	0,9
100 001-	37	1,3	68 288 815	96,8
<b>Sum</b>	<b>2 847</b>	<b>100,0</b>	<b>70 500 000</b>	<b>100,0</b>

## DE 10 STØRSTE AKSJONÆRENE I SAS SVERIGE AB

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

## AKSJEDATA<sup>1</sup>

BELØP I SEK	1993	1994	1995	Proforma <sup>2</sup>	
				1996 IAS	1997 IAS
<b>Nøkkeltall per aksje</b>					
Fortjeneste (SAS Gruppen)	2,75	13,79	13,32	9,42	<b>10,13</b>
Kontantstrøm <sup>3</sup>	-	-	-	22,30	<b>23,15</b>
Utbytte (foreslått 1997)	-	2,50	3,00 <sup>4</sup>	3,00	<b>4,00</b>
Utbytte i % av overskuddet	-	18	23 <sup>4</sup>	32	<b>39</b>
<b>Kursrelaterte data</b>					
Børskurs ved utgangen av året	35	80	120	86	<b>115</b>
Laveste/høyeste børskurs gjennom året	25/48	36/86	70/119	80/145	<b>83/125</b>
Gjennomsnittskurs for året	39	63	92	101	<b>102</b>
Børsverdi/egenkapital, % ved årets utgang	56	108	127	118	<b>143</b>
Direkte avkastning <sup>5</sup> , %	-	4,0	3,3	3,0	<b>3,9</b>
P/E-tall <sup>5</sup>	14,2	4,6	6,9	10,7	<b>10,1</b>
P/CE-tall <sup>5</sup>	-	-	-	4,5	<b>4,4</b>
Børsverdi 31/12, MSEK	2 468	5 640	8 460	6 063	<b>8 108</b>
Omsetning, mill. stk.	1,7	0,7	0,3	6,4	<b>10,2</b>

<sup>1</sup> Selskapsregnskap 1993-95. Selskapsregnskap (IAS-tilpasset) i Proforma 1996-97.

<sup>2</sup> For informasjon om Proforma-regnskapet. Se Harmonisering av SAS morselskaper (IAS-tilpasset).

<sup>3</sup> Kontantstrøm fra virksomheten med fradrag for betalt skatt.

<sup>4</sup> Engangsutbytte på 24,30 SEK er ikke inkludert, men her inkludert i egenkapitalen.

<sup>5</sup> Basert på gjennomsnittskurs gjennom året.

Kilde: Findata, Datastream, SAS.

# Fortsatt harmonisering av SAS' morselskaper

## SAMMENDRAG

### Bakgrunn

SAS' flyvirksomhet er kapitalintensiv, og selskapet må periodevis gjøre betydelige investeringer i nye fly. Fordelaktig finansiering er da betydningsfull for SAS' generelle konkurransedyktighet.

Aksjemarkedenes vurdering av SAS skjer indirekte gjennom de børsnoterte morselskapene. En selskaps- og eierstruktur som det er vanskelig å få innblikk i, og forskjeller i morselskapenes virksomhet, egenkapital, skattesituasjon og regnskapsprinsipper har tidligere vanskeliggjort og påvirket vurderingen av SAS.

I 1996 ble det satt i gang et harmoniseringsprogram med sikte på å øke muligheten til å sammenligne morselskapene, fremme en effektiv prissetting av dem og dermed indirekte også av SAS.

Det endelige målet med harmoniseringen er å styrke SAS' posisjon på kapitalmarkedet.

### SAS' grunnkonstruksjon

Morselskapene har som hovedvirksomhet å forvalte andelen i SAS.

Resultatene i SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet beskattes hos de tre morselskapene i forhold til deres eierandeler i konsortiene. Morselskapene foretar skattemessige disposisjoner etter nasjonale skatteregler. Konsortienes datterselskaper er skattepliktige i de land der de er registrert.

På grunn av forskjeller i regnskapslovgivningen i det enkelte land, praktiseres dessuten ulike regnskapsprinsipper i morselskapene.

Som en følge av disse forholdene har morselskapene forskjellige resultater og egenkapital.

### Harmonisering av SAS' morselskaper

For å redusere forskjellene og øke muligheten til sammenligning mellom SAS' morselskaper, fremme en effektiv prissetting av deres aksjer, samt øke SAS' muligheter til å tiltrekke seg risikokapital på en konkurransedyktig måte, ble følgende program for en stor del gjennomført i 1996:

- Harmonisering av regnskaper.
- Harmonisering av egenkapital og aksjekapitalstruktur i morselskapene.
- Felles utbyttepolitikk.
- Harmonisering av selskapsnavn og ledelsesfunksjoner.
- Rendyrking av morselskapenes virksomheter.

Gjennom dette programmet tydeliggjøres SAS' verdi, noe som letter analyse og prissetting av morselskapenes aksjer.

Tiltakene innebærer ingen endring av statens eierandeler i morselskapene eller av SAS' eller morselskapenes juridiske struktur.

### Felles regnskapsdokument

SAS og morselskapene avgir felles års- og delårsrapporter.

Foruten de offisielle regnskapene inneholder dokumentet også beregninger av hvordan regnskapene ville ha sett ut om de var blitt opprettet etter helt felles prinsipper (proformaregnskaper).

### PROFORMA REGNSKAPER FOR SAS MORSELSKAPER

Proforma egenkapital kan utledes fra respektive morselskaps regnskapsførte egenkapital og skal avspille dets andeler i hele SAS Gruppen.

Balanse- og resultatregnskap i sammendrag og på proformabasis (andel i hele SAS Gruppen, fellesprinsipper og i svenske kroner) blir da som vist nedenfor.

Eiendelene består av andeler i SAS og likvide midler (som er plassert i SAS). Passivasiden består hovedsakelig av skattegjeld og egenkapital. Ulikhetene mellom morselskapene skyldes først og fremst det enkelte selskaps skattesituasjon som er et resultat av ulikheter i nasjonal skattelovgivning.

### PROFORMA EGENKAPITAL 1997-12-31

	SAS Danmark A/S MDKK	SAS Norge ASA MNOK	SAS Sverige AB MSEK
<b>Egenkapital ifølge selskapsregnskapene</b>	<b>2 984</b>	<b>3 571</b>	<b>1 622</b>
Andel i SAS datterselskaper/ tilknyttede selskaper	186	200	322
Egenkapitalandel i ubeskattede reserver	-	-	3 648
Revurdering av flyenes verdi	-	-276	-
Periodiseringer	-	-	73
Proforma egenkapital, lokal valuta	3 170	3 495	5 665
<b>Proforma egenkapital, MSEK</b>	<b>3 673</b>	<b>3 747</b>	<b>5 665</b>

### PROFORMA BALANSE 1997-12-31

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
<b>MSEK</b>			
Likvide midler m.m.	832	331	1 511
Andre omløpsmidler	17	-	-
Andel i SAS Gruppen	4 069	4 069	6 103
Andre andleggsmidler	-	2	1
<b>Sum eiendeler</b>	<b>4 918</b>	<b>4 402</b>	<b>7 615</b>
Betalbar skatt	-	129	248
Annen kortsiktig gjeld	190	192	334
Langsiktig gjeld	-	-	23
Utsatt skatt	1 055	334	1 345
Egenkapital	3 673	3 747	5 665
<b>Sum gjeld og egenkapital</b>	<b>4 918</b>	<b>4 402</b>	<b>7 615</b>

Resultatforskjellene er først og fremst henførbare til renteinntekter som skyldes ulike likvide beholdninger (en effekt av ulikheter i utsatt skatt). Skatter består av både betalbar skatt og økning i utsatt skatt, mens negativ skatt innebærer en motpost til tidligere rapportert skattegjeld, alternativt en skattefordring som skal motregnes skatter på fremtidige gevinster.

#### PROFORMA RESULTATREGNSKAP JAN-DES 1997

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

#### NØKKELTALL

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

#### Felles utbyttepolitikk

De tre børsnoterte morselskapene har til hensikt å praktisere en felles utbyttepolitikk: det innebærer at utbyttet per aksje er like stort etter omregning til en felles valuta. Utbyttet fra morselskapene forventes således bare å avvike innbyrdes som følge av eventuelle avrundningseffekter og eventuelle valutakursendringer i tiden mellom styrenes godkjenning av årsrapportene og utbetalingen av utbyttet.

For å opprettholde den felles utbyttepolitikken, forutsettes det at styrene og representantskapene ved den årlige utbyttedisponeringen i morselskapene fatter beslutninger i samsvar med dette.

#### Harmonisering av ledelsesfunksjoner

For ytterligere å styrke SAS' stilling på kapitalmarkedet og for å sikre at SAS og morselskapene i så stor utstrekning som mulig drives som ett foretak, er det også gjennomført visse forandringer i morselskapenes ledelsesstruktur samt av SAS Representantskaps funksjon og sammensetning.

- Konsernsjefen i SAS utnevnes til administrerende direktør i hvert av morselskapene.
- Representantskapene i SAS Danmark og SAS Norge er avskaffet.
- Styret i de respektive morselskapene reduseres til fire ordinære medlemmer, hvorav formann og viseformann også er styremedlemmer i SAS.
- Medlemmene i SAS' representantskap skal velges di-

rette av generalforsamlingene i morselskapene. Disse medlemmene kan ikke samtidig være medlemmer i styret for SAS eller i morselskapenes styre. På denne måten får aksjeeierne i morselskapene, gjennom SAS Representantskap, en mer reell kontrollfunksjon over SAS' virksomhet, tilsvarende den et aksjeselskaps generalforsamling har.

#### SKATTEMESSIGE FORHOLD

##### Generelt

I Norge og Sverige er skattesatsen 28 %, mens den i Danmark er 34 %. I Danmark finnes det imidlertid særskilte regler for virksomheter i utlandet (utenlandslempelse). Disse medfører at skattesatsen for SAS Danmark for 1997 er 29 %. De vesentligste forskjellene i selskapet beskrives nedenfor.

##### Danmark

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

Det foreligger mulighet for å foreta skattemessige forskuddsavskrivninger på fly fra og med det året da bindende avtale om kjøp er inngått dersom leveranse skjer senest fjerde året etter kontraktsinngåelsen. Forskuddsavskrivningen kan akkumulert høyst beløpe seg til 30 % av anskaffelsesverdien, og årlig høyst 15 %.

Fortjeneste ved salg av maskiner og inventar, beskattes gjennom lavere fremtidige avskrivninger.

Pensjonskostnader kan først fratrekkes når betaling skjer. Avsetning for flyvedlikehold kan skattemessig avdras først når vedlikeholdet finner sted.

##### Norge

I Norge gis det skattemessig fradrag på fly med 12 % på skattemessig restverdi og på øvrige maskiner og inventar med 20–30 %. Gevinst ved salg av fly inntektsføres i salgsåret med kun 20 %. Kommende år inntektsføres 20 % av gjenværende saldo. I Norge gis det fradrag for pensjonskostnader og flyvedlikehold først ved betaling.

##### Sverige

Sverige gis skattemessig fradrag for avskrivninger på maskiner og inventar gjennom årlig fastsettelse av skattemessig laveste restverdi:

- Ifølge 30 %-metoden (hovedregelen) beregnes restverdien til lavest 70 % av summen av inngående balanse pluss innkjøp minus oppnådd beløp ved salg.
- Ifølge 20 %-metoden (kompletteringsregelen) beregnes laveste restverdi til anskaffelsesverdien minus 20 % avskrivning de påfølgende år.

Man kan år om annet bytte metode.

Avsetning til såkalt periodiseringsfond kan foretas hver år med 20 % av det årets skattemessige resultat. Avsetningen skal oppløses innen fem år.

Avsetninger for pensjonsforpliktelser medfører fradrag under visse forutsetninger. Avsetninger for vedlikeholds-kostnader knyttet til eide fly, kan ikke skje med skattemessig fradrag.

# Økonomiske og finansielle nøkkeltall

## SAS GRUPPEN, MSEK

<b>RESULTATREGNSKAPER</b>	<b>1997</b>	1996	1995	1994	1993
Driftsinntekter	<b>38 928</b>	35 189	35 403	36 886	39 122
Driftsresultat før avskrivninger	<b>4 118</b>	3 668	4 761	3 404	2 032
Avskrivninger	<b>-1 880</b>	-1 851	-1 840	-2 000	-1 782
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	<b>61</b>	-15	72	-13	-1
Resultat ved salg av aksjer i konsern- og tilknyttede selskaper	<b>1</b>	-	6	869	511
Resultat ved salg av fly og bygninger	<b>83</b>	100	83	12	45
Driftsresultat	<b>2 383</b>	1 902	3 082	2 272	805
Finansielle poster (netto)	<b>-152</b>	-85	-448	-668	-1 313
Resultat etter finansielle poster	<b>2 231</b>	1 817	2 634	1 604	-508
<b>BALANSER</b>					
Anleggsmidler	<b>23 000</b>	20 784	19 345	20 904	24 566
Omløpsmidler, eksklusive likvide midler	<b>4 812</b>	4 036	3 477	3 670	9 973
Likvide midler	<b>9 817</b>	11 050	10 078	10 725	9 318
Egenkapital	<b>14 241</b>	13 030	10 588	9 355	8 631
Langsiktig gjeld og avsetninger <sup>1</sup>	<b>12 209</b>	13 218	11 750	15 971	22 741
Kortsiktig gjeld	<b>11 179</b>	9 622	10 562	9 973	12 485
Balansens totale kapital	<b>37 629</b>	35 870	32 900	35 299	43 857
<b>FINANSIERINGSANALYSER</b>					
Nettofinansiering fra årets virksomhet	<b>4 256</b>	3 814	4 881	2 338	1 377
Investeringer	<b>-3 256</b>	-4 202	-1 399	-1 391	-1 141
Salg av anleggsmidler m.m.	<b>252</b>	1 066	619	5 305	1 852
Utbetalte midler til morselskapene	<b>-844</b>	-1 150	-591	-	-
Kapitaltilskudd fra morselskapene	<b>-</b>	1 400	-	-	-
Finansieringsoverskudd	<b>408</b>	928	3 510	6 252	2 088
Ekstern finansiering (netto)	<b>-1 641</b>	44	-4 157	-3 872	-2 469
Endring i likvide midler	<b>-1 233</b>	972	-647	2 380	-381
Likvide midler i solgte selskaper	<b>-</b>	-	-	-973	-130
Endring av likvide midler ifølge balanser	<b>-1 233</b>	972	-647	1 407	-511

<sup>1</sup> Inklusive minoritetsinteresser



## FEMÅRSOVERSIKT

<b>NØKKELTALL, %</b>	<b>1997</b>	1996	1995	1994	1993
Brutto driftsmargin	<b>10,6</b>	10,4	13,5	9,2	5,2
Avkastning på anvendt kapital (ROCE)	<b>11,6</b>	10,6	15,6	10,5	8,7
Avkastning på egenkapital etter sjablongskatt	<b>11,4</b>	10,9	18,5	10,0	-
Soliditet	<b>38</b>	37	32	27	21
<b>ANDRE FINANSIELLE FORHOLDSTALL, MSEK</b>	<b>1997</b>	1996	1995	1994	1993
Finansielle inntekter	<b>674</b>	745	1 011	933	2 402
Finansielle kostnader	<b>-826</b>	-830	-1 459	-1 601	-3 715
Renteinntekter	<b>648</b>	740	1 002	904	1 550
Rentekostnader	<b>-790</b>	-859	-1 287	-1 623	-2 839
Rentebærende eiendeler	<b>10 763</b>	11 622	10 391	11 363	10 515
Rentebærende gjeld	<b>12 108</b>	13 376	12 935	17 417	24 403
Nettogjeld	<b>1 345</b>	1 744	2 544	6 054	13 888
Rentekostnader/gjennomsnittlig brutto gjeld, %	<b>6,1</b>	6,6	8,3	7,7	9,9
Rentedekningsgrad	<b>3,7</b>	3,2	2,8	2,0	0,9
Gjeldsgrad	<b>0,1</b>	0,1	0,2	0,6	1,6

# Fremgangsrik offensiv i økende konkurranse

**A**ret 1997 var på alle måter et offensivt år for SAS. Selskapet var i stand til å vise fremgang i et konkurranseutsatt miljø.

I løpet av året ble konkurransen sterkt intensivert. Våre etablerte europeiske kolleger økte sin produksjon på Skandinavia i vesentlig grad. Samtidig trådte nye lokale konkurrenter og internasjonale lavprisselskap inn på våre mest lønnsomme ruter. Vi lyktes i å møte konkurransen med en sterk tidtabell, med optimale tilknytninger i vårt partnersystem, med offensive prisutspill og store og små produksnyheter.

Årets viktigste forretningsbevissthet var uten tvil etableringen av Star Alliance. SAS innledet allerede i 1996 et tett strategisk samarbeid med Lufthansa, United Airlines og THAI, og utvidet i 1997 med Air Canada. I mai 1997 ble samarbeidet formalisert under navnet Star Alliance. I oktober sluttet det brasilianske flyselskapet Varig seg til alliansen.

## STRATEGISK ALLIANSE MED STOR RESULTATEFFEKT

Star Alliance er tidenes største og mest omfattende allianse mellom flyselskap. Sammen tilbyr vi mer enn 600 destinasjoner verden rundt i et suverent trafikksystem. I løpet av året har våre kunder fått et stadig bedre samordnet trafikktilbud, en rekke praktiske fordeler på reisen som for eksempel omfattende lounge-privilegier for storbrukere, og et integrert bonussystem med muligheter for å tjene inn og ta ut peng på samme vilkår som i SAS.

Alliansesamarbeidet og bonusprogrammet er utvilsomt to av våre viktigste konkurransefordeler.

SAS har vært aktiv i utviklingen og etableringen av alliansen. Allerede under vurderingen av partnerspørsmålet siktet vi oss inn mot et bredt globalt samarbeide. Lufthansa, med sine strategiske samarbeidspartnere, var det beste blant flere alternativer. Samarbeidet med Lufthansa ble godkjent av Europakommisjonen i januar 1996, og konstellasjonen United/Lufthansa/SAS fikk såkalt "antitrust immunity" i USA i november 1996.

Samarbeidet i Star Alliance har for SAS' del gitt et resultatbidrag på 325 MSEK i 1997. I det ligger økte inntekter fra gjennomgangstrafikken og rasjonaliseringseffekter fra en felles salgs- og markedsorganisasjon som SAS og

Lufthansa har opprettet i sine respektive hjemmemarkeder. I løpet av 3-5 år vil Star-samarbeidet generere en resultatforbedring tilsvarende 5 % av SAS' omsetning. For 1998 regner vi med at økt gjennomgangstrafikk skal gi en resultat effekt på minst 500 MSEK.

## STERKT GREP OM LOKALE MARKEDER

Det viktigste et flyselskap kan ta med seg inn i en allianse er selskapets posisjon i hjemmemarkedet. I løpet av det siste året har SAS konsolidert og utviklet sin posisjon i det lokale markedet, Skandinavia og Østersjø-området.

1997 var det første året da SAS på alvor møtte konkurranse i det såkalte hovedstadstriangel, København-Oslo-Stockholm. Vi har svart på denne konkurransen med klar fremgang, og har en langt høyere markedsandel (betalt utnyttet kapasitet) enn produksjonsandel (totalt tilbudt kapasitet). Vi har økt trafikken på hovedstadstriangelet i løpet av 1997, men naturligvis på bekostning av en redusert markedsandel siden utgangspunktet var bortimot 100 %.

Vi har økt flyvningen på Finland betydelig, et marked som vi nå regner som en del av vårt hjemmemarked. I løpet av året har vi opprettet en ny commuterbase i Stockholm. Herfra betjenes blant annet et antall mindre destinasjoner i Finland med den nye SAAB 2000 maskinen.

Vi har også styrket de lokale nærsystemene gjennom et økt samarbeid med regionale samarbeidspartnere, Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge, Skyways i Sverige, Air Botnia i Finland og deleide airBaltic i Latvia. I slutten av 1997 gikk SAS inn som deleier i Widerøe (29 % med opsjon på ytterligere 34,2 %). I januar 1998 kjøpte SAS Air Botnia.

I løpet av året bestilte SAS 15 turbofly av den nye typen Dash 8-400 for å kunne videreutvikle commutertrafikken. Selskapet har opsjon på ytterligere 18 fly.

I løpet av året bestilte SAS 15 turbofly av den nye typen Dash 8-400 for å kunne videreutvikle commutertrafikken. Selskapet har opsjon på ytterligere 18 fly.

## AVKASTNINGSMÅLET NÅDD

SAS Gruppens resultatutvikling de seneste årene viser at målet på 12 % avkastning på anvendt kapital (ROCE) er et realistisk avkastningsmål. Målet er formulert slik at det er holdbart på lang sikt, og beregnes for gjennomsnittet i en konjunkturperiode. For 1997 utgjorde ROCE 12 % sam-



menlignet med 11 % i 1996 og 16 % i 1995.

Ved å optimere inntekter og kostnader får vi et bra sluttresultat. Det er ikke så trivielt som det høres ut. I løpet av 1995 gjennomførte vi omfattende kostnadsrasjonaliseringer, noe som resulterte i et meget bra årsresultat, men som slo ut på produksjonskvaliteten. I neste omgang ga dette negativt utslag i kundeledet og dermed inntektsgrunnlaget. I løpet av 1996 styrket vi igjen ressursene, noe som resulterte i økte kostnader.

I løpet av 1997 har vi oppnådd en hyggelig balanse, og synes å være på rett spor foran den langsiktige utviklingen.

Omsetningen i gruppen økte med 7,6 %, mens de totale driftskostnadene økte med 7,1 % (begge justert for valutaeffekter). Marginalen for bruttogevinst økte fra 10,4 til 10,6 %.

SAS Gruppens to virksomheter, flyselskapet og hotell-driften, har vist fremgang gjennom hele året.

SAS Gruppens resultat før skatter utgjorde 2 231 (1 817) MSEK.

#### **SAMME YIELD, BEDRE KAPASITETSUTNYTTELSE**

Resultateffektivitet i flyvirksomheten får vi ved å optimere enhetsinntekten (yield), dvs. det vi får betalt per fløyet passasjerkilometer, og enhetskostnaden, dvs. hva det koster oss å produsere en setekilometer, mot forutsetningene i markedet.

Vi lyktes i å opprettholde vår yield i 1997. Dette er meget bra ut fra det harde konkurranse- og prispresset vi har hatt gjennom året. Samtidig hadde vi en mindre forverring av enhetskostnaden. Den økte med 1,6 %, noe som faktisk kan betraktes som en reduksjon i reell forstand. Kostnadsøkningen er imidlertid kompensert gjennom et høyere belegg ombord i flyet (kabinfaktor). Kabinfaktoren steg med 1,3 prosentenheter til 64,9 %.

Opprettholdt yield og økt belegg viser at SAS i det store og hele har klart den økte konkurransen svært bra gjennom året, men det har kostet en del.

Gjennomsnittet for antall ansatte i SAS steg med 6,1 % til 25 057 i 1997. I flyvirksomheten bidro nærmere 1 200 flere ansatte til at vi kunne levere en høyere servicekvalitet til våre kunder. De økte personalkostnadene innebar imidlertid at vi ikke oppnådde produktivetsforbedringen som var målet for året.

Et omfattende rasjonaliseringsprogram ble satt i gang i løpet av 1997. Innenfor områdene distribusjon og teknisk vedlikehold er endringene av strukturell karakter. Dette vil gi store effektiviseringsgevinster i 1998.

#### **KRAFTSAMLING I FAGLIG FELLESKAP**

På mange måter var 1997 et skjebneår for SAS, i første

rekke fordi reguleringen slo ut med full effekt. Selskapet hadde neppe lykkes så bra dersom det ikke hadde rådet dyp enighet mellom ledelse, faglige organisasjoner og ansatte om mål og middel. Fellesskapsmodellen har bidratt til at vi i løpet av året, i store trekk, har sluppet konflikter, men heller opplevd en gryende selvtilit i hele organisasjonen. Våre interne målinger har vist at arbeidsklimaet er vesentlig forbedret. At medarbeiderne trives og er motivert, er en forutsetning for produktiviteten i enhver servicebedrift.

Vår kvalitet har økt vesentlig i 1997. Til tross for at SAS fortsatt er ett av Europas mest punktligge flyselskap, har punktligheten ikke svart til våre høye forventninger i siste halvdel av året. Dette skyldes først og fremst kapasitetsproblemer på Arlanda og i det europeiske luftrommet, men også interne faktorer. Vi har derfor opprettet et nytt Traffic Execution Department der alle ressursene samles for at vi skal kunne gjennomføre 1 000 flyvninger per dag med høy tidspresisjon.

#### **OFFENSIVEN RULLER VIDERE**

Vi har lagt listen svært høyt for 1998 med det for øyet å gjøre det så bra at vi fremstår som Europas beste flyselskap.

I begynnelsen av året lanserte vi vårt nye fritidsreisekonsept, SAS Pleasure. Det er et omfattende og variert program som dels skal gi våre kunder et komplett utvalg av flyreiser og dels fylle ledig kapasitet ombord i våre fly.

Det blir flere store satsninger dette året, ikke minst åpningen av nye terminaler i Oslo og København og fornyelse av flyflåten som kommer i gang på alvor i løpet av høsten. Faktum er at 1998 vil bli det mest

begivenhetsrike og offensive året i SAS på flere år. Vi ser derfor et behov for å manifestere og tydeliggjøre det nye SAS på en måte som bekrefter og knytter sammen alle de produktforbedringene som skal introduseres fortløpende. En slik manifestasjon vil bli gjennomført.

Sammenlagt er utsiktene for 1998 generelt gode og gir forutsetninger for en fortsatt positiv utvikling. De to første månedene har innfridd disse forventningene. Vi får mange nye satsninger og investeringer i år. Likevel forventer vi at det operative resultatet blir på nivå med 1997-resultatet.

STOCKHOLM I MARS 1998

JAN STENBERG

ADMINISTRERENDE DIREKTØR OG KONSERNESJEF

”Samarbeidet i Star Alliance har for SAS’ del gitt et resultatbidrag på 325 MSEK.”

# Kundemål i fokus 1998

SAS forretningsidé er å betjene det skandinaviske markedet på en lønnsom måte med et bredt tilbud av flybaserte tjenester som blir foretrukket i markedet, med spesiell fokus på forretningsreiser.

## VISJON – ALLE SKANDINAVER SKAL VÆRE STOLTE AV SITT FLYSELSKAP

Visjoner blir vanligvis formulert som "størst og best og ledende". Vi har valgt å formulere en visjon ut fra hvordan våre interessenter opplever selskapet og hvilken relasjon vi vil at de skal ha til merkevaren SAS.

SAS visjon er at "alle skandinaver skal være stolte av sitt flyselskap, SAS".

## DET OVERGRIPENDE KUNDEMÅLET

Kundemålet er at "alle kunder skal ønske å reise med SAS igjen".

Gjenkjøpstendensen, kundenes uttalte intensjon om å reise med SAS neste gang, måles fortløpende i en indeks. Gjenkjøpstendensen økte i løpet av året fra 75 til 79 (se også sidene 48–49). Vi kan dermed konstatere at vi er på rett vei, men at det er et stykke igjen før vi når det langsiktige målet.

Vi foretar løpende målinger av hvordan SAS oppfattes og bedømmes av kundene (se også Brand Equity, sidene 48–49), blant annet i et såkalt "Nöjd Kund Index" (NKI). NKI har økt i løpet av året fra 65 til 70. Dette betyr at SAS klarte NKI-målet for 1997. NKI-målet for 1998 er satt til 74.

Kundemålet skal nås gjennom stadig bedre prestasjoner på to hovedområder:

- det skal alltid fungere med SAS (basiskvaliteten)
- det skal alltid være hyggelig å reise med SAS (serviceproduktet).

At det alltid skal fungere med SAS har vi overført til noen av flyindustriens strengeste interne mål for den såkalte basiskvaliteten:

- Ingen ulykker eller alvorlige hendelser.  
Resultat 97: Målet er innfridd.
- Maksimalt 1 % innstilte flyvninger.  
Resultat 97: 1 %. Målet er innfridd.
- Maksimalt 7 % av flyvningene forsinket mer enn 15 minutter.  
Resultat 97: 12 %. Målet er ikke innfridd.
- Maksimalt 25 % av flyvningene forsinket mer enn 2 minutter.  
Resultat 97: 36 %. Målet er ikke innfridd.
- Maksimalt 5 % av våre kunder må vente på svar i direktealgat så lenge at samtalen går tapt.  
Resultat 97: 10 %. Målet er ikke innfridd.
- Maksimalt 0,4 % av baggasjen blir forsinket/skades.  
Resultat 97: 0,58 %. Målet er ikke innfridd.

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

At det alltid skal være hyggelig å reise med SAS har vi

## FORRETNINGSIDÉ

SAS forretningsidé er å betjene det skandinaviske markedet på en lønnsom måte med et bredt tilbud av flybaserte tjenester som blir foretrukket i markedet, med spesiell fokus på forretningsreiser.

## VISJON

Alle skandinaver skal være stolte av sitt flyselskap, SAS.

## OVERGRIPENDE MÅL

- Kundemålet er at "alle kunder skal ønske å reise med SAS igjen".
- Markedsmålet er at SAS skal være det klart ledende flyselskapet i hvert skandinavisk land.
- Personalmålet er at medarbeidernes beste ressurser frigjøres i virkeliggjøringen av SAS.
- Lønnsomhetsmålet er at SAS drives med slik lønnsomhet at SAS imøtekommer eierens avkastningskrav.

overført til en rekke kvalitative mål for kundeopplevelsen. Noen av disse målene tas også inn i våre kundeundersøkelser.

Generelt kan vi konstatere at vi i løpet av året lyktes i å forbedre den kundeopplevde kvaliteten på mange områder, eksempelvis matserveringen ombord, også sammenlignet med konkurrerende selskaper, men at mye gjenstår for å nå målet.

Selve grunnlaget for den langsiktige lønnsomheten i SAS er at vi oppnår kundemålene. Derfor har disse målene høyeste prioritet gjennom 1998.

## DET OVERGRIPENDE MARKEDSMÅLET

Markedsmålet er at SAS skal være det klart markedsledende flyselskapet i hvert skandinavisk land.

Gjennom fjoråret har hjemmemarkedsposisjoneringen – andel av den totale flyvningen til, fra og innen Skandinavia – i det store og hele vært i fremgang.

For at SAS bedre skal kunne følge opp markedsmålet ble det innført et nytt system for å måle SAS' markedsandeler i 1997.

## DET OVERGRIPENDE PERSONALMÅLET

Personalmålet er at medarbeidernes beste ressurser fri-

gjøres i realiseringen av SAS og at medarbeiderne utvikles og føler tilfredsstillelse gjennom sitt arbeid.

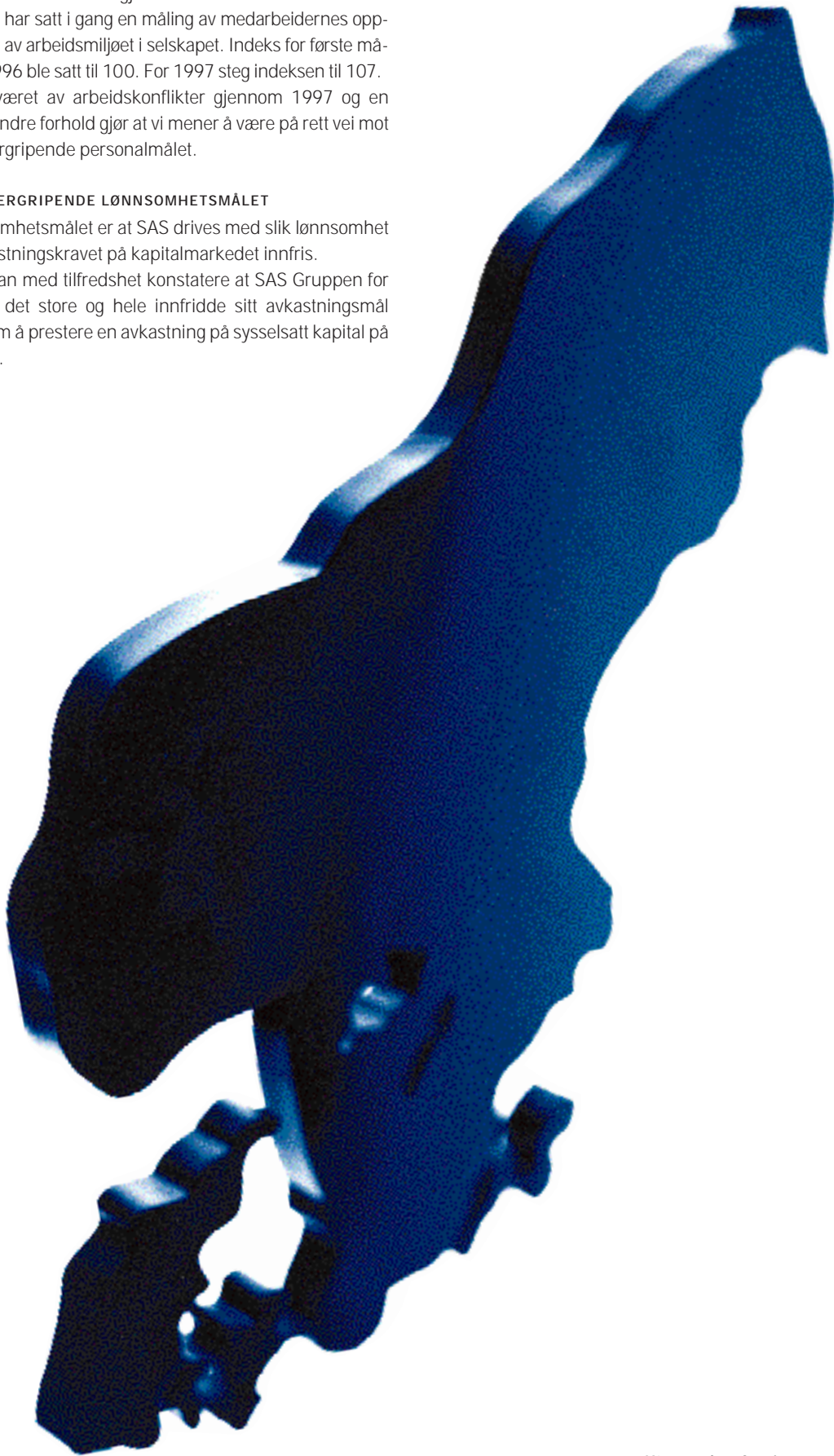
SAS har satt i gang en måling av medarbeidernes opplevelser av arbeidsmiljøet i selskapet. Indeks for første måling i 1996 ble satt til 100. For 1997 steg indeksen til 107.

Fraværet av arbeidskonflikter gjennom 1997 og en rekke andre forhold gjør at vi mener å være på rett vei mot det overgripende personalmålet.

#### **DET OVERGRIPENDE LØNNSOMHETSMÅLET**

Lønnsomhetsmålet er at SAS drives med slik lønnsomhet at avkastningskravet på kapitalmarkedet innfris.

Vi kan med tilfredshet konstatere at SAS Gruppen for 1997 i det store og hele innfridde sitt avkastningsmål gjennom å prestere en avkastning på sysselsatt kapital på 11,6%.



Vårt oppdrag fra eierne:  
Fly lønnsomt i Skandinavia.

# Sterk konkurranse i et av Europas mest intensive flymarkeder

**A**vreguleringen av flymarkedet i Europa ble fullført i april 1997. EØS-selskapene fikk operere fritt i EØS-området (EU samt Norge og Island), også på innenrikstrafikk.

Flymarkedet var dynamisk i hele 1997 med en trafikkvekst totalt sett i AEA (Association of European Airlines) på 9,3 %.

De globale økonomiske forutsetningene for flyet fra 1998–2001 er i det store og hele gunstige. Historisk sett finnes en klar forbindelse mellom flytrafikk og almenøkonomisk utvikling, der flytrafikken vokser raskere enn økonomien forøvrig. En annen klar trend er at privatreiser øker raskere enn forretningsreiser.

SAS er sterkt avhengig av de lokale konjunktorene i de skandinaviske landene. Prognosen for de kommende årene er god.

Utviklingen i Fjerne Østen vil virke dempende på flytrafikken, og internasjonale kriser kan påvirke flymarkedet i negativ retning.

## SKANDINAVIA ER ET SVÆRT INTENSIVT FLYMARKED

Skandinavia dekker en stor flate med delvis vanskelig topografi og mye vann. Dette, sammen med den geografiske beliggenheten i Europas utkant, skaper behov for flytransport såvel til og fra som mellom og innen de skandinaviske landene, og gjør flyet konkurransedyktig sammenlignet med andre transportmidler. Sterke handelstradisjoner og en befolkning som er vant med å fly gjør Skandinavia til et intensivt og attraktivt marked for flytransport, til tross for en relativt liten befolkningsmengde sett i europeisk perspektiv.

INNBYGGERE (MILLIONER)	ANTALL FLYSELSKAP MED RUTETRAFIKK
Tyskland	82
Storbritannia	58
Italia	58
Frankrike	57
Spania	40
Skandinavia	18
Nederland	15

## STORT KONKURRANSEPRESS

Alle de store europeiske flyselskapene trafikkerer nå Skandinavia. I tillegg kommer et antall mindre lokale og internasjonale selskaper som spesialiserer seg på utvalgte ruter, og som konkurrerer med lave priser.

Oppmerksomheten i media fokuserer ofte på nye,

små konkurrenter. Den store trusselen mot SAS kommer imidlertid fra de etablerte flyselskapene som har økt sine flyvninger i Skandinavia dramatisk de seneste årene.

Vi har med andre ord konkurranse fra tre hold. De store, internasjonale selskapene som kan konkurrere fullt ut med globale forbindelser, bra ombordprodukter og egne sterke bonusprogram. Lavprisselskaper respektive nye lokale aktører begir seg inn på utvalgte, attraktive ruter.

SAS møter økt konkurranse på trafikken til og fra Skandinavia, først og fremst fra British Airways og Finnair som innledet et samarbeide i 1997, og KLM som i fjor kjøpte 30 % av Braathens. På London økte konkurransen kraftig gjennom ekspansjon fra lavprisselskapene, eksempelvis Ryanair som startet flyvninger på Skandinavia i fjor. Denne utviklingen forsetter i 1998 gjennom British Airways planlagte etablering av et lavprisselskap ("GO").

Hovedstadstriangelet, København–Oslo–Stockholm, som er hjertet i SAS' trafikksystem ble utsatt for kraftig konkurranse i 1997.

Braathens startet flyvning på ruten Stockholm–Oslo mot slutten av 1996, og Maersk på ruten Stockholm–København i slutten av april 1997, i samarbeid med Finnair. SAS har vist god fremgang i skarp konkurranse, blant annet gjennom en variasjon av produkttyper som SAS Express og en rekke prisutspill. I løpet av 1997 sto SAS for 75 % av tilbudet (ASK) på disse rutene, men fikk 85, respektive 90 % av trafikken (RPK).

## STORE ENDRINGER I INFRASTRUKTUREN

Endringer i infrastrukturen påvirker SAS' utvikling. En fortsatt utbygging av tognettet og bedre broforbindelser, fremfor alt i Danmark, og mellom Danmark og Sverige, vil ta andeler fra flytrafikken. Broen over Storebelt åpnes for biltrafikk i 1998. Dette innebærer at bakketransport blir betydelig mer konkurransedyktig, og vil true innenriksflyvninger i Danmark.

Den nye togterminalen på Copenhagen Airport innvies i siste halvdel av september 1998. Terminalen knyttes dermed til SAS' nye innsjekkingsfasiliteter og lounges. Øresundsbroen står ferdig i år 2000 med blant annet togforbindelse mellom Malmø og København. Dette vil påvirke flytrafikken i syd-Sverige. SAS' nye terminal innvies i 2002.

I oktober 1998 åpner Oslos nye hovedflyplass Gardermoen. Fornebu Lufthavn har hatt kapasitetsproblemer, og den nye flyplassen vil derfor virke positivt inn på trafikkutviklingen. Stockholm–Arlanda sliter også med kapasitetsproblemer, noe som fører til produksjonsbegrensninger og trafikkforstyrrelser. For SAS' vedkommende har

dette ført til at punktligheten påvirkes i negativ retning. Arlandas tredje bane åpner i 2002, samtidig med at Bromma legges ned.

#### ØKT SIKKERHET

Kapasiteten i det europeiske luftrommet er et annet problem. Luftrommet er hardt belastet og kommunikasjonssystemet foreldet, noe som resulterer i forsinkelser. Til tross for at luftrommet i virkeligheten er ubegrenset, ligger maskinene i kø på "motorveien" og navigerer etter landsignaler for å holde et høyt sikkerhetsnivå.

I samarbeid med de skandinaviske luftfartsmyndighetene og Lufthansa har SAS utviklet et nytt navigasjonssystem. CDTI (Cockpit Display of Traffic Information) kan revolusjonere utnyttelsen av luftrommet, og på den måten øke flysikkerheten. Det nye systemet, som forøvrig er en svensk oppfinnelse, tillater maskinene å fly i rettete linje mellom destinasjonene. En dataskjerm mellom pilotene i cockpit viser andre fly innen en radius av 250 nautiske mil. Sikkerheten øker når pilotene kan følge med i trafikken omkring og kommunisere effektivt både med bakken og andre fly. Teknikken kan også forkorte flytiden, og dermed spare drivstoff og redusere belastningen av miljøet.

#### INDUSTRIKTRENDER

Den viktigste industritrenden er etableringen av vidtgående strategiske samarbeidsavtaler som knytter europeiske, amerikanske og som oftest asiatiske flyselskap sammen i

globale trafikknnettverk. Innenfor slike samarbeidsformer er det mulig å finne frem til og realisere markeds-, inntekts-, produksjons- og kostnadssynergier. De konkurranseregulerende myndighetene i Europa og USA holder tilbake en del av denne utviklingen.

Den globale konkurransen skjerpes når et antall sterke konstellasjoner setter inn store ressurser i kampen om kundene. Økt konkurranse leder til prispress. Den generelle trenden i flyindustrien gjennom flere år er også at enhetsinntektene øker langsommere enn inflasjonen, noe som innebærer at flyprisene i virkeligheten synker.

Frequent Flyer-programmet som konkurransefaktor blir stadig viktigere (se også side 36).

Nye produksjonsformer som franchising er også en industritrend som må regnes med. Ofte skjer dette ved at et regionalt flyselskap flyr for et større selskaps regning, for eksempel Sunair for British Airways i Danmark.

Miljøavgifter og/eller miljøskatter kommer i stadig høyere grad til å inngå i flyets rammebetingelser (se også side 54). Økte passasjeravgifter i Danmark fra 1. januar 1998 vil i tillegg flytte trafikken fra innenriksfly til andre transportmidler.

Tax-free-salget opphører i EU 1. juli 1999. Dette påvirker virksomheten i SAS Trading (se også side 40).

#### VERDENS STØRSTE FLYALLIANSER

	Omsetning (MUSD)	Ansatte
<b>Star Alliance</b>		
SAS – Lufthansa – United Airlines – THAI – Air Canada – Varig	46 000	232 500
<b>BA/American-gruppen</b>		
British Airways – American Airlines – Qantas – Iberia/Aviaco m.fl.	45 400	247 000
<b>Air France-gruppen</b>		
Air France – Alitalia – Continental – America West Airlines	24 100	116 000
<b>Swissair-gruppen</b>		
Swissair – Sabena – Austrian Airlines – Delta m.fl.	23 500	96 000
<b>KLM/Northwest-gruppen</b>		
KLM – Northwest – Martinair – Air UK m.fl.	17 600	83 000

Kilde: Airline Business september 1997

#### VERDENS 12 MEST LØNNSOMME FLYSELSKAP, 1996

Revidert driftsresultat	Revidert fortjeneste	Driftsresultat i % av oms.
American Airlines	American Airlines	Singapore Airlines
United Airlines	British Airways	Cathay Pacific
Northwest	Singapore Airlines	Northwest
British Airways	Northwest	American Airlines
Federal Express	United Airlines	Southwest
Singapore Airlines	Cathay Pacific	<b>SAS</b>
Delta	Lufthansa	Continental
Continental	Continental	United Airlines
Cathay Pacific	Federal Express	British Airways
<b>SAS</b>	US Airways	Federal Express
US Airways	Delta	US Airways
Southwest	<b>SAS</b>	Qantas

Kilde: Airline Business september 1997

# God utvikling i hovedmarkedene

I 1997 reiste 20,8 (19,8) millioner betalende passasjerer med SAS. Trafikken – dvs. solgt kapasitet målt i RPK – på samtlige av SAS' ruter, økte i 1997 med 4,4 (5,3) %. Produksjonen – dvs. tilbudt kapasitet målt i ASK – økte med 2,2 (7,7) %.

Dette innebærer at belegget, den såkalte kabinfaktoren, økte med 1,3 prosentenheter i 1997 til 64,9 %.

Trafikken på EuroClass økte med 4,8 (3,6) %, og trafikken på TouristClass med 4,2 (6,1) %. EuroClass-andelen, målt i andeler RPK i %, utgjør dermed 31,7 (31,6) %.

Det første kvartalet i 1997 var svakt, men resten av året fikk en betydelig sterkere utvikling. Veksten i SAS-trafikken har totalt sett vært noe lavere enn veksten i markedet. Dette skyldes en tilbakeholden produksjonsøkning sammenlignet med andre europeiske selskap.

Den sterkeste trafikkveksten fikk SAS på de interskandinaviske rutene (+10 %) og i Europatrafikken (+9 %).

Enhetsinntekten – yield (gjennomsnittlig passasjerinntekt per passasjerkilometer) økte 3 % nominelt, men var uforandret høy med – SEK 1,34 – etter justering for valutaeffekter. SAS har i mange år hatt en av de høyeste yield-faktorer i europeisk flyindustri, og en relativt lav kabinfaktor. Begge forhold har sammenheng med satsingen på forretningsreiser.

## DE INTERKONTINENTALE RUTENE

De interkontinentale rutene har utviklet seg positivt i hele 1997. Kabinfaktoren har økt med 2,8 %, og andelen forretningsreiser er blitt høyere. Utviklingen på USA-rutene har vært spesielt god som følge av en sterk etterspørsel. Dette har gjort det mulig med prisøkninger. Yielden økte 4 %.

Ruten til Dehli var fortsatt i oppbygningsfasen ved starten på året, men har utviklet seg bra gjennom 1997. Ruten til Hongkong har hatt en svakere utvikling enn forventet, mye på grunn av Asia-krisen.

Produksjonen regnet i ASK var noe lavere enn i 1996. Årsaken er at ruten til Osaka ble nedlagt i begynnelsen av året, og at antall seter i EuroClass ble redusert på grunn av en økning i avstanden mellom seteradene fra 41 til 47 tommer.

Selskapet økte antall avganger til Chicago, Seattle, Peking, Dehli og Hongkong i løpet av året. En sen kveldsrute mellom København og New York som ble introdusert i mai, kan vise til gode resultater. Avgangene et par ganger i uken fra Stockholm til Tokyo og Bangkok/Singapore ble fra og med november flyttet til København.

I løpet av sommeren 1998 blir det daglig en sen avgang til New York fra København. Det planlegges samtidig en utvidelse på Kina-ruten.

## EUROPARUTENE

Rutene mellom Skandinavia og Europa har hatt en meget bra trafikkutvikling fra og med sommeren 1997. Attraktive nye forretnings- og privatreisetilbud fra SAS (EuroSaver, Stop Europe og store rabatter på Jackpot-prisene) ga resultater langt over forventningene. Til tross for en moderat kapasitetsøkning har SAS hatt en vekst på Europa-rutene på nivå med markedet.

I løpet av fjoråret opphørte flyvningene fra København til Newcastle, Lyon, Athen, Borlänge og Minsk. Newcastle, Lyon og Borlänge er overtatt av SAS-partnere, og flys i et code-share-samarbeid med disse.

Fire nye destinasjoner ble åpnet i 1997; Uleåborg i Finland flys fra Stockholm, Stettin i Polen og Köln flys fra København. Billund flys fra/til Frankfurt (og Oslo). Kapasiteten er kraftig utvidet på Finland, samt på feedernettet til og fra SAS og Lufthansas knutepunkter.

Trafikkutviklingen har generelt vært meget bra, både for EuroClass og TouristClass. Spesielt stor har veksten vært på ruter med utvidet kapasitet, eksempelvis Finland, Polen og Tyskland.

SAS konsentrerer nå satsningen i trafikksystemet rundt hjemmemarkedet, blant annet med bedre tilknytning og utvidet flygning på interskandinaviske feedernett, Finland, og til og fra de baltiske landene og Polen.

## DE INTRASKANDINAVISKE RUTENE

De intraskandinaviske rutene har hatt en meget bra trafikkutvikling i 1997, til tross for at dette var første året med reell konkurranse fra andre skandinaviske selskap.

Konkurransen og lavere priser har skapt et voksende marked. SAS har bevart en sterk posisjon på hovedstadsrutene ved å øke antall avganger, introdusere flere og bedre produkter og service, og innføre konkurransedyktige priser. Konkurrentenes andel av trafikken var på 10–15 % i 1997. Kapasitetsandelen var 25–30 % i samme periode. Konkurrentenes andel ble redusert i løpet av siste halvdel av 1997.

Det ble opprettet nye ruter mellom Billund–Oslo og København–Trondheim. Ruten fra Stockholm–København og fra København til Stavanger og Karlstad ble samtidig utvidet med flere avganger.

I løpet av 1998 vil flyvningen på feedernettet mellom København og regionale punkter i Sverige styrkes ytterligere. Den store trafikkøkningen i 1997 førte til mangel på kapasitet på flere ruter.

## DANSKE INNENRIKS RUTER

Det danske innenriksmarkedet for fly har i løpet av 1997 vært utsatt for stor konkurranse fra tog. Resultatet ble en reduksjon i markedet på 4 %. Ved åpningen av togforbin-





For at SAS skal ha en sterk posisjon på hjemmemarkedet, er det viktig å ha et godt samarbeid med regionale partnere.

delsen over Storebelt er reisetiden vesentlig redusert for toget. DSB har utvidet med flere avganger. Utviklingen har aksellerert i siste halvdel av 1997.

I samarbeid med vår regionale partner i Danmark, Cimber Air, har SAS utvidet flyvningene på Aalborg og Århus. Sun Air, som har en franchiseavtale med British Airways, trakk i fjor tilbake sine flyvninger på SAS' ruter.

**NORSKE INNENRIKSRUTER**

Innenriksreiser i Norge har hatt en vekst på ca. 3 % (beregnet på de faste rutene). SAS' økning har vært 4 %, noe som innebærer en marginal økning i markedsandelen.

Trafikken har økt kraftig i EuroClass, mens privatreiser viser samme nivå som i 1996. 1996 var et år med spesielt stort volum privattrafikk på grunn av SAS og Braathens 50 årsjubileum med mange attraktive tilbud for privatreisende.

Det ble bare små endringer i trafikkprogrammet i fjor. I 1998 foreligger det planer for en betydelig forsterkning av SAS-tilbudet når Gardermoen åpner og dagens kapasitetsbegrensning (på Fornebu) forsvinner.

**SVENSKE INNENRIKSRUTER**

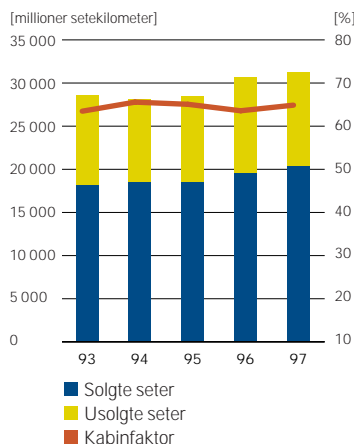
Innenriksmarkedet i Sverige hentet seg inn igjen i 1997, og har (i henhold til statistikk fra Luftfartsverket) vokst med 4 %. SAS' trafikk er på samme nivå som i 1996, noe som betyr en reduksjon i egen markedsandel. Forklaringen på dette ligger i økt partnersamarbeid og større konkurranse.

I begynnelsen på fjoråret overtok Falcon Aviation halvparten av avgangene på ruten Stockholm–Umeå i samarbeid med SAS. Dette tilsvarer ca. 4 % av totaltrafikken.

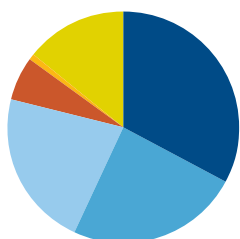
Konkurransen ble skjerpet da Malmö Aviation kom inn på ruten Bromma–Ängelholm, og Transwedes overtok og utvidet Nordic Europeans flyvninger på Stockholm–Östersund ruten.

To SAAB 2000 ble satt inn i trafikken våren 1997 for å øke antall avganger og forsterke tidtabellen på et stort antall destinasjoner. Antall reiser med jet er samtidig utvidet på de konkurranseutsatte rutene mellom Stockholm og Malmö, Ängelholm og Sundsvall.

**PRODUKSJON OG TRAFIKK**



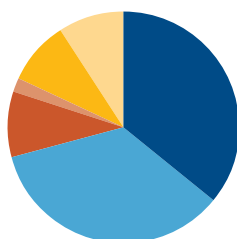
**SAS INNTEKTER**



- Passasjertrafikk 79 %
  - Utenriks normalpris (33 %)
  - Utenriks rabattert pris (24 %)
  - Innenriks (22 %)
  - Frakt 6 %
  - Post 1 %
  - Øvrig 14 %

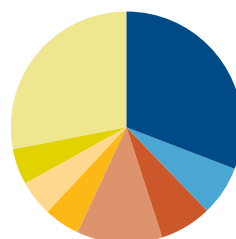
**TRAFIKK PER RUTEOMRÅDE**

RPK (betalt passasjerkilometer), 1997



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

**SAS KOSTNADER**



- Personal 31 %
- Drivstoff 7 %
- Provisjoner 7 %
- Statlige avgifter 12 %
- Catering 5 %
- Reservemateriell 5 %
- Avskrivninger 5 %
- Andre kostnader 28 %

**TOTAL UTVIKLING I PASSASJERTRAFIKKEN**

	1997	1996	endr. i %
Antall passasjerer, 000	20 797	19 828	4,9
ASK, mill.	31 333	30 646	2,2
RPK, mill.	20 339	19 487	4,4
Kabinfaktor, %	64,9	63,6	1,3*
Enhetsinntekt/Yield valutajustert, SEK	1,34	1,35	0,0
EuroClass, andel RPK i %	31,7	31,6	0,1*

**DE INTERKONTINENTALE RUTENE**

	1997	1996	endr. i %
Antall passasjerer, 000	1 070	1 055	1,4
ASK, mill.	9 447	9 723	-2,8
RPK, mill.	7 502	7 441	0,8
Kabinfaktor, %	79,3	76,5	2,8*

**EUROPARUTENE**

	1997	1996	endr. i %
Antall passasjerer, 000	7 066	6 371	10,9
ASK, mill.	12 209	11 572	5,5
RPK, mill.	7 005	6 407	9,3
Kabinfaktor, %	57,3	55,4	1,9*

**DE INTRASKANDINAVISKE RUTENE**

	1997	1996	förändr. i %
Antall passasjerer, 000	4 049	3 721	8,8
ASK, mill.	2 877	2 597	10,8
RPK, mill.	1 723	1 566	10,0
Kabinfaktor, %	59,9	60,3	-0,4*

**DANSK INNENRIKS OG GRØNLAND**

	1997	1996	endr. i %
Antall passasjerer, 000	1 294	1 411	-8,3
ASK, mill.	789	782	0,9
RPK, mill.	464	478	-3,0
Kabinfaktor, %	58,8	61,1	-2,3*

**NORSK INNENRIKS**

	1997	1996	endr. i %
Antall passasjerer, 000	3 476	3 379	2,9
ASK, mill.	2 993	2 965	0,9
RPK, mill.	1 827	1 756	4,0
Kabinfaktor, %	61,0	59,2	0,8*

**SVENSK INNENRIKS**

	1997	1996	endr. i %
Antall passasjerer, 000	3 842	3 891	-1,3
ASK, mill.	3 018	3 007	0,4
RPK, mill.	1 818	1 839	-1,1
Kabinfaktor, %	60,2	61,1	-0,9*

\*Endring i prosentuelle enheter

# Aktiv styring av inntekter og kostnader

SAS' rutenett er systematisk utviklet utfra de skandinaviske forretningsreisendes behov for non-stop-flyvninger og med mange frekvenser på forretningsdestinasjoner som er viktige i det skandinaviske perspektivet. Det har ført til at SAS i gjennomsnitt har kortere flydistanser enn de fleste europeiske flyselskaper, en høyere andel av fullprispassasjerer og en peak-betonet trafikk.

Våre gjennomsnittlig korte flydistanser påvirker sterkt enkelte av nøkkeltallene som viser den operasjonelle økonomiske effektiviteten i virksomheten. Dette gjelder spesielt den såkalte yielden, eller enhetsinntekten (inntekt pr. betalt passasjerkilometer), og enhetskostnaden (kostnaden for å produsere en tilbudt setekilometer). I begge disse nøkkeltallene er gjennomsnittlig flydistanse basisfaktoren. Gjennomsnittlig flydistanse for SAS i 1996 var på 751 km, mens gjennomsnittet av de europeiske flyselskapene (AEA) hadde gjennomsnittlig 1 269 km.

SAS har i mange år tilhørt de flyselskap som har den høyeste enhetsinntekten i europeisk flyindustri. For 1996 ble den på 19 US cent/RPK mot 11 for gjennomsnittet i AEA. Utviklingen av yielden skyldes en rekke faktorer som prisnivå og prisstruktur, konkurransesituasjon, utviklingen på rutenettet, valutakurser og utviklingen både i forretnings- og turistklassemarkedet. De fleste av disse kan påvirkes, og SAS har i mange år hatt et avansert "yield management", hvilket har bidratt til den høye yielden.

Som i all annen transportvirksomhet er kostnadene i flyvirksomheten avtagende med økt transportstrekning – hvilket også viser seg i prisene.

Sammenlignet med andre flyselskap har SAS en relativt høy enhetskostnad: 12 US cent/ASK mot 8 i AEA. Dette som en følge av korte gjennomsnitts flydistanser. Men også SAS' høye andel av fullprispassasjerer innebærer høyere servicekostnader.

## SATSINGER FØRTE TIL ØKTE KABINFAKTORER

SAS' kabinfaktor (belegget) er lavere enn hos de fleste konkurrenter i Europa. Også dette er en konsekvens av den strategien som er valgt med å sette tydelig fokus på forretningssegmentet. Forretningsreiser har naturlige toppe i døgnet og mange flyvninger er derfor "off peak". SAS har heller ikke satset på å fylle turistklassen "for enhver pris".

I takt med markedets deregulering har SAS revidert sin strategi. Nye aktører har entret nesten alle SAS' mest lønnsomme ruter, med aggressive prisutspill både i forretnings- og privatsegmentet. Dette innebærer ikke bare at enhetsinntekten utsettes for hardt press, men også at nye konkurrenter ved hjelp av lave priser kan etablere seg i markedet og koble et helhetsgrep på mange kunder, hvilket på sikt kan være en risiko for SAS' posisjon også i forretningsmarkedet.

SAS har i løpet av året satset på en differensiert prisstruktur i forretningssegmentet, med introduksjon av EuroSaver (med visse bookingrestriksjoner) og ulike former for volumrabatter – først og fremst TravelPass. I 1997 har dette medvirket til at SAS økte sitt belegg i EuroClass og sin markedsandel i fullprissegmentet. Det bidro i tillegg til at kabinfaktoren forbedret seg totalt sett.

Med totalt et femtitalles egne prisutspill har SAS i løpet av året vært mer aktiv enn noensinne på prissiden. Dette påvirket trafikkutviklingen og forbedret kabinfaktoren.

I begynnelsen av 1998 ble SAS Pleasure lansert. SAS Pleasure er et svært omfattende privatreiseprogram, som har som mål å gi SAS' kunder et mer komplett flyreisetilbud og dermed styrke SAS' totalposisjon i markedet. I tillegg er målet å øke den totale inntektsmassen og lønnsomheten ved å få belegg på tomme seter. Responsen har vært svært god.

Dette innebærer at SAS har komplettert sin tidligere strategi til også å omfatte privatreiser – fra "Business only" til "Business and Pleasure".

Målet for 1998 er å opprettholde den høye yielden og samtidig fortsette å forbedre kabinfaktoren.

## REVENUE MANAGEMENT – EN NY FUNKSJON I SAS

I lang tid har SAS ligget i forkant innenfor flyselskapene når det gjelder å analysere og utnytte det slingsringsmonn som finnes innen yield management.

I 1997 er det satt igang et intensivt arbeide for enda bedre å koordinere kapasitet, prissetting og salg. Blant annet ble det opprettet en ny funksjon, Revenue Management, med ansvar for innteksstyringen.

Funksjonen har som oppgave å optimalisere inntektene i den daglige operasjonen, innenfor rammene av de totale reiser med samtlige berørte selskaper, blant annet med hensyn til hvor billetten blir solgt og på hvilke strekninger SAS foretar transporten.

Priser er en lokal ferskvare og må fastsettes i sine respektive markedet. SAS arbeider i fire Revenue Management Team, som har et overordnet ansvar for strategisk, taktisk og operativ prissetting i sine respektive geografiske markeder. Dette inkluderer å ivareta markedets behov for ulike priser, reagere på utspill fra konkurrentene, arbeide med salgsorganisasjonen og støtte dem i spørsmål vedrørende prissetting, initiere og følge opp kampanjer samt besluttede prissettningstiltak. Mulighetene for en effektiv overvåking av konkurransen og til raske reaksjoner og tilgjengelighet til markedet har økt vesentlig med denne arbeidsmåten.

Nå øker anstrengelsene for å tenke kreativt vedrørende prisstrukturer og for å finne nye muligheter for å ta vare på eventuell overskuddsproduksjon.

SAS Pleasure er en omfattende strategisk satsing som i høy grad bygger på de nye prinsippene for aktiv inntektsstyring.

#### KOSTNADSEFFEKTIVITET OG PRODUKTIVITET

Driftskostnadene i SAS' flyvirksomhet, renset for valutaeffekter, økte i 1997 med 6,3 (12,1)%. Enhetskostnaden økte med 1,6 % som følge av økte personalkostnader og satsinger på produktforbedringer.

Forklaringen til dette er at SAS har valgt å møte den nye, harde konkurransen ikke bare med prisutspill, men også med kvalitetsforbedringer og offensive produktkonsepter.

Personalproduktiviteten ble bare marginalt forbedret i 1997. Dette skyldes i første rekke en helårseffekt av de nyansettelser som ble foretatt i 1996 for å forbedre basis- og servicekvaliteten. Gjennomsnittlig antall ansatte i flyselskapet økte i 1997 med 5,5% til 22 524 personer, hvilket er på nivå med trafikkøkningen.

SAS gjennomførte i 1997 strukturelle forandringer innenfor distribusjonsleddet med økt fokusering på elektroniske salgskanaler og en ny struktur for kompensasjon til

agentleddet (september 1997). Dette kommer til å medføre vesentlige kostnadsreduksjoner allerede i 1998.

Effektiviseringsarbeid med henblikk på å øke produktiviteten og senke enhetskostnaden pågår på alle områder. f.eks.:

- distribusjonsleddet med fortsatt automatisering og nye kostnadseffektive kanaler
- mer effektive vedlikeholdsprogram for fly,
- dialog med fagforeningene for å oppnå bedre ressursutnyttelse,
- omstrukturering av fraktvirksomhetens prosesser når nye terminaler i København og Oslo tas i bruk,
- samordning av organisasjon og virksomhet på utestasjon med i første rekke Lufthansa, men også med øvrige partnere i Star Alliance,
- samordning av innkjøp i Star Alliance,

Dog kommer store infrastrukturelle satsinger i 1998 til å gi betydelige kostnader av engangskaraktér. Det innbefatter introduksjonen av ny flytype, Boeing 737-600, de nye passasjer- og fraktkompleksene i Oslo/Gardermoen og København samt et nytt regelverk for flyoperasjoner (JAR OPS).

Målet for 1998 er en nominell nedgang i enhetskostnaden.



# Sterke globale og lokale konstellasjoner

De store internasjonale flyselskapene fortsetter å etablere og utvikle strategiske allianser for å møte kravene fra et økende globalt marked. Samtidig ønsker selskapene synergier i produksjonen.

Basert på bilaterale samarbeidsavtaler mellom SAS, Lufthansa, United Airlines, Thai Airways International (THAI) og Air Canada lanserte de fem flyselskapene Star Alliance i mai 1997. Dette var den første virkelige globale alliansen i verden, med over 550 destinasjoner i et felles trafikksystem. I oktober 1997 sluttet latinamerikas største flyselskap, Varig Brazilian Airlines, seg til alliansen.

## STORE KUNDEFORDELER

Totalt sett tilbyr alliansen nær 6 800 daglige avganger til 642 destinasjoner i 108 land. Det er et uslåelig trafikktilbud der vi i stadig større grad kan koordinere tidtabellene slik at våre kunder får gode tilknytninger uten lange opphold på lengre strekninger, noe som med et engelsk uttrykk kalles "seamless travel".

Verdens sterkeste trafikksystem er etablert gjennom en kombinasjon og gradvis harmonisering av de seks alliansemedlemmenes rutenett. Nærmere 200 millioner kunder har på denne måten fått en fleksibel, bekvem og pålitelig service verden rundt.

Harmoniseringen av de seks selskapenes frequent flyer-tilbud gir også medlemmene i eksempelvis SAS Euro-Bonus store fordeler gjennom hele partnersystemet. Medlemmene i enkelte av flyselskapenes bonusprogram kan

tjene inn og ta ut poeng i samtlige selskap. Poengene regnes også som oppgradering til høyere medlemsnivåer og nye servicefordeler som introduseres fortløpende. Gullmedlemmer har full tilgang til alle flyselskapenes lounges, nesten 200 på verdensbasis, mens EuroClass-passasjerer kan bruke selskapets Business Class-lounger.

## STORE SYNERGIER I PRODUKSJONEN

De operative samarbeidsområdene innen Star Alliance omfatter for eksempel joint venture operations, code-share-flyvninger via samarbeidspartnerens knutepunkter, markedsføring og salg, kunde- og agentprogram, passasjerhåndtering på flyplasser, flyfrakthåndtering samt vedlikehold av fly.

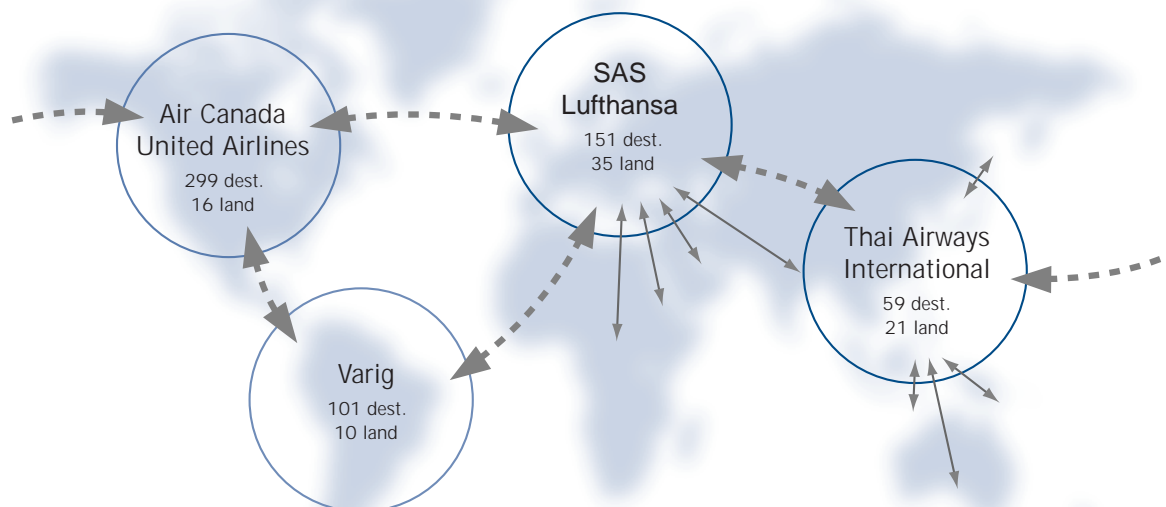
De seks Star Alliance-selskapene vil kunne strømlineforme sin kundeservice og samtidig øke effektiviteten selskapene imellom gjennom en fortløpende integrering og felles utnyttelse av ressursene. Felles innkjøp av varer, utstyr og IT-systemer vil også bidra til å redusere kostnadene.

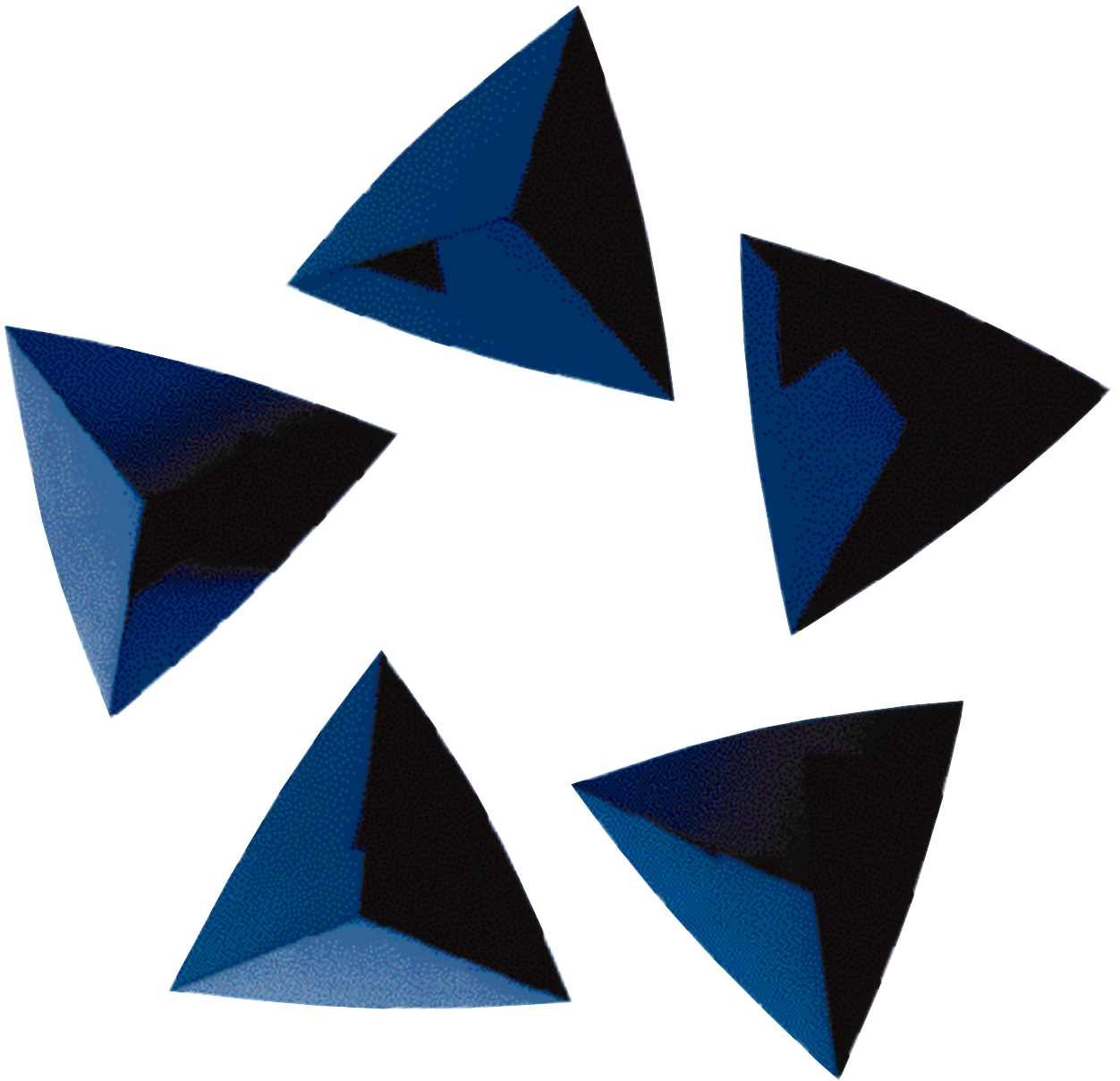
## SAS-SAMARBEIDE PARTNER FOR PARTNER

SAS samarbeide med Lufthansa går tilbake til mai 1995. Fra starten på 1996 omfatter samarbeidet en helt integrert joint venture operation mellom Skandinavia og Tyskland. Felles virksomhet ga gode resultater fra starten av, og i løpet av 1997 fraktet selskapene cirka to millioner passasjerer, en økning på ca. 10 % fra 1996.

Flyselskapene opererer også code-shares fra hve-

## STAR ALLIANCE – VERDENS STERKESTE TRAFIKKSYSTEM





Star Alliance symbolet, fem pyramider i stjerneformasjon, bygger på de fem grunnleggende flyselskapene. Symbolet blir alliansens felles kjennetegn – f. eks. på salgssteder, fly, lounges og bonuskort.

randres knutepunkter. Det vil si at SAS utfører flyvninger for Lufthansa og vice versa, slik at flygningene også har samarbeidspartnerens flynummer.

I løpet av 1997 ble Lufthansas personell i Skandinavia overtatt av SAS. Det er innledet en tilsvarende integrering av SAS' Tysklands-personell i Lufthansa. Samarbeidet på bakken ble, som på salg og markedsføring, adskillig tettere i løpet av fjoråret.

SAS inngikk også i løpet av året et samarbeid med Lufthansa på deling av arbeid og investeringer for vedlikehold av komponenter for den nye flytypen Boeing 737-600. Levering av denne typen SAS-fly starter høsten 1998.

Samarbeidet med United Airlines, USAs største flyselskap, startet i april 1996 med code-share-flyvninger og full integrering av bonusprogrammene. Fra begynnelsen på samarbeidet har SAS' trafikk på Chicago, United Airlines hovedknutepunkt, vist en kraftig vekst, på samme måte som gjennomgangstrafikken fra United Airlines til SAS.

Det foreligger planer om et tettere samarbeid mellom SAS og United Airlines på markedsaktiviteter og utvikling av kundeprogram.

Samarbeidet med THAI, som ble innledet i mai 1996, omfatter code-share-flyvninger mellom Skandinavia og Thailand, og videre fra flyselskaperens knutepunkter. SAS og THAI tilbyr i dag 14 flyvninger i uken mellom Skandinavia og Thailand.

Samarbeidet med Air Canada, Canadas største flyselskap, startet i mai 1997 med code-share-flyvninger som knytter Skandinavia til de største stedene i Canada. Code-share-samarbeidet er i kontinuerlig utvikling, og omfatter i dag også tilslutning fra SAS' transatlantiske ruter til Newark og Seattle. Bonusprogrammer er også fullt ut integrert.

Varig Brazilian Airlines, det nyeste medlemmet i Star Alliance har et mangeårig samarbeid med SAS når det gjelder trafikk mellom Skandinavia og Brasil. Samarbeidet er intensivert gjennom bedre koordinering av trafikktilbudet, markedsaktiviteter og stasjonsvirksomhet.

#### STATUS OG UTSIKTER

Mindre enn ett år etter at Star-alliansen formelt ble etablert er SAS og samarbeidspartnerne i gang med å utvikle, harmonisere og integrere sin service på så godt som alle om-

råder. Samtidig avdekkes stadig markeds- og produksjonssynergier som gjerne realiseres i alliansen.

De seks flyselskapene vil opprettholde sin individuelle og unike karakter for å kunne ta vare på egne oppgaver. Fordelene i alliansen bygger en solid plattform for vekst. Selskapene ønsker å sikre seg fordeler både i hjemmemarkedet og på verdensmarkedet gjennom alliansen.

Samarbeidet i Star-alliansen har gitt en resultatteffekt for SAS' del på 325 MSEK i 1997, sammenlignet med 100 MSEK i 1996. Dermed er de kortsiktige forventningene innfridd med god margin. Resultatteffekten av Star-samarbeidet forventes å bli +1 500 MSEK i løpet av 3–5 år.

#### ANDRE INTERNASJONALE SAMARBEIDSPARTNERE

De seks flyselskapene i Star-alliansen har også et antall samarbeidspartnere utenfor alliansen.

SAS har et bredt samarbeid med et antall deleide flyselskap; airBaltic flyr hovedsakelig mellom de baltiske landene og Skandinavia. British Midland er fremfor alt en sterk innenriksoperatør i Storbritannia, men betjener destinasjoner i Europa og Skandinavia. Spanair ekspanderer raskt på ruter i, og til og fra Spania utover sin tradisjonelle chartervirksomhet. Grønlandsflyr innenriks på Grønland.

SAS har også et kommersielt samarbeid med Icelandair og South African Airways. Via SAS EuroBonus samarbeider SAS med Qantas og Air New Zealand.

#### ET STERKT REGIONALT PARTNERNETTVERK

På de lokale skandinaviske markedene har SAS etablert et samarbeid med Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge og Skyways i Sverige.

I november 1997 overtok SAS 29% av aksjene i Widerøe, og fikk samtidig en opsjon på ytterligere 34,2%. På tilsvarende måte har SAS fått et sterkere feste i Finland gjennom kjøp av samtlige aksjer i det finske innenrikselskapet Air Botnia i januar 1998.

Samarbeidet med regionale selskaper omfatter blant annet code-share-flyvninger på nøkkelruter, mate- og komplementruter, deltagelse i SAS EuroBonus, samt salg og bagasjehåndtering m.m. på flyplasser.

#### STAR ALLIANCE

	SAS	Air Canada	Lufthansa	THAI	United Airlines	Varig	Star Alliance
Pass./år/millioner	20,8	16,5	44,4	14,3	82	9,7	187,7
Land/destinasjoner	34/98	25/125	86/258	35/73	32/320	24/122	108/642
Knutepunkter	København Oslo Stockholm	Montreal Toronto Vancouver	Frankfurt München	Bangkok Chiang Mai Phuket Hat Yai	Chicago Denver Washington DC San Francisco	Rio de Janeiro Sao Paulo	5 i Europa 7 i Nord Amerika 2 i Sør Amerika 4 i Sørøst Asia
Fly	163	231	314	76	579	82	1 445
Daglige avganger	1 050	1 100	1 630	232	2 290	390	6 692
Ansatte	22 500	24 000	57 400	24 000	86 500	18 100	232 500
Omsetning (mill.USD)	5 300	3 600	13 900	3 400	16 400	3 400	46 000





#### ET MEGET STERKT TRAFIKKSYSTEM

SAS fløy på 166 (164) destinasjoner ved utgangen av 1997, hvorav 98 (101) på egne vinger. Øvrige destinasjoner ble trafikkert i form av code-shares med noen av SAS' samarbeidspartnere.

Integreringen av trafikksystemene i Star Alliance – SAS, Lufthansa, United Airlines, THAI, Air Canada og Varig, fikk stor betydning allerede i 1997. Ved årets utgang opererte SAS 47 (35) code-share ruter for samarbeidspart-

nerne, mens de på sin side opererte 50 (48) code-share ruter for SAS' regning.

De øvrige samarbeidspartnere til SAS i 1997 var de-leide British Midland, Spanair og airBaltic samt South-African Airways.

Sammen med samtlige av sine partnere kan SAS tilby mer enn 700 (553) destinasjoner. SAS har aldri tidligere kunnet tilby et så sterkt trafikksystem.

#### SAS DESTINASJONER INKL. CODE-SHARES 1997 (96)

OPERATØRER FOR SAS							
SAS	Lufthansa	United Airlines	THAI	Air Canada	Varig	Andre	Netto <sup>1</sup>
98 (101) <sup>2</sup>	32 (35)	8 (11)	0 (0)	8 (0)	2 (2)	18 (15)	<b>166 (164)</b>

<sup>1</sup> Renset på destinasjoner, som også flys av SAS' egne fly.

<sup>2</sup> Av 98 (101) destinasjoner som SAS fløy på egne vinger, var 47 (35) også code-shares for andre selskaper.





I løpet av høsten innledes den store fornyelsen av SAS' flyflåte i og med at leveransen av de første flyene av typen Boeing 737-600 starter. SAS har skrevet kontrakt på 76 slike fly, hvorav 41 er bestilt og 35 opsjoner.

# SAS inn i sin mest offensive fase på ti år

**S**AS regner med at de grunnleggende strategiske brikkene er på plass innen 2000-tallet, og at selskapet i dag har en solid plattform for økte prestasjoner og fortsatt innsats.

Det strategiske arbeidet i 1997 var i høy grad konsentrert om trafikksystemet. I 1998/1999 fokuseres det i første rekke på selve flyproduktet.

I løpet av 1997 etablerte og forsterket SAS det strategiske samarbeidet både på det globale og det regionale området. Samarbeidet i Star Alliance og andre samarbeidsavtaler skal styrke tilbudet SAS har til sine kunder, både når det gjelder trafikksystem og andre kundefordeler. Alle samarbeidsavtaler til tross, medregnet en felles flyoperasjon med Lufthansa mellom Skandinavia og Tyskland, ligger mer enn 90 % av trafikken i det unike SAS-systemet.

SAS' grep om hjemmemarkedet er i store trekk konsolidert. Den nye konkurransen på interskandinaviske og innenriksruter har naturligvis medført tap av markedsandeler. SAS' trafikk er likevel styrket i 1997, og hjemmemarkedet er omdefinert til også å omfatte Østersjø-trafikken. Vi snakker da om det nordiske hjemmemarkedet.

I 1997 forsterket SAS sitt strategiske samarbeid med regionale partnere som Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge og Skyways i Sverige, alle sterke lokale varemerker. I motsetning til hva som er tilfelle når det gjelder det globale samarbeid, mener vi at deleierskap kan være fordelaktig i regionale forhold. I 1997 besluttet SAS å gå inn som deleier i Widerøe, og i begynnelsen av 1998 kjøpte vi finske Air Botnia som en del av denne strategien. SAS er også deleier i airBaltic som blant annet flyr mellom de baltiske landene og Skandinavia.

## POSISJONERING AV PRODUKSJONSRESSURSENE

SAS satset på en utvidelse av commutерflåten i 1997, og etablerte en ny commutерbase i Stockholm. Herfra intensiveres flyvningene på Østersjø-markedet.

Med mindre fly som Fokker F50 og SAAB 2000 har SAS Commuter en bedre kostnadsstruktur enn SAS. De regionale partnerselskapene er i sin tur enda mer kostnadseffektive.

SAS har på denne måten posisjonert ressursene for en optimal lønnsom flyvning av ruter og frekvenser med ulikt passasjergrunnlag. Et eksempel er ruten mellom Stockholm og Arkangelsk som ble lønnsom når SAAB 2000-maskinene ble satt inn.

## OFFENSIV EGENPRODUKSJON I 1998

I 1998 vil SAS satse på økt egenproduksjon i størrelsesorden 4–5 %.

Vi vil åpne nye nonstop-ruter ut fra våre tre basestasjoner. Vi øker frekvensene på de store europeiske forret-

ningsdestinasjonene. På det interkontinentale området overveier vi å flytte over ressurser fra Fjerne Østen-rutene til de nordatlantiske rutene der etterspørselen er sterkt økende.

Vårt felles trafikksystem med Lufthansa mellom Skandinavia og Tyskland utvides til også å omfatte Finland.

## FLYINDUSTRIENS TØFFESTE STANDARDER

For at vi som flyselskap skal bli foretrukket fremfor konkurrerende selskap har vi satt oss noen av flyindustriens tøffeste interne mål for den såkalte basiskvaliteten.

I 1997 innfridde SAS målene for sikkerhet (ingen ulykker eller alvorlige hendelser) og regelmessighet (maksimalt 1 % innstilte flyvninger). SAS har imidlertid ikke klart å innfri sine mål når det gjelder avgangspunkt-ligheten. Resultatet for 1997 er 12 % flyvninger forsinket i mer enn 15 minutter (mot 7 % som var målet).

Punkt-ligheten ble vesentlig forbedret i den første halvdel av 1997, men ble deretter svakere igjen i det siste kvartalet. Dette skyldes i stor grad kapasitetsproblemer på Arlanda og i det europeiske luftrommet der ATC-problematikken (Air Traffic Control) sto for halvparten av forsinkelsene på 12 %. ATC-problematikken rammer hele den europeiske luftfarten og setter troverdigheten som pålitelige leverandører på prøve.

SAS er best av alle de store flyselskapene i Europa på baggasjehåndtering, til tross for at målet ikke helt ble innfridd i 1997. 0,58 % av baggasjen ble forsinket mot 0,4 % som var målet. Fra og med februar 1998 har vi et helt nytt baggasjesorteringsanlegg i drift i København. Kapasiteten blir dobbelt så stor som tidligere. Her kan 8 200 kofferter passere hver time ved hjelp av elektronisk strekko-delesning.

## SAS FØRSTE PASSASJERFLYSELSKAP SOM ISO-SERTIFISERES

I 1997 ble kvalitetsarbeidet drevet videre i stort omfang i SAS, basert på TQM-prinsippet. Gjennomføring av endringer i prosessdimensjonene har etterhvert gitt gode resultater.

Et femtitalls ledergrupper i SAS, inklusive konserndel-selskaper, vurderte hele sin virksomhet mot EFQMs Business Excellence Model. TQM-prosessen er således konkretisert og pragmatisert i SAS, og integrert i planleggingen av virksomheten for 1998. Potensielle muligheter for forbedring er identifisert og tiltak igangsatt. Et systematisk arbeid med nedbrytning av mål ble satt i gang i 1997 på tre ledernivåer i SAS.

I 1997 ble SAS det første internasjonale passasjerfly-selskap i verden som gjennom flyavdelingen (Flight Operations) sertifiseres i henhold til ISO 9001.

**TILGJENGELIGHETEN TIL SAS PRODUKTENE FORSTERKES**

I september 1997 innførte SAS en ny godtgjørelsesstruktur på innenriks og intraskandinaviske reiser. Provisjonen ble redusert fra 8, respektive 9 % til 5 % av billettprisen. Dette førte til en marginal reduksjon i bestillingene via agenter, men flertallet av konkurrentene har siden fulgt SAS' initiativ.

Uansett på hvilken måte reisen bestilles skal prosessen være rask og enkel. Derfor satser SAS på å utvikle nye, moderne bestillingsrutiner, blant annet selvbookingsprodukter, ofte i kombinasjon med billettløse reiser.

Satsningen på Internet som nok en distribusjonskanal skal øke tilgjengeligheten til SAS og forenkle operasjonen for kunden. SAS har allerede lagt ut flere produkter på nettet. For eksempel kan man bestille de billettløse TravelPass-produktene via Internet, sammen med Jackpot- og EuroBonus Award-reiser.

**FORTSATT UTVIKLING FOR BILLETTLØSE REISER**

Kundene setter stor pris på billettløse reiser på grunn av den enkle håndteringen. Samtidig effektiviserer dette virksomheten i SAS. Høsten 1997 ble E-ticket (Electronic Ticket) lansert. Det betyr at kunden bestiller reisen som vanlig gjennom SAS eller reisebyrået, men om ønskelig uten å ta

ut billett. På flyplassen benytter kunden sitt EuroBonuskort som identifikasjon. "Billetten" finnes i datasystemet.

Den billettløse produktfamilien SAS TravelPass utvides fortløpende. Mot slutten av 1997 kunne man fly billettløst, ikke bare i Skandinavia, men også til Amsterdam, Brüssel, Helsingfors, London, Madrid og Milano.

I løpet av våren 1998 skal det lanseres et bedriftskonsept for billettløse reiser, TravelPass Corporate. SAS og kundeselskapet forhandler seg frem til en avtale som gjør det mulig for flere personer å reise billettløst via eget TravelPass-kort koplet til en konto i bedriften. SAS TravelPass Corporate er i høy grad et volum- og selvbetjeningskonsept som gjør det mulig for SAS å gi gode rabatter. Reisen faktureres i etterhånd, på basis av hvor mange flyvninger som er foretatt. Både bedriften og den enkelte reisende får bonus.

Bestillingen gjøres via Internet, taletelefon, PC Online eller i automat med PIN-koden som følger kortet. Det er mulig å booke om reisen på EuroClass, innenfor trafikk-systemet til SAS. Kortet vil i fremtiden kunne benyttes som identifikasjon gjennom alle stadier på reisen, sikkerhetskontroll, taxfree og gate.

Bedriftskundene stiller etterhvert større krav til informasjon fra reiseselskapet. Informasjonen har så langt kommet hovedsakelig fra kredittkortselskapene. Et SAS Kort



Foretningsreisende er SAS' viktigste kundekategori, men vi snakker ikke lenger om "Businessman's Airline". En av årsakene er at vi i økt grad også er forretningskvinnens flyselskap. SAS satser også kraftig på fritidsreisende – ikke minst ettersom det er forretningsreisende som også reiser mest privat.

som fungerer som betalingsmåte, billett for ticketless, EuroBonus-identifikasjon og med TravelPass-funksjoner, skal lanseres i løpet av 1998. Kredittkortavgiftene er høye og betales av flyselskapet. Kostnadene reduseres med introduksjonen av SAS Kort og SAS kan samtidig skaffe kundeselskapene tilfredsstillende reiseinformasjon.

I øyeblikket pågår arbeidet med å håndtere dataproblematikken i forbindelse med overgangen til år 2000. I enkelte tilfelle har SAS sørget for å bytte ut eller modernisere systemene og ellers foreta nødvendig modifisering. Takket være den lange planleggingshorisonten SAS opererer med, er en stor del av datasystemene allerede klare. Det går for eksempel bra å bestille en reise etter tusenårskiftet allerede i dag.

#### **STERK SATSING PÅ PRIVATREISENDE**

Markedet for privatreiser har allerede i et par år økt raskere enn forretningsreiser. Hovedmålgruppen til SAS, forretningsreisende, står samtidig for mesteparten av privatreisene.

I januar 1998 ble SAS' nye fritidsreisekonsept, SAS Pleasure lansert. Her finnes et stort antall attraktive fritidsreisetilbud, alt fra det aller rimeligste flysetet til komplette reisepakker.

Den viktigste konkurransefordelen SAS har sammenlignet med tradisjonelle charter- og turoperatører er den grunnkvalitet og trygghet som SAS med sin størrelse tilbyr.

En del av privatreisetilbudet gjennomføres i samarbeid med SAS partnere i Star Alliance, for eksempel jorden-rundt-reiser til uslåelige lave priser. I samarbeid med Lufthansa auksjonerer SAS bort billetter på Internet til mer enn 40 ulike steder.

SAS regner med at privatreisesatsingen i 1998 skal gi ca. 1 milliard SEK i økt omsetning og bidra til en fortsatt god utvikling av kabinfaktoren.

#### **EN INTENS PRODUKTUVIKLINGSFASE ER I GANG**

En rekke produktnyheter av større og mindre karakter ble lansert høsten 1996 og i 1997. Til de større nyhetene hører SAS Express, et nytt konsept for SAS intraskand-produkt som blant annet bygger på matserving i gaten i stedet for ombord. Lanseringen av Scandinavian World Cooking med lettere og sunnere mat, sammensatt av ledende kjøkkensjefer i Skandinavia, er et eksempel på produktutviklingen ombord. Dette initiativet er blitt meget godt mottatt, og har fått mye oppmerksomhet ute og hjemme.

SAS' nye loungekonsept ble tatt i bruk fullt ut i den nye loungen på Stockholm-Arlanda i 1997, med gode tilbakemeldinger og mye positiv oppmerksomhet i internasjonale media. Nye lounges skal innvies i Göteborg og Malmø. Komforten ombord er bedret, blant annet gjennom større plass til bena på EuroClass på Boeing 767 i interkontinental trafikk, og i turistklasse på MD-83.

Fornyelse av SAS' flyprodukter skal intensiveres i 1998, både på stasjon og ombord.

I løpet av året kommer en rekke nyheter som skal gjøre reiseprosessen smidigere. Dette gjelder check-in, gate, ombord, i transit og ankomst. Et eksempel er "fast tracks"

gjennom sikkerhetskontrollen for EuroClass-passasjerer og EuroBonus Gullmedlemmer og nye løsninger for transit- og bagasjeinformasjon.

EuroBonus Gullmedlemmer kan til en viss grad få favorittsetet sitt bestilt automatisk, med tomt sete ved siden av. Baggage vil komme først på båndet, såkalt Priority Baggage.

Et nytt konsept for individualisert "infotainment" (informasjon og underholdning) skal implementeres på interkontinentalflyvningene, delvis basert på installasjon av en ny generasjon Video Walkman på EuroClass.

I stadig større utstrekning vil de viktigste destinasjoner få "eget" personale ved gatene. Dette er team som spesialiserer seg på ruten. Gatepersonalet får bedre informasjon om passasjerene, deres EuroBonus status og registrerte ønsker og behov fra SAS' kundedatabase og har dermed bedre forutsetninger for å vurdere om det er aktuelt med en individuell håndtering av passasjerene.

Skandinavian World Cooking innføres i hele SAS-systemet og nye retter skal kreeres av ledende skandinaviske kjøkkensjefer.

Det kanskje viktigste prosjektet som løper gjennom hele året legger vekt på å utvikle serviceholdningen i SAS, først og fremst hos de ca. 12 000 ansatte som har løpende kontakt med kundene. Hensikten med prosjektet er å gå i dybden i spørsmål om hva kundene opplever som en positiv holdning og serviceinnstilling og hvordan man skaper forutsetningene for at hver enkelt ansatt kan bidra til en slik atmosfære.

#### **NYTT DESIGN SOM TYDELIGGJØR DET NYE SAS**

Mange av produktnyhetene til SAS introduseres til høsten og i første halvår 1999 i forbindelse med et antall større begivenheter som bidrar til en naturlig "ny" start. Blant disse er åpningen av SAS' nye terminal i København med ny check-in-area og ny lounge på 3 000 m<sup>2</sup>. I løpet av høsten åpnes også den nye flyplassen på Gardermoen. Omtrent samtidig starter leveringen av de nye Boeing 737-600 maskinene.

SAS har hatt sitt nåværende designprogram i 17 år. Designprogrammet gjenspeiler ikke det flyselskapet vi er i dag, og slett ikke det vi skal bli. Et helt nytt designprogram skal tydeliggjøre det nye SAS, både internt og eksternt.

Designprosjektet skal gjennomføres gradvis i løpet av de nærmeste årene.

Aktivitetene i september/oktober 1998 blir på mange måter en lansering av det SAS vi vil se på 2000-tallet.

# Igjen valgt til beste internasjonale bonusprogram

**F**lyselkapenes bonusprogram får en stadig viktigere strategisk rolle i et deregulert marked preget av sterk konkurranse.

Kundelojalitetens betydning for lønnsomheten i et flyselskap kan neppe overvurderes. En gjennomsnittlig forretningsreisende i Skandinavia reiser for 4–5 MSEK i løpet av sin karriere. Hver enkelt kunde er derfor viktig for SAS.

I dag råder det ingen tvil om at et bra bonusprogram er et sterkt konkurransefortrinn som bidrar til å skape preferanse for og lojalitet til utvalgte flyselskap og partnerkonstellasjoner. I ulike undersøkelser oppgir drøyt 80 % av de som reiser mye og som er med i et bonussystem, at dette påvirker deres valg av selskap.

SAS Eurobonus er derfor av avgjørende betydning for lønnsomheten i SAS. Det gjelder både på kort og lang sikt, både ut fra et offensivt og defensivt perspektiv. Når SAS har hatt problemer med kvaliteten, har bonussystemet bidratt vesentlig til å holde trafikkvolumet oppe.

Den overgripende strategien for SAS EuroBonus er å etablere langsiktige, lønnsomme kunderelasjoner til storbrukere gjennom oppmerksomhet og belønning.

## NESTEN EN OG EN HALV MILLION MEDLEMMER

I desember 1997 utgjorde medlemstallet i SAS EuroBonus nærmere en og en halv million, en økning fra året før på 22 %. Antall medlemmer i Danmark var i fjor 210 000, i Norge 376 000 og i Sverige 280 000.

4 % av medlemmene er gullmedlemmer, og 11 % er sølvmedlemmer.

EuroBonus-medlemmene bidro med halvparten av SAS' totale passasjerinntekter og av denne halvparten sto 25 % av storbrukerne for tre fjerdedeler.

## MEDLEMMER KAN TJENE OG TA UT POENG I VERDENS STØRSTE BONUSSYSTEM

I løpet av 1997 har utviklingen av EuroBonus dreid seg om eksponering av fordelene i Star Alliance og videreutvikling av fordelene for storbrukerne.

Sammen med partnerne i Star – Lufthansa, United Airlines, THAI, Air Canada og Varig tilbyr SAS EuroBonus et verdensomspennende trafikksystem for inntjening og uttak av bonuspoeng. Det er verdens mest omfattende helintegreerte bonussystem. Poeng som tjenes inn gjennom alliansen kvalifiserer også til høyere medlemsnivåer i SAS EuroBonus. På tilsvarende måte deltar SAS i bonusprogrammene til sine samarbeidspartnere.

Utover Star-alliansen deltar ti flyselskap i EuroBonus, både når det gjelder inntjening og uttak av poeng. Reiser med disse samarbeidspartnere kvalifiserer imidlertid ikke til høyere medlemsnivåer i SAS. Utover dette deltar tretti andre selskap, først og fremst innenfor hotell- og bilutleie.

## NYE MEDLEMSFORDELER

Gjennom 1997 ble medlemsfordelene harmonisert mellom de ulike bonusprogrammene i Star-alliansen. Gullmedlemmene har nå tilgang til nærmere 200 førsteklasses- og businesslounger verden over. Gullmedlemmene har rett til å ta med seg 20 kg ekstra bagasje og har en egen check-in-disk på SAS og Star Alliance's basestasjoner. Fra og med mai 1998 introduseres enda flere servicefordeler for gullmedlemmer innenfor rammen av Star-alliansen, for eksempel prioritet på ventelister og prioritet ved stand-by. Sølvmedlemmer har rett til 10 kg ekstra bagasje og kan sjekke inn ved EuroClass skranke, uansett type billett.

SAS ønsker å styrke relasjonene til sølv- og gullmedlemmene ytterligere gjennom en videreutvikling av servicefordelene i hele produktkjeden, som for eksempel en "Fast Track" gjennom sikkerhetskontrollen på basestasjonene og "Priority Baggage", noe som innebærer at passasjerene får bagasjen først på båndet.

En videreutvikling av kundedatabasen vil gjøre viktig kundeinformasjon tilgjengelig for nøkkelfunksjoner i frontlinjen, for eksempel i innsjekking og gate. På denne måten kan servicen individualiseres og storbrukerne i større grad får den service de har krav på.

## ENKLERE TILGANG OG TYDLIGERE

### MEDLEMSIDENTIFIKASJON

For å øke tilgjengeligheten og servicegraden ovenfor medlemmene, har SAS EuroBonus videreutviklet sine servicefunksjoner på Internet. Ved å taste inn sin (egen valgte) kode kan medlemmene for eksempel få aktuell kontostatus eller velge blant alle de destinasjoner SAS flyr til og bestille bonusreisen. På sikt tilbyr kanalen unike muligheter til å føre en svært målrettet dialog med kunden, uten særlige kostnader for selskapet.

SAS EuroBonus' kontoutdrag er videreutviklet i 1997, med store muligheter for en individualisert dialog med medlemmene. Utformingen av EuroBonus-kortet ble endret i begynnelsen av 1998 for å tydeliggjøre medlemsskapet bedre. De er blå-, sølv- eller gullfarget. Alle kortene er påført Star-Alliance logoen for å forenkle identifiseringen ikke bare i SAS, men også i hele partnersystemet.

EuroBonus News utgis i egne utgaver for hvert enkelt medlemsnivå, og inneholder en rekke attraktive tilbud som også tilpasses de ulike medlemsnivåene.



**"WINNER TAKES IT ALL"**

SAS EuroBonus får meget god kritikk fra kundene i ulike undersøkelser. I desember 1997 fikk SAS EuroBonus for andre året på rad tildelt The Freddy Award – Best International Frequent Flyer Program of the Year, – bonusprogrammenes "Oscar"-pris.

I tillegg til denne prisen vant SAS EuroBonus også pri-

sen for beste kundeavis, beste kundeservice, beste elite-nivå (EuroBonus Gold) og beste Internetside.

Det amerikanske tidsskriftet Inside Flyer står bak utdelingen. Nomineringen skjer ved at medlemmene i ulike bonusprogram stemmer på sin favoritt. Utmerkelsene er et bevis på at lojalitetsprogrammet til SAS verdsettes av kundene, og i høyeste grad bidrar til at de velger SAS.



Karnevalet i Venezia – eller hvorfor ikke i Rio?  
Med lojalitet kommer man langt. For 40 000 poeng (turistklasse) flys den bonusreisende fra Skandinavia til Venezia og for 110 000 poeng (turistklasse) helt til Rio.

# Fruktbart samarbeid i dynamisk fraktmarked

**S**AS Cargo drives som et kommersielt ansvarsområde i SAS, men ikke fullt ut som et forretningsområde, fordi det ikke helt disponerer egne ressurser.

SAS er en såkalt "belly carrier", og fraktvirksomheten drives hovedsakelig som en tilleggstjeneste i SAS' rutesystem. Alle relevante kostnader fordeles ikke mellom frakt og passasjertrafikken. Fra og med 1996 disponerer SAS Cargo likevel et eget Boeing 747 fraktfly i interkontinental trafikk.

SAS Cargo skal løse næringslivets behov for rask og sikker flyfraktransport til, fra og innen Skandinavia. Hovedstrategien er at SAS Cargo tilbyr komplette transportløsninger gjennom et aktivt samarbeid med andre flyselskap, speditører og slutt kunder. SAS Cargos transportløsninger skal kjennetegnes gjennom sikkerhet, høy kvalitet og forenkling.

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

SAS Cargos inntekter passerte 2 milliarder SEK i 1997, etter en økning på 19 % eller drøyt 300 MSEK.

## ØKT KAPASITET I EGEN TONNASJE OG PARTNERSAMARBEID

Etterspørselen etter flyfrakt stiger kraftig som følge av næringslivets globalisering. Kundene stiller stadig høyere krav til kvaliteten på transporttjenestene, og etterspør oftere integrerte transportløsninger.

Konkurransen øker, både fra andre flyselskap og bedrifter som arbeider med integrert tredjepartslogistikk. Som en konsekvens av dette er prispresset fortsatt sterkt.

SAS Cargo har i dag et bra kapasitetstilbud med mange frekvenser for transport i Europa. Introduksjonen av 747-frakmaskinen har styrket SAS' interkontinentale tilbud betydelig.

Kapasitetsutnyttelsen på SAS' interkontinentale ruter er meget høy. Det betyr at SAS ikke fullt ut kan tilgodese markedets behov på enkelte destinasjoner. Det jobbes

med ulike løsninger slik at SAS kan gi sine fraktkunder et komplett produkt også på disse destinasjonene.

Fra 1. mai 1997 har SAS Cargo ett nært samarbeid med verdens største flyfraktselskap, Lufthansa Cargo. Dette har resultert i at flere destinasjoner i Fjerne Østen, India og Midt-Østen inngår i det interkontinentale tilbudet.

Lufthansa Cargo har tatt over håndteringen av SAS Cargos gods i Frankfurt. Tilsvarende vil flyselskapene ha et nært samarbeid i SAS' nye terminaler i København, Gardermoen og Newark.

Utover samarbeidet med Lufthansa Cargo har SAS Cargo inngått avtaler med fraktdivisjonene i United Airlines, Thai Airways, Air Canada og Varig, et viktig steg som blant annet betyr at SAS Cargo inngår i et globalt trafikksystem som gir mulighet for å tilby kundene flere destinasjoner, flere avganger og større kapasitet. Det er lettere å finne effektive og kundeorienterte løsninger på håndtering av gods sammen med våre samarbeidspartnere. På IT-siden søker vi felles løsninger for å redusere kostnadene og øke kunde verdien. Av den grunn har SAS Cargo valgt å se bort fra en egen utvikling av datasystemer.

## ØKT PREISJON OG NYE TERMINALER

SAS Cargo har satset store ressurser på å forbedre kvaliteten i løpet av 1997, noe man også har lyktes med. Regelmessigheten og punktligheten på Boeing 747 er vesentlig forbedret, og presisjonen har økt. Kvalitetsarbeidet fortsetter med uforminsket styrke også i 1998.

I utviklingen av de nye terminalene i København, Oslo og New York har kvalitetsaspektet vært avgjørende. Den nye frakterminalen i New York på 6 000 m<sup>2</sup> sto ferdig i slutten av året, og ble tatt i bruk for første gang 10. januar 1998. Oppføringen av frakterminaler i Oslo og København på respektive 21 000 m<sup>2</sup> og 32 000 m<sup>2</sup> går etter planen. De nye terminalene forventes å styrke SAS Cargos posisjon i markedet, medvirke til ytterligere kvalitetsøkning og redusere enhetskostnadene og prosessstidene.

Prosjektet "Selling Cargo" som skal sørge for å bedre virksomhetens bearbeidelse av markedet, ble avsluttet i 1997. Ulike konkrete resultat vil bli implementert i 1998.

## FRAKT- OG POSTTRAFIKK

	Frakt		Post	
	Mill. tonn km	Endr. i %	Mill. tonn km	Endr. i %
12 måneder				
Interkontinentalt	708,4	21	25,8	6
Europa	52,2	8	14,2	1
Intraskandinavisk	20,9	9	1,5	2
<b>Internasjonalt</b>	<b>781,5</b>	<b>20</b>	<b>41,5</b>	<b>4</b>
Danmark	7,3	2	2,3	-6
Norge	6,4	0	6,3	0
Sverige	1,9	48	0,0	0
<b>Innenriks</b>	<b>15,6</b>	<b>5</b>	<b>8,6</b>	<b>-2</b>
<b>Totalt</b>	<b>797,1</b>	<b>20</b>	<b>50,1</b>	<b>3</b>

## NØKKELTALL FOR SAS CARGO (12 MÅNEDER)

	1997	Indeks 97/96
Inntekter (MSEK)	2 028	119
Fløyene tonn	278 369	113
Tonn km (000)	847 199	119
Cargo Yield (SEK/tonn km)	2,30	100

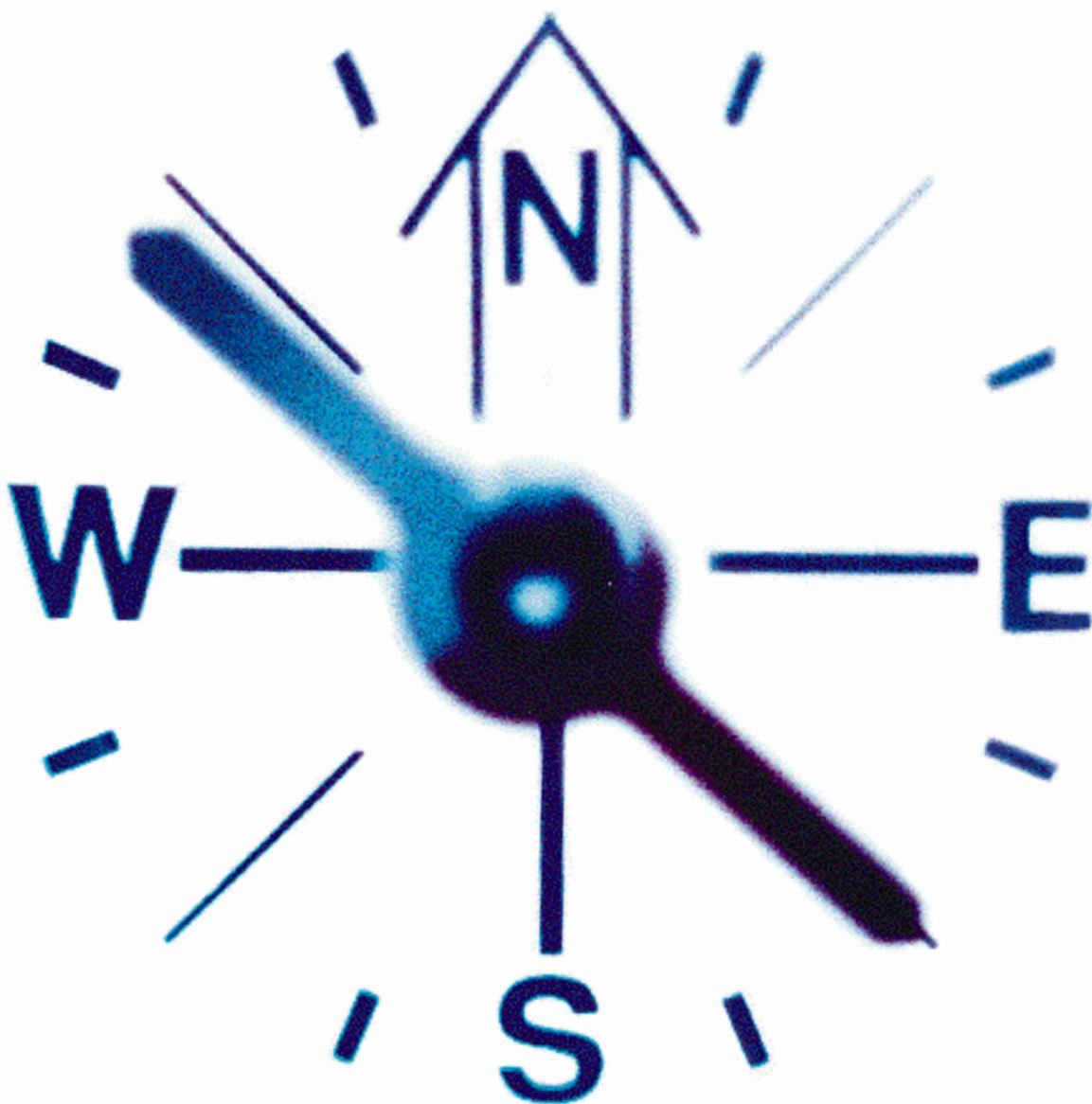
En omfattende utdanning ble iverksatt i 1997 for den delen av personalet som har kundekontakt. Satsningen avsluttes i 1998.

#### FREMTIDSUTSIKTER

SAS Cargo regner fremtidsutsiktene som gode. Etterspørselen forventes å øke, selv om utviklingen i økonomien i Fjerne Østen er en stor usikkerhetsfaktor og innvirkningene på fraktvirksomheten er vanskelig å bedømme. Ek-

sporten fra disse markedene kommer etter all sannsynlighet til å øke fordi disse landenes konkurransedyktighet øker med fallende verdi i egen valuta. Samtidig vil det skandinaviske næringslivet få større vanskeligheter med å selge sine produkter på disse markedene.

SAS Cargo lanserer nye produkter i 1998 og fraktkapasiteten utvides gradvis i samarbeide med partnere. Partnersamarbeidet vil også føre til flere konkurransefortrinn i andre sammenhenger.



Sammen med sine partnere kan SAS tilby et globalt fraktprodukt.

# Stadig større fokus på skattebelagte varer

**S**AS Trading har siden 1988 vært drevet som et eget forretningsområdet i SAS. Forretningsidéen er å tilfredsstille passasjerenes behov for varer, med tilbud og omtanke.

SAS Trading er en av de ledende operatørene i verden på området taxfree, og omsatte for 2 475 (2 161) MSEK i 1997. SAS Trading driver virksomhet i et 40-talls butikker på 30 flyplasser i fem land og ombord i SAS og Spaniards fly. SAS Trading har dessuten et innkjøpsamarbeide med Silja Line og Premierair.

Resultatutviklingen har vært god i 1997.

SAS Trading har i løpet av året deltatt i en internasjonal anbuds konkurranse for taxfree-konsesjonene på de svenske og norske flyplassene.

I 1997 vant SAS Trading 13 av 14 konsesjoner i Sverige og i februar 1998 samtlige norske inklusive Gardermoen, frem til 2004.

## STRUKTURENDRING FORAN

### TAXFREE-HANDELENS OPPHØR I EU

SAS Tradings salg ombord er blant de beste i bransjen. Et bredt utvalg tilpasset destinasjonene har ført til positiv utvikling av salget ombord på interkontinentale ruter. Flere betalingsterminer er installert og dette forenkler salget, betaling med kort og oppfølging av virksomheten.

Det er fattet vedtak om at taxfree-handelen skal opphøre i EU 1. juli 1999. Det pågår intens lobbyvirksomhet blant ulike interessenter i Europa for å oppheve EU-vedtaket, eller få datoen for opphevelsen fremskyndet. Utsiktene for dette er i øyeblikket usikre.

Taxfree-handelen vil fortsatt gjelde for reiser mellom EU og andre land, for eksempel mellom Sverige og Norge.

Salg av skattebelagte varer får stadig større betydning for detaljhandelen på flyplassene. Totalt sett utgjør skattebelagte varer allerede i dag kanskje bortimot 20-25% av den totale varehandelen på Europas flyplasser. I SAS Trading står skattebelagte varer for en mindre del av omsetningen, men andelen vokser.

SAS Tradings markedsposisjon på flyplasser i Sverige og Norge er sterk. Vårt kundelojalitetsprogram (taxfree Plus) har fått positiv mottagelse i disse landene.

## INTENS KONSEPTUTVIKLING

Butikkene på Arlanda flyplass ble ombygget mot slutten av 1996, og innviet i januar 1997. Dette har gitt et betydelig mersalg i 1997, dels som et resultat av økt selvbetjening og dels fordi det ble tillatt med salg av skattebelagte og skattefrie varer i samme kasse. Konseptutvikling og introduksjon av sterke merkevarer er intensivert for å styrke flyplassene som markeds plass.

Nye butikker ble åpnet i Borlänge, Kiruna, Karlstad, Skellefteå og Sundsvall i 1997. En kombinert BRANDS- (kleskonsept) og EGO-butikk åpnet på Stavanger flyplass.

Drugstore-konseptet EGO med vekt på parfyme, kosmetikk, hygieneartikler og helsekostprodukter er utviklet og etablert med to butikker i cityområder i lokalmarkedet i Sverige, en på sentralstasjonen i Göteborg og en i undergrunnsbaneanlegget på Hötorget's T-banestasjon i Stockholm. Intensjonen er at utvalget skal inkludere reseptfrie legemidler når det svenske apotekmonopolet opphører i 1998. Det foreligger planer for å åpne flere butikker i 1998.

SAS Trading er på Internet med storparten av sitt varetillbud. Der kan passasjerene også bestille varer. Besøksfrekvensen har vært høy, og satsningen er positivt omtalt i bransjemedier.

Markedsføringen er konsentrert om profilering av butikker og konsept under fellesnavnet Euroshop.

SAS Trading bruker fortsatt Total Quality Management (TQM) i sitt effektiviseringsarbeid.

## UTSIKTER FOR 1998

SAS Trading regner med en fortsatt god utvikling i 1998, men forventer et lavere resultat enn i 1997. Dette skyldes at de nye konsesjonsavtalene for butikkene i Sverige og Norge har medført høyere konsesjonsavgifter.



Det personlige behov i fokus – EGO er navnet på SAS Tradings nye drugstore-butikker i by-centra. Sortimentet er hovedsakelig parfyme, kosmetikk, hygiene og helsekostprodukter, men hensikten er at det skal bygges ut med lettere legemidler.

# Fortsatt sterk vekst - 100 hoteller ved utgangen av 1997

SAS foretok i 1997 en vurdering av hotellvirksomheten og datterselskapet SAS International Hotels (SIH), som driver sin virksomhet under varemerket Radisson SAS Hotels Worldwide. Resultatet av vurderingen er at SAS skal beholde SIH. Ved siden av at SIH driver og lisensierer hoteller, har selskapet også endel eiendomsvirksomhet ved at seks av hotellbygningene er eid av SIH.

Målsetningen fremover er at SIH skal konsentrere sin virksomhet rundt drift- og lisensiering av hoteller. Kapitalbindingen i hotelleiendommer vil etter planen bli vesentlig redusert i løpet av 1998 og 1999.

SIHs avtale med den amerikanske hotellkjeden Radisson Hotels International, gir SIH eksklusiv rett til å benytte Radissons varemerke i Europa, Midtøsten og Nord-Afrika frem til år 2024. Gjennom avtalen, har SIH også sikret seg adgang til et av hotellindustriens mest avanserte reservasjonssystemer.

I 1997 mottok SIH sølvmedalje i kategorien "Favourite Deluxe Hotel Chain in Europe" i en måling utført av "Official Hotel Guide".

## BESTE ÅRET HITTIL

I 1997 var SIHs omsetning 2304 (1868) MSEK, hvilket utgjorde en økning på 23 % fra 1996.

Veksten i antall hoteller forklarer ca. halvparten av økningen, mens resten skyldes en positiv omsetningsutvikling for øvrige hoteller.

Markedsforholdene har i 1997 utviklet seg særdeles positivt. I hele Skandinavia og England har den positive utviklingen fra tidligere år fortsatt. I tillegg har man i 1997 også kunnet konstatere en viss forbedring i Tyskland og BeNeLux-landene samt Østerrike. Totalt sett har dette medført et rekordår for belegget som har økt til 74 %. Overnatningsprisene har vist en stigning som er klart større enn inflasjonen i disse landene.

Ved at antall hoteller er tredoblet fra 1994 til 1997, til dagens nivå på 100, har også kjennskapen i markedet til hotellkjeden og produktnavnet Radisson SAS vokst vesentlig. Denne utviklingen har medført større markedandeler og økt omsetning.

Resultat før skatter for 1997 ble 160 (65) MSEK og av-

kastning på anvendt kapital økte til 12 % (8 %).

I tillegg til den markante omsetningsutviklingen er resultatforbedringen også klart påvirket av en høy kostnadseffektivitet. De totale investeringer var 318 (70) MSEK hvorav 211 MSEK vedrører byggingen av Radisson SAS Hotel, Manchester Airport, som åpner høsten 1998. Gjennomsnittlig antall ansatte økte med 12 % fra 1996 til 1997 til 2494. Økningen skyldes veksten i antall hoteller.

## FORTSATT VEKST I ANTALL HOTELLER

SIH fortsatte i 1997 sin strategiske ekspansjon gjennom inngåelse av 30 nye avtaler for drift og lisensiering av hoteller i Europa og Midtøsten. Totalt har selskapet ved utgangen av 1997 100 hoteller i 26 land.

En viktig milepæl for SIH i 1997 var etablering av de første hoteller i Frankrike. 1. mai 1997 ble Radisson SAS Hotel, Nice overtatt. Senere på året ble også et hotell ved Charles De Gaulle Flyplass, Paris lisensiert og en avtale om drift av et hotell i Cannes – som forventes åpnet i begynnelsen av 1999 – ble inngått.

I løpet av året ble det videre inngått en strategisk avtale med Finlands største hotell- og restaurantselskap SOKOS. Avtalen, som for SIH representerer et gjennombrudd i det finske markedet, innebærer at SIH skal overta driften av noen av de beste hotellene til SOKOS.

1. oktober 1997 overtok SIH driften av Hotel Hesperia i Helsinki. Med sine 383 rom, er Hesperia ett av de største hotellene i Finland. Videre ble det inngått en avtale om drift av ett hotell i Vaasa samt ett til i Helsinki, hvilket innebærer at SIH vil drive tre hoteller i Finlands hovedstad.

Ekspansjonen i Tyskland fortsatte i 1997. Totalt har SIH nå 11 hoteller i drift. I tillegg er det inngått avtale om drift av 5 hoteller som alle forventes å åpne i løpet av 1998 og 1999.

Også i Øst-Europa og de baltiske landene fortsatte ekspansjonen, med inngåelse av to nye kontrakter. Ett hotell i Vilnius, Litauen åpnet i begynnelsen av 1998 og i løpet av sommeren 1998 forventes det 210 roms Radisson SAS Hotel, Praha å åpne.

Midtøsten er et annet strategisk viktig område for SIH. I 1997 ble det inngått avtaler om drift av to hoteller i Egypt



som begge forventes å åpne i 1999. Videre har SIH sikret seg driften av ett hotell i Muscat, Oman som beregnes åpnet i begynnelsen av 1999. I tillegg har to hoteller i Jordan blitt renoveret i løpet av det siste året og vil kunne ta i bruk Radisson SAS som varemerke om kort tid.

Ikke minst på grunn av at SIH med sine 100 hoteller nå har nådd en kritisk masse, forventes veksten i antall hoteller å fortsette i minst like sterk grad i de kommende årene. Den fortsatte ekspansjonen kommer til å være rettet inn mot større byer i Europa og vil lede til en komplettering og styrking av SIHs markedsposisjon på de viktigste markedene.

#### STYRKET MARKEDSPOSISJON

Kundelojaliteten for 1997 er gjennom undersøkelser blitt målt til 93 %. Målsettingen er å kunne oppnå en lojalitet på 100% i løpet av de nærmeste årene. Sterkere fokus på kunden som individuelle gjester er den viktigste faktoren for å oppnå dette mål. All markedsføring, IT-utvikling, rekruttering og opplæring av ansatte, gjennomføres innenfor rammen av en slik målsetting. En slik utvikling vil også ytterligere forsterke SIHs markedsposisjon i Europa, Midtøsten og Nord-Afrika.

#### VIDEREUTVIKLING AV PERSONELL

Den store økningen i antall hoteller, gir selskapets ansatte særdeles gode karrieremuligheter. Samtidig har det med-

ført at SIH er blitt en attraktiv arbeidsgiver innen bransjen. En av SIHs viktigste personellstrategier er å sikre at gjestene opplever at alle ansatte som de kommer i kontakt med har en "Yes I can" holdning. Derfor blir en stor del av opplæringsressursene benyttet til seminarer om hvordan en slik holdning skapes og vedlikeholdes.

SIH gjennomfører årlig en klimaundersøkelse blant alt personal inkl. lisensierte hoteller. For 1997 var det ca. 7000 ansatte som besvarte undersøkelsen, og den viste en klar forbedring i klimaet på de fleste hoteller i forhold til forrige år.

#### FORTSATT GODE UTSIKTER

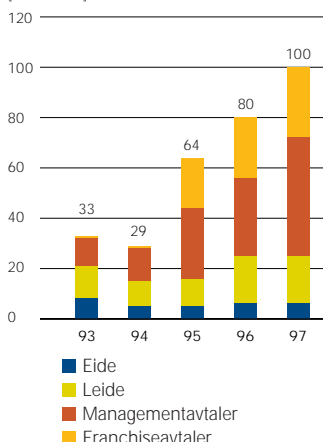
Markedssituasjonen forventes å utvikle seg positivt også i 1998. Den negative situasjonen i Det Fjerne Østen har hatt liten innvirkning på virksomheten i 1997. Det er uklart i hvilken omfatning den vil påvirke hotellene i 1998.

I løpet av høsten 1998 vil SIH åpne et nytt hotell med 350 rom ved flyplassen i Manchester og ett hotell av tilsvarende størrelse ved den nye flyplassen Gardermoen utenfor Oslo.

Ytterligere ekspansjon forventes å skje i minst samme takt som hittil. SIH forventer derfor en fortsatt økonomisk fremgang i 1998.

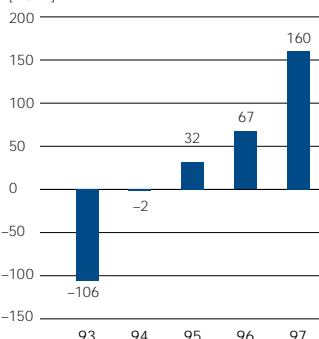
#### HOTELLUTVIKLING

[antall hotell]



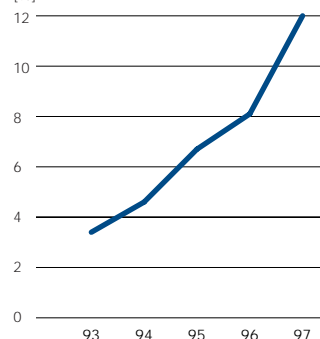
#### RESULTAT ETTER FINANSIELLE POSTER

[MSEK]



#### AVKASTNING PÅ ANVENDT KAPITAL - ROCE

[%]



# Fly til 1,5 milliarder USD i bestilling

**T**otalt antall fly i SAS-flåten utgjorde 178 enheter ved årets begynnelse og slutt. Innleide fly økte med fire enheter, og heleide fly ble redusert med samme antall.

Antall heleide fly (inklusive finansielt leasede) i flåten til SAS ble redusert fra 141 enheter til 137 enheter i 1997. To MD-90 er fasett inn i flåten og seks eldre maskiner ble fasett ut. Tre Fokker F-28-1000 er skrotet og to utleide fly solgt til respektive leietagere: – en MD-83 til Spanair og en DC-9-51 til Hawaiian Airlines. En SAAB 340 ble solgt til airBaltic. I januar 1998 ble ytterligere en utleid MD-83 solgt til Spanair.

Antall innleide DC-9 fly forble uforandret som følge av tilbakelevering av en innleid DC-9-41 maskin. Denne ble erstattet med en innleid DC-9-81. Hele økningen innleide fly refererer seg til innleie av fire SAAB 2000. Ved årets slutt utgjorde innleide fly totalt 41 enheter. Ytterligere to SAAB 2000 ble innleid i første kvartal 1998. I perioden desember 1996 og desember 1997 ble antall utleide fly redusert med netto en enhet. To utleide fly ble solgt, og en 767-300 utleid til Aeromexico.

## FØRSTE LEVERING AV NYE BOEING 737-600 HØSTEN 1998

I 1995 skrev SAS kontrakt på tilsammen 76 Boeing 737-600 maskiner. Kontrakten omfatter 41 enheter i fast bestilling og 35 opsjoner. Flyene leveres i perioden 1998–2002, og skal i første omgang erstatte F-28 og DC-9. I henhold til kontrakten skal de første flyene leveres høsten 1998.

I 1997 ble det besluttet å skaffe tilsammen 16 nye fly. SAS Commuter skrev kontrakt på 15 Dash 8-400, mens SAS Konsortiet valgte å utnytte en 737-600 opsjon.

Ved årets slutt sto 57 fly i bestilling. Ordreverdien av disse flyene utgjorde 1,5 milliarder USD inklusive reservedeler.

I øyeblikket ser SAS nærmere på hvordan de interkontinentale rutene skal betjenes i fremtiden.

Dash 8-400 er et nyutviklet turbopropfly med drøyt 70 seter i SAS-versjon. Flyet skal blant annet benyttes til å erstatte SAS Commuters Fokker 50-maskin, og betyr en

vesentlig forbedring av komforten. Leveransene starter i juli 1999, og skal gå frem til og med andre halvdel av 2000. Utover disse 15 flyene som er bestilt i fast regning har SAS opsjon for 18 fly og 20 "purchase rights". Begrepet "purchase rights" innebærer at de kommersielle vilkårene er faste, men ikke leveringstidspunktet.

## STATUS FLYFLÅTEN

	Eide/ Fin.lease. Des 96	Eide/ Innleide/ Fin.lease. Des 97	Oper. lease.	Total	Ut- leide	I best.
Boeing 747-200			1	1		
Boeing 767-300ER	7	7	8	15	1 <sup>1</sup>	
Boeing 767-200ER	1	1		1	1 <sup>2</sup>	
Douglas MD-81 (se note A)	31	19		19		
Douglas MD-82 (se note A)	16	28		28	4 <sup>3</sup>	
Douglas MD-83	4	3		3	1 <sup>4</sup>	
Douglas MD-87	16	16	2	18		
Douglas MD-90-30	6	8		8		
Boeing 737-500	2	2		2	2 <sup>5</sup>	
Boeing 737-600						42
Douglas DC-9-21	4	4		4		
Douglas DC-9-41	20	20	3	23		
Douglas DC-9-51	1					
Douglas DC-9-81			9	9		
Fokker F-28-4000	14	11	5	16		
Fokker 50	13	13	9	22		
de Havilland Dash 8-400						15
SAAB 2000			4	4		
SAAB 340	6	5		5	5 <sup>6</sup>	
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>137</b>	<b>41</b>	<b>178</b>	<b>14</b>	<b>57</b>

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

## NOTE A – OM MD-81/MD-82

12 MD-81 har fått økt startvekt i løpet av året, hvilket innebærer at de kan ta mer last på kritiske strekninger. Som følge av denne forandring er betegnelsen på disse fly endret til MD-82. Totale antall MD-81 og MD-82 er uforandret.

## FLYFLÅTENS UTVIKLING

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



**FORTSATTE INVESTERINGER I FORBEDRET****MILJØTEKNOLOGI**

I 1997 utrustet SAS åtte DC-9-41 maskiner med lyddep-  
pende utstyr, såkalt "hush kits". Investeringen utgjorde  
ca. 165 MSEK. Etter dette gjenstår 19 fly i SAS-flåten som  
ikke oppfyller støynormen "ICAO Chapter III", 16 maski-  
ner av typen F-28-4000 og tre innleide DC-9-41. Fly som  
ikke oppfyller denne normen kan ikke benyttes innenfor  
EU etter år 2000. SAS-fly som berøres av denne bestem-  
melsen fases ut av flåten allerede i 1998 og 1999, samti-  
dig med at 736-600 fases inn.

Til tross for at Boeing 737-600 oppfyller samtlige fast-  
satte normer for fremtidens fly, har SAS bestilt forbedrede  
brannkamre til sine nye fly til en pris av cirka en halv milli-  
on USD per fly. Gjennom dette tiltaket reduseres utslipp  
av nitrøse gasser med cirka 40 %.

**FINANSIERING**

Flåten utgjør den største aktivaposten i SAS. Ved utgang-  
en av 1997 hadde den en bokført verdi på 11 284 MSEK.  
Finansieringen av flyene skjer primært på følgende måte:

- Egne midler generert i virksomheten.
- Banklån, emittering av obligasjons- eller driftslån samt opprettelse av ulike former for sertifikatprogram eller tegning av kredittløfte. Som eksempel tegnet SAS en lånefasilitet på 700 MUSD for å forberede finansieringen av kommende leveranser av Boeing 737-600.
- Finansiell leasing: SAS inngår langsiktige leieavtaler på 10–17 år som i praksis kan likestilles med kjøp. Flyene bokføres som aktiva hos SAS.
- Operasjonell leasing: kortsiktige leieavtaler på to til fem år som SAS inngår for å håndtere tilfeldige behov eller overskudd av fly.

Ved bestilling av nye fly tegner SAS dels faste avtaler og dels opsjoner. Dette gir større muligheter til å tilpasse flyflåten rutestrukturen og trafikkutviklingen. Avgjørelser om utnyttelse av opsjoner må skje 18–24 måneder før levering.

**MERVERDI I FLYFLÅTEN**

Ved utgangen av 1997 representerte beregnet markeds-  
verdi av flyflåten til SAS en merverdi på ca. 4 milliarder  
kroner utover den bokførte verdien.

**STAR-ALLIANSEN**

Samarbeidet innenfor Star Alliance har ingen større inn-  
virkning på SAS-flåten på kort sikt. De ulike selskapenes  
flåter skiller seg ut både i struktur og standardspesifika-  
sjoner. På lang sikt kan det skje en viss harmonisering av  
flåtene, også koordinering av innkjøp.

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

Passasjerer: 75/105–122  
Marsjart: 815 km/h  
Rekkevidde: 2 600 km  
Anvendelse: Kort- og  
mellomdistansefly  
Forbruk av drivstoff:  
0,68/0,054 liter/setekm

**Fokker F-28**

Passasjerer: 65–75  
Marsjart: 670 km/h  
Rekkevidde: 1 350–2 150 km  
Anvendelse: Benyttes først og  
fremst på innenriksruter i Sverige  
Forbruk av drivstoff: 0,063  
liter/setekm

**Boeing 767-300ER**

Passasjerer: 198–251  
Marsjart: 860 km/h  
Rekkevidde: 10 500 km  
Anvendelse: 90-tallets  
langdistansefly  
Forbruk av drivstoff: 0,038  
liter/setekm

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

Passasjerer: 110–162  
Marsjart: 815 km/h  
Rekkevidde: 2 600 (81), 3 200  
(82), 4 300 (83), 3 500 (87) km  
Anvendelse: Kort- og  
mellomdistansefly  
Forbruk av drivstoff: 0,045/  
0,047/0,045/0,047 liter/setekm

**Douglas MD-90-30**

Passasjerer: 141  
Marsjart: 815 km/h  
Rekkevidde: 2 800 km  
Anvendelse: Kort- og  
mellomdistansefly  
Forbruk av drivstoff: 0,041  
liter/setekm

**Boeing 737-600**

Passasjerer: 95–123  
Marsjart: 830 km/h  
Rekkevidde: 4 000 km  
Anvendelse: Kort- og  
mellomdistansefly  
Forbruk av drivstoff: 0,036  
liter/setekm

**Fokker F50**

Passasjerer: 46–50  
Marsjart: 520 km/h  
Rekkevidde: 1 400 km  
Anvendelse: Erstattet F-27  
i nærtrafikk for SAS Commuter  
Forbruk av drivstoff: 0,038  
liter/setekm

**SAAB 2000**

Passasjerer: 47  
Marsjart: 685 km/h  
Rekkevidde: 2 200 km  
Anvendelse: Benyttes på innen-  
riksruter i Sverige samt mellom  
Sverige og Finland  
Forbruk av drivstoff: 0,051  
liter/setekm

# Klar finansiell risikostyring og god internasjonal kredittverdighet

Gjennom sin internasjonale og kapitalintensive virksomhet er SAS Gruppen eksponert for ulike finansielle risiki, – valutarisiko, renterisiko, kredittrisiko samt likviditets- og opplåningsrisiko. Disse risiki håndteres sentralt av SAS Finans innenfor rammen av en fastlagt finanspolicy, fastsatt av ledelsen. SAS Finans kontrollerer og styrer de finansielle risiki så langt det er mulig.

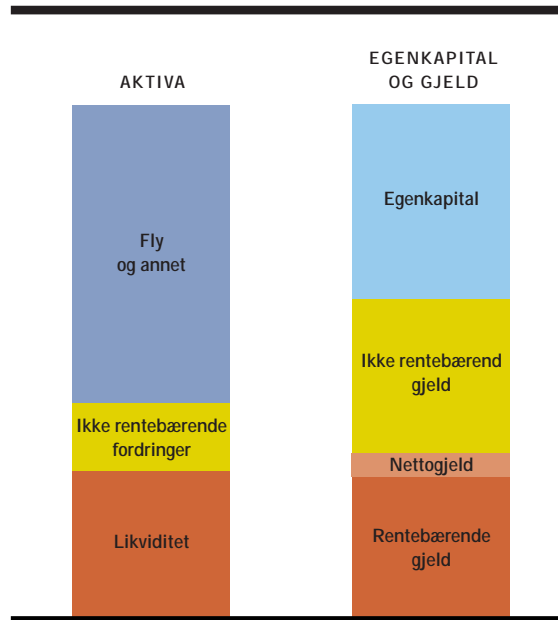
## VALUTASISIKI

For å redusere valutarisikoen matches valutasammensetningen på de likvide midlene den rentebærende brutt gjelden.

Valutasammensetningen på den rentebærende nettogjelden fordeles etter valutasammensetningen på den operasjonelle netto kontantstrømmen i virksomheten. Store operasjonelle overskuddsvalutaer er SEK, NOK, DEM, GBP, FIM, FRF og JPY. Nedenstående diagram viser skjematisk hvordan SAS' inntekter og kostnader fordeles på ulike valutaer. Nettogjeldens valutasammensetning revideres fortløpende mot rullerende 12-måneders likviditetsprognoser. Nettogjeldens størrelse i forhold til total balanse vises i diagrammet til høyre.

Operasjonelle underskuddsvalutaer er i hovedsak DKK og USD. Forventet underskudd i disse valutaene sikres fortløpende innenfor 60–90 %, med terminkontrakt for de kommende 12 månedene. Valutasikringen gjøres proporsjonalt mot de operasjonelle overskuddsvalutaene.

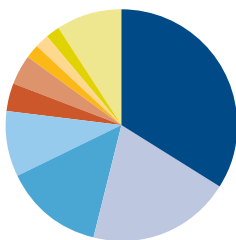
## SAS GRUPPENS BALANSE 1997



Valuta- og renterisiko oppstår på nettogjelden som utgjør en mindre del av den rentebærende gjelden. Risikoen er begrenset og relatert til den operasjonelle virksomheten.

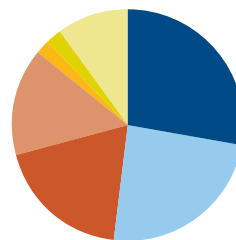
I tilknytning til resultatregnskapet på side 60 finnes en oppstilling over valutakursendringenes påvirkning på resultatet.

## VALUTAFORDELING INNTEKTER



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

## VALUTAFORDELING KOSTANDER



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

**RENTERISIKI**

Renterisikoen kontrolleres gjennom en tilpassing av rentesammensetningen på de likvide midlene mot rentebærende brutto gjeld.

Rentebindingen på nettogjelden holdes innenfor en periode på 1–6 år. Ulike typer av derivater som lange renteswapper, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures benyttes ved tilpassing av rentebindingstiden. Den gjennomsnittlige rentebindingstiden varierte i 1997, men var i snitt noe mindre enn 2,5 år.

**KREDITTRISIKI**

Kredittrisiko er relatert til plassering av likvide midler og bruk av derivater, og kommer til anvendelse når det finnes en risiko for at motparten ikke oppfyller sin del av inngåtte avtaler. Når det gjelder plasseringer regnes kredittrisikoen størrelse av det nominelle beløpet, og for derivater gjøres en vurdering i henhold til internasjonal markedspraksis.

Finanspolicyen stadfester at transaksjoner fremfor alt skal gjøres med institusjoner med høy kredittverdighet. Det er innført fastlagte beløpsgrenser for hver motpart, som overvåkes og revideres kontinuerlig. Det eksisterer ISDA-avtaler (en slags nettingavtale) med de fleste motparter. Bruken av derivater skjer hovedsakelig for å skape ønsket valuta- og rentemessig eksponering på nettogjelden.

**LIKVIDITETS- OG OPPLÅNINGSRISIKI**

Med likviditets- og opplåningsrisiko forekommer risikoen for at refinansiering av forfalte lån blir kostbar eller vanskeligjort. For å møte disse risiki er målsetningen at likvide midler og bindende kredittløfte skal utgjøre 25 % av ett års faste kostnader for SAS Gruppen. I øyeblikket tilsvarer dette omtrent 7 500 MSEK. Som følge av langsiktig opplåning på attraktive vilkår på slutten av 80-tallet og i begynnelsen av 90-tallet, overstiger SAS' faktiske likviditet den ønskede målsetningen. Per 31-12-1997 utgjorde SAS Gruppens likvide midler 10 736 (11 050) MSEK. Disse likvide midlene skal primært plasseres i finansielle instrumenter med høy likviditet eller kort løpetid.

**FINANSIERING**

Finansiering skjer hovedsakelig via syndikerte banklån, obligasjonslån, direkte opplåning, driftslån og finansiell leasing. Løpetiden for den rentebærende bruttogjelden utgjorde ca. fire år ved utgangen av året. Per 31-12-1997 utgjorde SAS Gruppens rentebærende gjeld 12 108 (13 376) MSEK. En spesifisering av den langsiktige gjelden finnes i notene 27–29 på side 79.

Størrelsen på de bundne kredittløftene som SAS'

långivere har innvilget økte i 1997 som et resultat av at SAS undertegnet en lånefasilitet på 700 MUSD. Stor interesse fra bankmarkedet og konkurransedyktige vilkår viser at SAS ansees som en attraktiv låntager i markedet. Lånefasiliteten med forfall i 2004 gir SAS en ytterligere likviditetsreserve for å møte fremtidige finansieringsbehov, og reduserer dermed også opplåningsrisikoen. Ved utgangen av 1997 har SAS totalt bundne, uutnyttede kredittopsjoner på 1 010 MUSD.

**KREDITTVERDIGHET**

SAS har en god kredittverdighet. Soliditeten er bedret de seneste årene og utgjorde 38 % per 31-12-1997. SAS' rating hos det amerikanske ratinginstituttet Moody's er A3 for langsiktig gjeld, samt P1 (høyeste mulige) for kortsiktig gjeld. Utover det kredittvurderer det japanske ratinginstituttet Nippon Investor Service. De har i 1997 hatt en langsiktig rating av SAS på AA for langsiktig gjeld, samt A-1+ (høyeste mulige) på kortsiktig gjeld.

**LANSIKTIG RATING (MOODY'S)\***

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

\* Per 1998-01-05

# Merkevaren som strategisk aktivum

Hardwaren i flyvirksomheten, – fly, lounges, uniformer, mat og drikke, informasjonssystemer etc., er i utgangspunktet likeverdige eller i hvert fall sammenlignbare i de største, konkurrerende flyselskapene. Sammen med trafikksystemets oppbygning er det de myke verdiene, tilliten som bygges og de vurderingene flyselskapet står for, som skiller dem fra hverandre.

Det er i stadig stigende grad også de myke verdiene som skaper og tar vare på relasjonene mellom selskapet og kundene. Derfor kan vi se disse verdiene som et økonomisk aktivum, og kaller dem da for brand equity, eller merkevarekapital.

## MERKEVAREKAPITALENS STRUKTUR

SAS' merkevarekapital er bygd opp gjennom lang tid, og kan betraktes som en konto der selskapet i sin interaksjon med markedet kontinuerlig foretar innskudd og gjør uttak. Bare i direktekontakten mellom serviceyteren og servicemottageren i SAS gjøres årlig 200 millioner slike uttak/innskudd (20 millioner passasjerer per år med gjennomsnittlig 10 kundekontakter per reise).

Merkevarekapitalen er bygd opp av en mengde ulike elementer. De kan i prinsippet deles inn i fire hovedgrupper:

- Kjennskap
- Almen image
- Opplevd prestasjon
- Relasjoner

## ALMEN KUNNSKAP

Den almenne kunnskapen om SAS i de skandinaviske

landene er nær 100%. Ber man skandinaviske forretningsreisende nevne et flyselskap, svarer 8 av 10 spontant SAS aller først.

I Sverige er SAS den nest sterkeste merkevaren blant servicebedrifter, og på åttende plass blant alle merker (Svensk Varumärkesbarometer, 1997).

## ALMEN IMAGE OG MÅLEVERDI

I flybransjen er en god sikkerhetsprofil grunnlaget for image i sin helhet og dermed også fundamentet i merkevarebyggingen. SAS lange og svært gode sikkerhetsrykte og statistikk, er et stabilt grunnlag for varemerket.

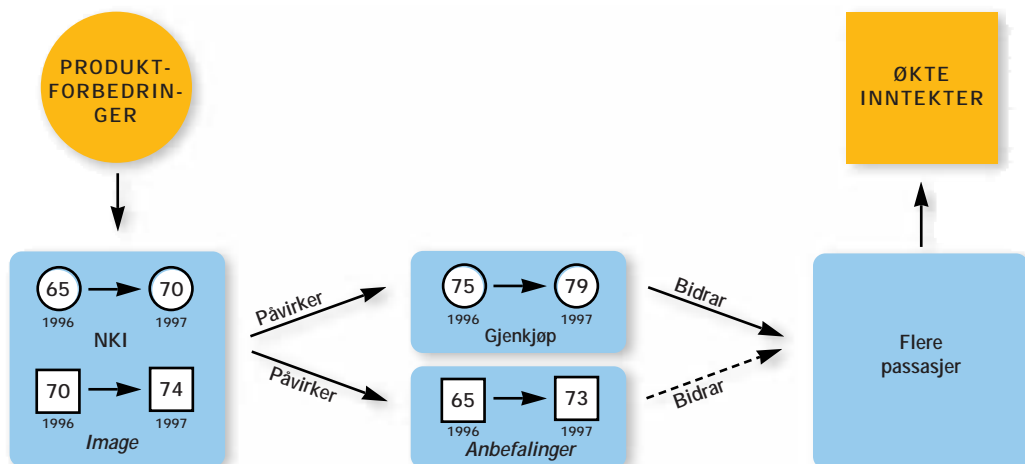
I undersøkelsen av SAS image (TotQ 1996, 1997) har vi spurt kundene om deres almenne oppfatning om SAS. Denne er forbedret i løpet av 1997 (fra 70 til 74 i en index med maksverdi 100) men er ikke tilstrekkelig positiv.

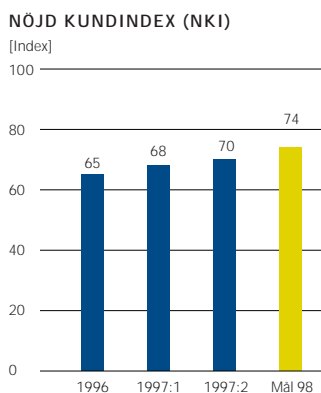
Det finnes en viktig interaksjon mellom image og opplevd prestasjon, – image styrer/ "forstyrer" oppfatningen av prestasjonen. Denne påvirkningen kalles "positiv image" eller "negativ image". På store deler av 80-tallet hadde SAS en sterk positiv image. Det betyr at oppfatningen av SAS' prestasjoner var høyere enn faktisk prestasjon. I dag og i de siste årene har SAS negativ image, det vil si faktisk prestasjon er bedre enn opplevd prestasjon. Dette gjelder for eksempel punktligheten, der vi fortløpende følger både faktisk og opplevd prestasjon.

SAS har noen av de beste punktlighetsverdiene blant europeiske flyselskap, mens Airtrack, Europas ledende på undersøkelser om forretningsreisendes holdninger til flyselskap, har data som viser at SAS oppfattes som en av de dårligste på punktlighet.

## MER FORNØYDE KUNDER OG FORBEDRET IMAGE GIR FLERE PASSASJERER OG HØYERE INNTEKTER

### 1996 SAMMENLIGNET MED 1997





Målet er å få nøytralisert imageverdien i 1998 dvs at opplevelsen av SAS' prestasjoner blir på nivå med faktisk prestert.

#### OPPLEVD PRESTASJON OG NKI

Den største påvirkningen på merkevarekapitalen er hvor fornøyde kunder vi har. Fornøyde kunder er en forutsetning for preferanse, lojalitet og ambassadørskap.

Målingen vi benytter oss av er Nöjd Kund Index (NKI) som gir svar på tre spørsmål:

- Hvor fornøyde er kundene med SAS?
- I hvilken utstrekning oppfattes SAS å svare til kundenes forventning?
- Hvor nær/langt fra "det ideelle flyselskapet" oppfattes SAS å være?

NKI er en indeks som har maksverdien 100. Metoden gir SAS nøkkeltall for kundetilfredshet totalt sett, og for viktige prestasjonsområder og viser hvor vi kan sette inn ressurser.

Andre faktorer som har betydning for å skape fornøyde kunder er:

- hyggelig behandling og effektiv service (sales, check-in, lounges, in-flight)
- punktlighet og regelmessighet
- trafikksystem, – kvalitet og bredde i tilbudet

NKI-målinger er gjennomført en gang i 1996 og to ganger i 1997. En bedring i NKI-verdiene viser at SAS har gjort store fremskritt på viktige områder som oppfattet punktlighet, kabinpersonalets behandling og trafikksystemet.

#### STERKERE RELASJONER BIDRAR TIL HØYERE LØNNSOMHET

Fornøyde kunder utvikler preferanser og lojalitet (gjenkjøpstendens) og blir etterhvert ambassadører for merkevaren. De anbefaler andre å reise med SAS. Vi måler både gjenkjøps- og anbefalingstendenser:

Økningen i anbefalingstendensen for SAS gjennom året er betydelig, fra 65 til 73 (på en skala til 100) og viser også effektene av en forbedret image.

Flyselskapets lojalitetsprogram sørger naturligvis for å øke lojaliteten til egen merkevare. SAS EuroBonus er for andre året på rad utnevnt til verdens aller beste (se side 36). Den verdien EuroBonus representerer for SAS og merkevarekapitalen kan ikke overvurderes.

#### INVESTINGER I SAS MERKEVARE

Vi kan konstatere at SAS' merkevare er en av selskapets viktigste strategiske aktivum, med direkte påvirkning på inntekter og lønnsomhet. Hvordan vi forvalter merkevarekapitalen er derfor av største betydning ut fra en aksjeeiers perspektiv.

I utgangspunktet er merkevaren til SAS meget sterk, men et negativt etterslep i målingene gjør at SAS ikke får full uttelling for forbedrede prestasjoner.

Investeringer vil derfor gjennomføres i 1998 i en rekke "image criticals" der SAS skal forbedre sine prestasjoner og tydeliggjøre disse i markedsføringen og på andre måter. I september/oktober 1998 kommer SAS med et sterkt program som bekrefter hva som blir det nye SAS og de nye, myke verdiene.

# Medarbeiderne innehar vår viktigste ressurs

I snitt var 25 057 (23 607) personer ansatt i SAS Gruppen i 1997. Av disse var 22 524 (21 348) tilknyttet SAS og 2 494 (2 222) SAS International Hotels.

SAS' personalfilosofi bygger på overbevisningen om medarbeideren som selskapets fremste konkurransefortrinn.

Fokus på medarbeidere som nøkkelen til fremgang er en selvfølge, særlig i servicebedrifter og SAS har lange tradisjoner på området. Vårt syn har imidlertid utviklet seg de siste årene.

Tidligere har vi hevdet at medarbeiderne er SAS' viktigste ressurs. I dag mener vi at medarbeiderne innehar SAS' viktigste ressurs, – kompetansen, kreativiteten og forholdet til arbeidet og kunden. Det er ikke selvsagt at denne ressursen helt og holdent kommer selskapet til gode. Selskapet og ledelsen må sikre at ressursene frigjøres gjennom støttende lederskap.

## MEDSKAPENDE MEDARBEIDERE OG STØTTENDE LEDERSKAP

I SAS arbeider vi målbevisst med å skape de rette forutsetningene for medskapende medarbeidere. Noen av disse forutsetningene er gjensidig tillit, vilje til forandring og evnen til å ta vare på muligheter og ta ansvar.

Medskapende medarbeidere engasjerer seg, påvirker, tar ansvar, utvikler både selskapet og seg selv, alltid med utgangspunkt i kundens behov.

Støttende lederskap innebærer å skape forutsetninger slik at medarbeiderne kan bruke sine ressurser på en effektiv måte i sitt arbeid. Dette skapes gjennom en fornuftig organisering av hvordan ressursene disponeres, dialog om tydelig mål, sikring av effektive verktøy og utvikling av kompetanse.

## FOR AT KUNDEN SKAL FÅ DET BRA, MÅ MEDARBEIDERNE HA DET BRA

En grunnforutsetning for medskapende medarbeidere og bra arbeidsinnsats er et godt arbeidsklima og et bra arbeidsmiljø.

I servicebedrifter merkes det på produktene hvordan medarbeiderne har det. Så sterkt som vi vektlegger kvaliteten i kontakten med kunden, er dette naturligvis ekstra viktig for oss.

Medarbeiderne i SAS uttrykker sin oppfatning om arbeidsklimaet gjennom en årlig spørreundersøkelse. Mellom 1996 (basisår) og 1997 viste undersøkelsen en forbed-

ring av medarbeidertilfredsheten på 6%. Undersøkelsen følges opp ved at medarbeiderne og ledelsen sammen utarbeider planer for utbedringer. Disse integreres i virksomhetens øvrige planer.

Turnover av personell i 1997 utgjorde 6,4% på helårsbasis, beregnet som et gjennomsnitt av antall nyansettelser og antall avganger i relasjon til det totale antallet medarbeidere. På grunn av sesongbasert tilfeldig rekruttering varierer turnover av personell fra 4,7% i vinterhalvåret til 8,1% i sommerhalvåret.

## FOKUS PÅ ARBEIDSMILJØ

Vi har satt som mål å utvikle SAS til et av flyindustriens ledende selskap på arbeidsmiljø. Det innebærer at SAS skal tilby et godt og sikkert arbeidsmiljø som svarer til våre vurderinger, og som naturligvis oppfyller lover og regler i respektive land. Arbeidet skal utformes slik at hver medarbeider kan fungere optimalt i sin jobb.

Sykefraværet i Danmark og Sverige var stabilt i 1997, mens det økte blant våre medarbeidere i Norge. Mesteparten av sykefraværet henspiller på langtidssykdom. SAS arbeider planmessig og metodisk med rehabilitering og omplassering av medarbeidere.

Utviklingen av sykefraværet er ikke tilfredsstillende. Derfor intensiveres gjennomgangen av arbeidsmiljøet, såvel det fysiske som det psykiske. Handlingsplaner utarbeides i det formaliserte Internkontrollarbeidet (IK) i Norge og Sverige, samt Arbeidsplassvurderingen (APV) i Danmark.

Helse-, Miljø- og Sikkerhetsfunksjonene (HMS) gjennomgår i øyeblikket en omstrukturering for å sikre at det forebyggende arbeidet integreres som støtte for lederen. I stadig større grad utvikles aktiviteter over landegrensene for å dra nytte av og utvikle kompetansen på en effektiv måte. Sikkerhetsmerking av uniformer, arbeidsmiljøana-

## TURNOVER AV PERSONELL

%	1997
På helårsbasis	6,4
For perioden april til september 1997, omregnet til helårsnivå	8,1
For perioden januar til mars samt oktober til desember 1997, omregnet til helårsnivå	4,7

## SYKEFRAVÆR

%	1997	1996
Arbeidere	6,0	6,6
Funksjonærer og flyvende personell	4,3	4,3

## ANSATTES OPPLEVELSE AV ARBEIDSKLIMAET

	1997	1996 (basisår)
	106	100

lyser i forbindelse med investeringer i nye fly samt installasjon av arbeidsplasser i nye flyplassterminaler er noen eksempler på dette.

#### SAS' SAMARBEIDSMODELL

Gode samarbeidsrelasjoner er en forutsetning for å drive et effektivt og konkurransedyktig SAS. Arbeidskonflikter i servicebedrifter rammer kunden umiddelbart. Samarbeidet i SAS bygger på strukturerte og effektivt fungerende relasjoner mellom og blant ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.

Involvering av medarbeidere i utviklingen av virksomheten er en kritisk suksessfaktor. Derfor drives kvalitetsforbedringsarbeidet og prosessutviklingen av ledere og medarbeidere i fellesskap.

Relasjonen mellom ledere og fagforeninger i SAS preges av et stadig tettere samarbeid rundt mål, strategier og gjennomføring. Det har vært gjennomført konferanser med alle fagforeningsledere for å gå gjennom og diskutere SAS' strategiske planer. Det er innledet et felles utredningsarbeide rundt innføringen av en ny modell for kollektive avtaleforhandlinger.

I 1997, i likhet med 1996, forekom ingen arbeidsnedleggelse i Sverige. I Norge var det en halv times proteststreik sammen med andre bedrifter mot det planlagte kollektivreisetilbudet til Gardermoen. I Danmark forekom et mindre antall arbeidsnedleggelse i noen få timer. Dette hadde minimal innvirkning på flytrafikken.

#### FORTSATT KOMPETANSEUTVIKLING

SAS streber etter å være en lærende organisasjon der vi lærer av hverandre, av kundene og konkurrentene. Målrettet kompetanseutvikling er en forutsetning for å kunne konkurrere og vise fremgang.

Den kontinuerlige personalopplæringen i form av både vedlikehold og utvikling av kompetansen er opprettholdt for 1997, på samme nivå som 1996, med en investering på ca. 950 MSEK (inkl. produksjonsfrfall).

Utviklingen av støttende lederskap krever en ny måte å tenke på, samt økt kvalitet i lederfunksjonen. Lederutviklingsinnsatsen endres, direkte styrt av virksomhetens utviklingsbehov. Nye heldekkende program lanseres våren 1998.

#### FORDELING AV GJENNOMSNITTLIG ANTALL ANSATTE I SAS 1997

	%
Station Services Division	25,4
Operations Division	22,7
Technical Division inkl. SAS Component	15,6
Marketing and Sales Division	13,0
Datterselskap	9,0
SAS Cargo	5,0
Stab	3,4
SAS Trading	2,7
Information Systems Division	1,8
Business systems Division ekskl. SAS Cargo og SAS Trading	1,4
	100







Våre miljømål for år 2001

- Kun Chapter III fly
- SAS hovedprodukter miljømerkes
- SAS anerkjent som miljøleder innen flyvirksomheten

# Fortsatt utvikling av SAS' miljøprogram

SAS er et av de første flyselskapene som har løftet miljøarbeidet opp til høyeste ledernivå og gjort det til en strategisk oppgave. Dette skjedde i 1995 og etter de tre årene som nå er gått anser vi at miljøarbeidet bidrar påtagelig i utviklingen av selskapets forretningsposisjon.

Vår miljøstrategi er at vi – innenfor rammen av SAS' økonomiske, sikkerhetsmessige og kvalitative mål – skal drive vår virksomhet på en slik måte at det oppstår minst mulig miljøbelastning. Miljøaspekter skal alltid tas med i beslutningsunderlag og SAS skal benytte og/eller innføre metoder som gir minst mulig energiforbruk, gir mulighet for gjenvinning og minimale utslipp.

SAS' innkjøpspolicy er omarbeidet og stiller nå tydelige miljøkrav til leverandører av både varer og tjenester.

Miljøarbeidet inngår som en del av SAS' TQM-arbeid. SAS har i tillegg besluttet å utvikle sitt miljøarbeid med sikte på en fremtidig EMAS-registrering og/eller sertifisering i henhold til ISO 14001.

SAS Miljørapport 1997 er gransket av ekstern revisor og har fått positiv omtale.

I 1997 fikk SAS utmerkelse for beste miljørapport i Danmark og flere andre hedersbevisninger. SAS er igjen nominert til ACCA's miljørapport-pris for 1997.

## UTSLIPP FRA FLYVIRKSOMHETEN

SAS arbeider kontinuerlig med å effektivisere ressurs- og energiforbruket og med å redusere miljøpåvirkningen såvel i flyvirksomheten som på bakken. Flyvirksomheten svarer for hoveddelen av SAS' samlede miljøpåvirkning – med bl.a. ressursbruk ved anvendelse av ikke fornybar energibærer (flydrivstoff), utslipp av avgasser som påvirker klimaet (CO<sub>2</sub> og NO<sub>x</sub>) samt lokal miljøpåvirkning i forbindelse med støy.

Fornyelsen av flyflåten blir avgjørende for hvor mye SAS' relative utslipp kan minskes, mens de totale utslippene avgjøres av såvel fornyelsestakten i flyflåten som utviklingen av det totale trafikkvolumet.

SAS' samlede produksjon (ATK) økte i 1997 med 5,8 % sammenlignet med 1996 og drivstoffbruket med 5,4 % til 1 615 683 m<sup>3</sup>. Ettersom kulldioksyd-utslippet er proporsjonalt med drivstoffbruket økte dette fra 3 815 Mton til 4 019 Mton.

Gjennomsnittlig drivstofforbruk i 1997 var på 6,2 kg (tilsvarende 6,1 liter) pr. 100 passasjerkilometer.

SAS har hatt en positiv utvikling av kabinfaktoren fra 63,6 % til 64,9 %.

Utslipp av nitrose gasser beregnes å ha økt med 3,2 % til 14 835 tonn i absolutte tall, mens de relative utslippene er redusert med 1 %.

Utslipp av hydrokarboner (HC) har hatt en positiv

utvikling, både i relative og absolutte termer. Totale utslipp er redusert med 0,7 % til 2 069 tonn.

## FLÅTEFORNYELSE MED MILJØEFFEKTER

SAS er inne i en periode med fornyelse og utvidelse av sin flyflåte. Miljøkriteriet er formulert i prinsippet om at "beste tilgjengelige teknologi" skal gjelde ved enhver beslutning og enhver bestilling.

I løpet av 1997 er de to siste McDonnell Douglas MD-90 (av totalt 8) flyene levert til SAS. Disse flyene kan fremvise de beste miljødata i denne klassen, spesielt når det gjelder støy.

SAS har også fullført støydempingsprogrammet i sin egen DC-9-flåte, en miljøinvestering på 165 MSEK i 1997.

Andelen kapittel II-fly i SAS-flåten ble dermed redusert fra 19 % til 12 %. SAS regner med at samtlige kapittel II-fly er faset ut i 1999, i god tid før EU's totalforbud fra og med 1. april 2002.

Fra høsten 1998 og frem til 2002 kommer SAS til å fase inn 41 fly av typen Boeing 737-600 med ekstra brennkammere, hvilket gir 40 % lavere emisjoner av nitrose gasser og 20 % lavere kulldioksyd. Bare miljøinvesteringen i motorene beløper seg til 159 MSEK.

## MILJØ OG ØKONOMI

Generelt er det en trend i hele Europa for å skjerpe miljørelaterte avgifter og/eller miljøreguleringer. SAS arbeider i såvel nasjonale som internasjonale sammenheng og har dialog med berørte myndigheter for å få til forutsigbare, langsiktige og internasjonale rammer for miljøområdet i transportsektoren. SAS' prinsipielle holdning er at alle transportformer bør dekke kostnadene for sin infrastruktur og sine miljøbelastninger utfra prinsippet "Polluter Pays".

## FØLSOMHETSANALYSE

EU's arbeid med forandringer i mineraloljedirektivet kan medføre at flydrivstoff kan belastes med energi-/miljøavgifter. De antydde avgiftene betyr for SAS økte kostnader i størrelsesorden flere hundre millioner SEK, dersom det ikke skjer en omfordeling i hele skatte- og avgiftssystemet.

EU arbeider også med et forslag til direktiv for å redusere utslipp av nitrose gasser fra flymotorer. Utfra det som er kjent om forslaget regner SAS med at selskapets flyflåte skal være tilpasset de skjerpede reglene.

ECAC arbeider med et forslag om inndeling av kapittel III-fly i flere klasser, bl.a. med innføring av differensierte støyavgifter. En slik inndeling kan få konsekvenser for MD-80-flåten.

Miljøavgifter og miljøreguleringer kan på kort sikt medføre mindre fleksibilitet i utnyttelsen av SAS-flåten og

økte kostnader i trafikksystemet. Det kan også ha negativ innvirkning på andrehåndsværdien i deler av SAS-flåten ved fremtidig utskiftning.

#### Endringer av miljørelaterte avgifter i Skandinavia

- Fra og med 1. april 1998 har Norge endret passasjeravgifter til seteaavgift. Dette kommer til å medføre en økning på årsbasis på 250 MNOK fra 1997-nivået.
- Den svenske endringen av emisjonsskatten fra 1. januar 1998 som er basert på nitrose gasser (NOx) vil medføre en nettoøkning av miljøavgiftene på 10–20 MSEK.
- Danske myndigheter har innført en miljøbegrunnet passasjeravgift fra 1. januar 1998. Den øker det budsjetterte avgiftsnivået med 208 MDKK.
- Støyforskriftene på den nye norske hovedflyplassen, Gardermoen, bryter med ICAO's prinsipp om ikke å innføre operative restriksjoner på kapittel III-fly. SAS anser at dette kan få konsekvenser for andre miljøreguleringer i fremtiden.
- De nye konsesjonskravene for SAS' tekniske base og øvrige konsesjonskrav for driften på Gardermoen anses ikke å ha noen vesentlige konsekvenser for SAS.
- Ulfra det SAS kjenner til anser SAS at øvrige endringer i bakkerelaterte miljøavgifter/-regler, såsom konsesjoner, tillatelser og dispensasjoner ikke får vesentlig betydning for virksomheten.

#### MILJØFORPLIKTELSER OG MILJØTVISTER

Blant miljørelaterte kostnader i konsernets resultatregnskap for 1997 inngår 9 MSEK for rehabilitering av forurenset grunn på Kastrup flyplass. Den totale rehabiliteringskostnaden er på 16 MSEK, hvorav København Lufthavn (KLH) har betalt 7 MSEK. Begge partene holder seg til prinsippet om at forurenseren skal betale kostnadene for reparasjon av miljøskader (Polluter Pays Principle). Ettersom uklarheter foreligger i dette tilfelle, dels om i hvilken utstrekning respektive part har bidratt til skaden, dels om hvordan operatørbegrepet mellom partene skal tolkes, er kostnadsfordelingen et resultat av forhandlinger mellom partene. Det kan foreligge risiko for at tilsvarende skader har oppstått i forbindelse med tanking og vedlikeholdsarbeid på eiendommer som disponeres av SAS på andre flyplasser. Eventuelle forekomster av slike skader er dog ikke utredet, og noen krav om erstatning er ikke rettet mot SAS.

Statens Forurensningstilsyn er informert to ganger av SAS om at konsentrasjonskravet for utslipp i vann er tangert, men ikke overskredet i henhold til konsesjonsbestemmelsene.

SAS har hatt en tvist med det svenske Luftfartsverket om kapittel II-forbud på Karlstads nye flyplass. Den saken går videre som en tvist mellom EU og svenske myndigheter, samtidig som SAS inntil videre har tilpasset trafikken på Karlstad til gjeldende bestemmelser. SAS har også en pågående dialog med svenske myndigheter om miljøreguleringer på Umeå flyplass.

Forøvrig pågår det ingen miljørelaterte tvister knyttet til SAS' virksomhet.

Ut fra SAS' vurdering, eier SAS ikke grunn som kan betraktes som forurenset utifra nasjonale grenseverdier.

Spørsmålet om ansvar for miljøskader diskuteres for tiden innen EU-kommisjonen (DG XI). Kommisjonens hen-

sikt er å presentere en "hvitbok" om emnet i april 1998. Ifølge et forslag fra kommisjonen som ble diskutert i et møte med nasjonale eksperter i november 1997, skal forurenseren være den som bærer ansvaret. Dersom flere er ansvarlige for forurensningen skal ansvaret være solidarisk, dog med mulighet for at den som kan bevise å bare delvis ha bidratt til en viss del av skaden kun skal bære ansvar for den delen. Ettersom det enda ikke foreligger noe direktiv om fordeling av ansvar for miljøskader og det ikke er fattet noen beslutning i saken, er det på nåværende tidspunkt ikke mulig å uttale seg om hvordan en eventuell regulering av spørsmålet innen EU vil komme til å påvirke SAS. Med bakgrunn i den eksisterende miljølovgivningen i de tre skandinaviske landene anses det foreliggende forslaget fra EU-kommisjonen bare i begrenset omfang å endre den eksisterende ansvarsfordelingen.

SAS' forsikring dekker selskapets ansvar for miljøpåvirkning ved akutte hendelser og ulykker. SAS har planer og beredskap for havari, ulykker og hendelser som også kan medføre forurensning. SAS tillemper et systematisk forvaltnings-, drifts-, og vedlikeholdsprogram som skal forebygge og begrense risikoen for forurensning.

For en mer utførlig og detaljert redegjørelse for SAS' miljøarbeid og miljøstatus henvises til den separate miljørapporten for 1997 eller SAS Internetside:

<http://www.sas.se>

#### MILJØRELATERTE INNTEKTER OG/ELLER KOSTNADSREDUKSJONER:

Reduserte kostnader i forbindelse med forbedret avfallshåndtering, redusert energi- og ressursforbruk, emballasjeutgifter	ca 15 MSEK
Kostnadsreduksjon ved utfasing av kapittel II-flåten (-7 %)	ca 25 MSEK

#### MILJØRELATERTE INVESTERINGER/KOSTNADER:

2 stk. MD-90 (miljøinvestering 10 MSEK per fly)	20 MSEK
Støydemping DC-9	165 MSEK
Merkostnad ved bruk av kapittel II-fly	50 MSEK
Miljøandel av prosjekt Gardermoen	25 MSEK
Miljøandel av kostnader i investeringer i kabin-/bakkevirksomhet	34 MSEK

#### MILJØRELATERTE SKATTER/AVGIFTER:

Sete-/passasjeravgifter i Norge	475 (469) MSEK
Støyavgifter	6,5 (15) MSEK

*(Emisjonsskatt i Sverige er ikke betalt for 1997 i påvente av en ny emisjonsavgift som ble innført 1. januar 1998.)*

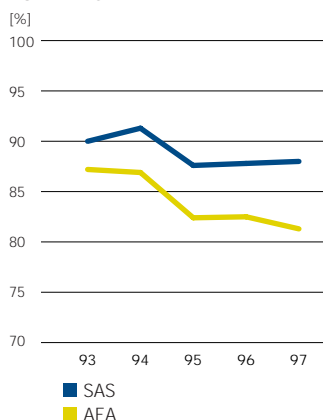
# Operasjonelle nøkkeltall og grafer

TRAFIKK/PRODUKSJON		1997	1996	1995	1994	1993
Antall trafikkerte destinasjoner		98	101	100	102	104
Antall flyvninger, rutetrafikk		320 410	309 636	295 028	297 688	314 940
Fløyene km, rutetrafikk	(mill)	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6
Flytimer i luften, rutetrafikk	(000)	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9
Antall transporterte passasjerer, totalt	(000)	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619
Tilbudte tonnkm <sup>2</sup> , totalt	(mill)	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4
Tilbudte tonnkm, rutetrafikk		4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6
Tilbudte tonnkm, annet		55,4	38,7	40,0	13,2	9,8
Betalte tonnkm <sup>2</sup> , rutetrafikk	(mill)	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9
Passasjerer og overvektsbagasje		1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3
Frakt		693,7	590,4	452,8	445,9	420,4
Post		50,1	48,2	49,5	50,5	49,2
Total lastfaktor <sup>2</sup> , rutetrafikk	(%)	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1
Tilbudte setekm <sup>2</sup> , rutetrafikk	(mill)	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581
Betalte passasjerkm <sup>2</sup> , rutetrafikk	(mill)	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138
Kabinfaktor <sup>2</sup> , rutetrafikk	(%)	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5
Gjennomsnittlig passasjerstrekning, rutetrafikk	(km)	986	990	989	983	976
Trafikkinntekt/Betalte tonnkm	(SEK)	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24
Passasjerinntekt/Betalte passasjerkm, rutetrafikk	(SEK)	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21
Flydriftskostnad/Tilbudte tonnkm, rutetrafikk	(SEK)	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69
Betalte tonnkm/Ansatt	(rutetrafikk)	129 517	127 565	119 052	115 920	108 388
Betalte passasjerkm/Ansatt	(rutetrafikk)	1 023 603	1 025 902	1 014 027	989 532	933 053
Drivstoffpris	(cent/gallon)	75	78	67	66	71
Punktlighet	(% innenfor 15 minutter)	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0
Regularitet <sup>2</sup>	(%)	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7
Break even-lastfaktor <sup>2</sup>	(%)					
SAS		57,2	56,0	56,4	58,6	59,5
AEA		1	66,6	66,2	65,2	65,5
IATA		1	59,9	59,0	60,4	61,2
US Majors		1	53,7	52,2	54,6	53,5

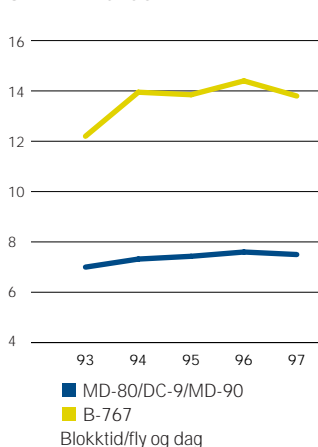
<sup>1</sup> Informasjon er ikke tilgjengelig.

<sup>2</sup> Definisjoner, se side VI.

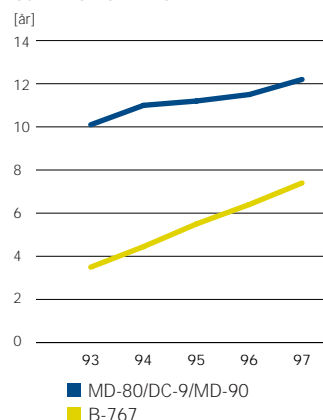
## PUNKTLIGHET



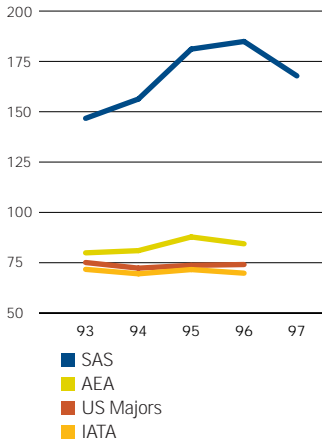
## SAS FLYFLÅTE UTNYTTELSESGRAD



## SAS FLYFLÅTE GJENNOMSNIITTSALDER

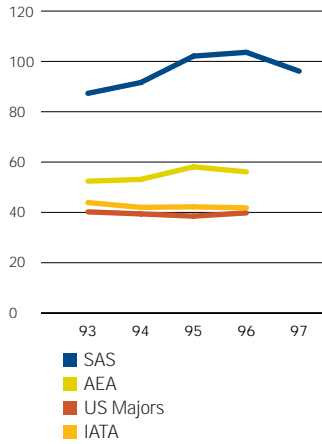


ENHETSINNTEKT\* (YIELD)



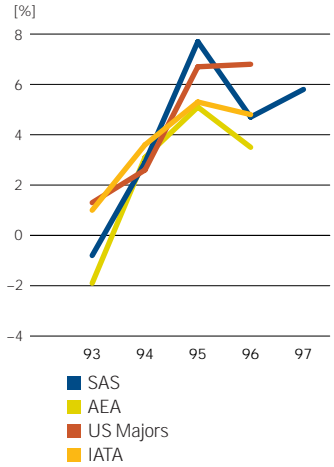
Inntekt/Betalte tonnkm (USD)

ENHETSKOSTNAD\*



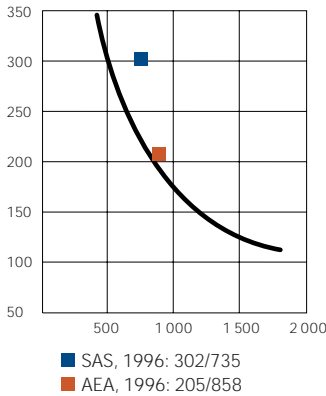
Kostnad tilbudte tonnkm (USD)

DRIFTSMARGIN



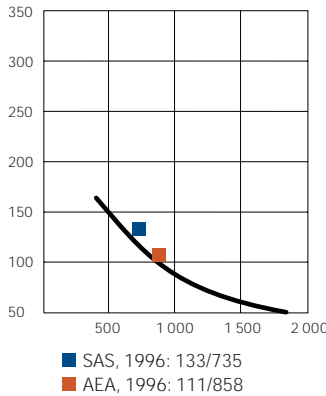
ENHETSINNTEKTENS\* VARIASJON MED FLYSTREKNING, EUROPA

[Inntekt/Betalt tonnkm (UScent)]

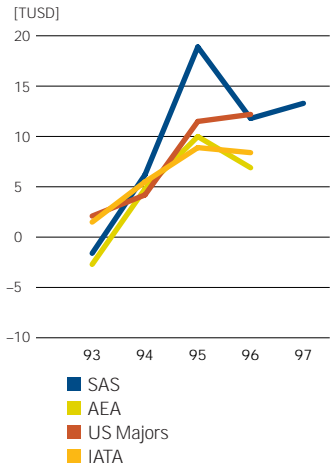


ENHETSINNTEKTENS\* VARIASJON MED FLYSTREKNING, EUROPA

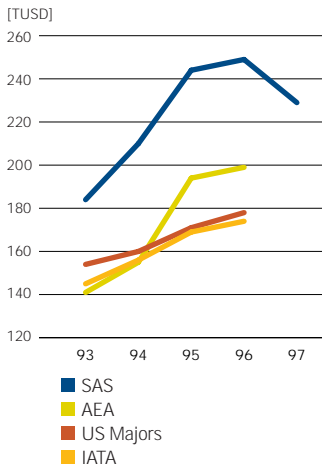
[Kostnad/Tilbudt tonnkm (UScent)]



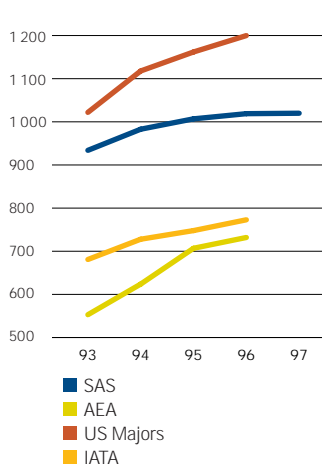
DRIFTSRESULTAT PER ANSATT



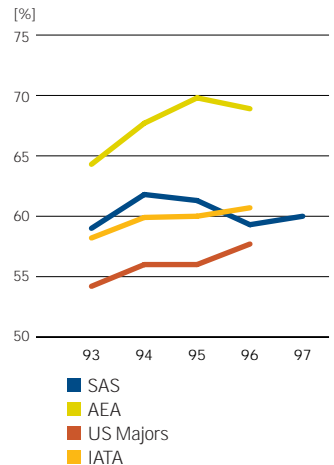
INNTEKT PER ANSATT



PASSASJERER PER ANSATT



LASTFAKTOR\*



\*Se definisjoner side VII.



# Årsberetning 1997

Styrets og administrerende direktørs årsberetning for driftsåret 1. januar – 31. desember 1997.

## SAS GRUPPEN 1997

SAS Gruppens årsregnskap er avgitt i samsvar med International Accounting Standards.  
(Tall i parentes vedrører 1996.)

### MARKED

SAS' trafikkutvikling har vært positiv sammenlignet med forrige år. 1997 begynte svakt, men gjennom en god trafikkvekst i resten av året økte passasjertrafikken totalt med 4,4 % sammenlignet med 1996. I andre halvår av 1997 kom økningen hovedsakelig i segmentet for forretningsreisende. Trafikkveksten var totalt sett noe lavere enn økningen i markedet, noe som skyldes lavere produksjonsøkning enn i de fleste andre europeiske flyselskaper.

I løpet av 1997 økte flytrafikken innenfor Association of European Airlines, AEA, i Europa med 10 %. SAS' trafikkøkning i Europa var 9 %.

Det svenske innenriksmarkedet økte i 1997 med 4 %. SAS' trafikk inklusive samarbeidet med Falcon Air økte med 3 % mot forrige år, mens markedsandelen sank til 60 % (63 %). Norsk innenriks har hatt en vekst på cirka 3 %. SAS' trafikk økte med 4 % og markedsandelen inklusive partner økte med 0,3 prosentenheter til 48,6 %. På dansk innenriks ble SAS' trafikk redusert med 3 %. Det danske innenriksmarkedet for fly har gjennom åpningen av togforbindelsen over Storebelt opplevd en kraftig økning i konkurransen. Inklusive partner økte markedsandelen med 2,4 prosentenheter til 65,8 %.

I løpet av 1997 ble konkurransen på SAS' hjemmemarked ytterligere intensivert. Den økte konkurransen førte til fortsatt prispress, og SAS' valutarsede enhetsinntekt ble for andre år på rad uendret.

### ALLIANSER OG SAMARBEIDSPARTNERE

I mai 1997 ble Star Alliance introdusert, en global allianse mellom SAS, Lufthansa, United Airlines, Thai Airways International samt Air Canada. I oktober 1997 ble Varig Brazilian Airlines tilknyttet. Den nåværende Star Alliance dekker 642 destinasjoner i 108 land.

For å styrke posisjonen på det skandinaviske hjemmemarkedet har SAS i løpet av året økt sitt samarbeide med regionale partnere. Som et ledd i denne strategien ble det i slutten av 1997 inngått en avtale mellom Fred Olsen-selskapene Bonheur ASA og Ganger Rolf ASA og SAS vedrørende SAS' kjøp av 29 % av aksjene i Widerøe's Flyveselskap ASA. Transaksjonen er betinget av konkurransetilsynets godkjenning. Overtakelsen kommer først i 1998 til å inkluderes i SAS' regnskap. Videre er en opsjonsavtale om SAS' kjøp av ytterligere 34 % av aksjene inngått mellom partene. Opsjonen løper til den 28. desember 1998. For å styrke SAS' tilstedeværelse i Finland, kjøpte man i januar 1998 samtlige aksjer i OY Air Botnia AB.

### SAS OG MILJØET

Flyvirksomheten med forbruk av ikke fornybare energikilder, avgasser som karbondioksyd og nitrogenoksyd, samt støy som miljøbelastning rundt flyplasser, er den overveiende delen i SAS' miljøpåvirkning. Derfor blir planlegging og utskiftning av flyflåten viktig for reduksjon av de relative utslipp. SAS er nå inne i en periode med fornyelse, utskiftning og økning i flyflåten. Et av de viktigste kriteriene i forbindelse med beslutninger om investeringer i nye fly, er miljøaspektet.

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

SAS deltar i et nytt miljøforum innen Star Alliance der arbeidet fokuseres på å sette felles mål innenfor miljøområdet, samt en forpliktelse til kontinuerlig å forbedre miljøarbeidet i respektive selskap.

For en detaljert redegjørelse for mål, strategier, organisasjon, miljørelaterte investeringer m.m. henvises det til SAS separate miljørapport for 1997.

### TILKNYTTETE SELSKAPER

Som tilknyttede selskaper regnes de selskaper hvor SAS Gruppens eierandel er mellom 20 % og 50 %. Som tilknyttede selskaper inngår bl.a. British Midland PLC (40 %), Spanair S.A. (49 %), Polygon Insurance Co Ltd (30,8 %) og airBaltic (28,5 %).

Resultatet i British Midland PLC har utviklet seg meget positivt i løpet av året; dette gjelder spesielt de internasjonale rutene. Passasjerantallet har økt og kabinfaktoren er forbedret i forhold til foregående år. I løpet av året er British Regional Airlines solgt. Resultatet i British Midland PLC ble 11 (6) MGBP etter skatter. SAS' andel av resultatet, inklusive avskrivninger på goodwill med 32 (27) MSEK samt korrigering av forrige års resultat med -14 (8) MSEK, utgjør 9 (5) MSEK.

airBaltic Corporation SIA, Latvias nasjonale flyselskap, viste en utvikling som er i samsvar med planene. Kabinfaktoren økte til 48 %. Selskapets planlagte flyvning på Moskva har på grunn av luftfartspolitiske årsaker ikke kunnet igangsettes. Resultatet for året beløper seg til -5 (-18) MUSD. SAS' andel av dette er -10 (-45) MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. ble 60 (-28) MSEK etter skatter. SAS' andel utgjør 30 (-14) MSEK. SAS' andel av resultatet i Polygon Insurance Co Ltd var 14 (25) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat inngår andeler av de tilknyttede selskapenes resultat etter skatter med totalt 61 (-15) MSEK. Kapitalandeler i tilknyttede selskaper utgjorde 756 (653) MSEK.

# SAS Gruppens Resultatregnskap

(Note 1)

MSEK	1997	1996
Driftsinntekter – Note 2	38 928	35 189
Personalkostnader – Note 3	-10 994	-10 184
Andre driftskostnader – Note 4	-23 816	-21 337
<b>Driftsresultat før avskrivninger</b>	<b>4 118</b>	<b>3 668</b>
Avskrivninger – Note 5	-1 880	-1 851
Resultatandeler i tilknyttede selskaper – Note 6	61	-15
Resultat ved salg av aksjer i konsern- og tilknyttede selskaper	1	-
Resultat ved salg av fly og bygninger – Note 7	83	100
<b>Driftsresultat</b>	<b>2 383</b>	<b>1 902</b>
Resultat fra andre aksjer og andeler – Note 10	15	1
Renteinntekter og lignende resultatposter – Note 11	659	744
Rentekostnader og lignende resultatposter – Note 12	-826	-830
<b>Resultat etter finansielle poster</b>	<b>2 231</b>	<b>1 817</b>
Datterselskapenes skatter – Note 13	-71	-39
Minoritetsandeler	0	-2
<b>Resultat før skatter som kan henføres til SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter</b>	<b>2 160</b>	<b>1 776</b>

## RESULTAT PER FORRETNINGSOMRÅDE

MSEK	1997	1996
<b>SAS</b>		
Resultat før avskrivninger	3 772	3 426
Avskrivninger	-1 755	-1 736
Resultatandel i tilknyttede selskaper	49	-26
Resultat ved salg av aksjer i tilknyttede selskaper	2	0
Resultat ved salg av fly og bygninger	83	100
Resultat ved salg av andre aksjer	15	0
Finansnetto	-99	-18
<b>Sum SAS</b>	<b>2 067</b>	<b>1 746</b>
<b>SAS International Hotels</b>	<b>160</b>	<b>65</b>
Annen virksomhet/konsernelimineringer	4	6
<b>Resultat før skatter</b>	<b>2 231</b>	<b>1 817</b>

## VALUTAENS INNVIRKNING PÅ SAS GRUPPENS RESULTAT

Såvel omsetning som driftskostnader og finansielle poster påvirkes i betydelig grad av valutakursforandringer. Kun ca. 34 % av omsetningen og 28 % av driftskostnadene er i svenske kroner.

Den totale effekten av endrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat for 1997 sammenlignet med 1996, var positiv med 73 MSEK. Forskjellen mellom 1997 og 1996 års valutakursdifferanser på den finansielle nettogjelden, var negativ med 51 MSEK.

Den totale effekten på resultat før skatter ble dermed positiv med 22 MSEK.

MSEK	
Driftsinntekter	1 055
Driftskostnader inklusive revurdering av driftskapital	-982
<b>Driftsresultat</b>	<b>73</b>
Finansielle poster	-51
<b>Resultat før skatter</b>	<b>22</b>



# Kommentarer til resultatregnskapet

SAS Gruppens omsetning økte med 3 739 MSEK eller 10,6%. Justert for valutakurseffekter mellom årene, 1 055 MSEK, økte omsetningen med 7,6% eller 2 684 MSEK. Av dette skyldes 1 079 MSEK økte passasjerinntekter, 617 MSEK øvrige trafikkinntekter og de resterende 988 MSEK økte volumer innen øvrige virksomhetsområder. SAS' passasjertrafikk målt i RPK, betalte passasjerkilometer, økte med 4,4% sammenlignet med 1996. Renset for valutaeffekter var enhetsinntekten, yielden, uforandret sammenlignet med foregående år.

De totale driftskostnadene steg med 3 289 MSEK, eller 10,4%. Korrigert for valutaeffekter, -982 MSEK, var kostnadsøkningen 7,1%. I SAS' flyvirksomhet økte driftskostnadene med 2 637 MSEK, eller 9,6%. Korrigert for valutaeffekter var tilsvarende økning 6,3%. Hensyntatt volumøkning, økte enhetskostnaden med 1,6%. Økningen i enhetskostnaden skyldes først og fremst økte lønnskostnader og vedlikeholdskostnader, samt satsing på produktforbedringer.

Driftsresultatet økte med 481 MSEK, hvorav 73 skyldes endrede valutakurser. Brutto driftsmargin økte fra 10,4% til 10,6%.

Avskrivningene var på samme nivå som i 1996. Ved kjøp av MD-90 i 1996 ble anskaffelseskostnaden bokført brutto, med egen gjeldsføring av mottatt finansieringsrabatt. Gjeldsposten oppløses over lånets løpetid, ca. 10 år. I 1997 er et lignende prinsipp gjennomført på tidligere kjøp av MD-80 og Boeing 767. Dette har for 1997 resultert i reduserte avskrivninger med 184 MSEK. Ved overgang fra progressiv avskrivningsmetode til lineær avskrivningsmetode per 1. januar 1994, ble det konstatert et avvik i bokført verdi mellom de to metodene. Dette periodiseres gjennom økte årlige avskrivninger, som for 1997 utgjør vel 180 MSEK.

Resultatandeler i tilknyttede selskaper ble bedret med 76 MSEK til 61 MSEK, hovedsakelig som følge av positiv resultatutvikling i Spanair S.A. og airBaltic.

Resultat fra salg av flymateriell 83 (100) MSEK inkluderer salg i 1997 av en MD-83 til Spanair S.A., 53 MSEK, samt salg av en DC 9-51, 17 MSEK.

SAS Gruppens finansielle poster (netto) beløp seg til -167 (-86) MSEK.

Utviklingen på finansmarkedene har i løpet av 1997 som helhet vært relativt stabil. En økt usikkerhet har imidlertid oppstått i løpet av høsten, noe som har medført større bevegelser på samtlige markeder.

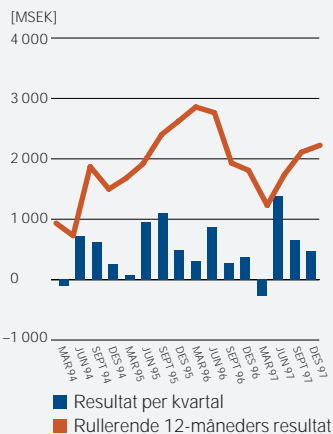
SAS Gruppens rentenetto er på samme nivå som foregående år -140 (-135) MSEK.

Den svenske kronens kursutvikling har i løpet av 1997 gitt en uvesentlig effekt på nettogjelden. Til sammen fremkommer en negativ valutaeffekt i SAS Gruppens finansnetto på -1 MSEK. Foregående år var valutakursdifferansen positiv med 50 MSEK.

Resultat etter finansielle poster ble 2 231 (1 817) MSEK.

Av datterselskapenes totale skattekostnader utgjorde 27 avsetning for utsatt skatt. 1996 viser en oppløsning på 23 MSEK.

## RESULTAT FØR SKATTER



# SAS Gruppens Balanse

(Note 1)

**EIENDELER, MSEK**

	1997	1996
<b>ANLEGGSMIDLER</b>		
<b>Immaterielle anleggsmidler – Note 14, 15</b>	<b>36</b>	24
<b>Materielle anleggsmidler – Note 15</b>		
Bygninger og tomter	4 910	4 966
Fly	11 284	11 739
Reservemotorer og reservedeler	964	869
Verkstedsinventar og service-utstyr for fly	111	92
Annet inventar og kjøretøyer	1 385	1 261
Anlegg under utførelse	1 332	458
Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler – Note 16	1 094	369
	<b>21 080</b>	19 754
<b>Finansielle anleggsmidler – Note 15</b>		
Kapitalandeler i tilknyttede selskaper – Note 17	756	653
Langsiktige fordringer på tilknyttede selskaper – Note 19	98	88
Aksjer og andeler – Note 20	62	63
Pensjonsmidler, netto – Note 25	530	–
Andre langsiktige fordringer	438	202
	<b>1 884</b>	1 006
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>23 000</b>	20 784
<b>OMLØPSMIDLER</b>		
<b>Varelager m.m.</b>		
Lager av varer og materiell – Note 21	774	636
Forskudd til leverandører	5	3
	<b>779</b>	639
<b>Kortsiktige fordringer</b>		
Kundefordringer	2 307	1 862
Fordringer på tilknyttede selskaper	52	15
Andre fordringer – Note 22	758	883
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	916	637
	<b>4 033</b>	3 397
<b>Kortsiktige plasseringer – Note 23</b>	<b>9 113</b>	10 333
<b>Kasse og bank</b>	<b>704</b>	717
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>14 629</b>	15 086
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>37 629</b>	35 870

**EGENKAPITAL OG GJELD, MSEK**

	1997	1996
<b>EGENKAPITAL – Note 24</b>		
Innskuddskapital	12 976	11 992
Annen egenkapital	1 265	1 038
	<b>14 241</b>	13 030
<b>Minoritetsinteresser</b>	<b>19</b>	18
<b>Avsetninger</b>		
Pensjoner og lignende forpliktelser – Note 25	214	436
Utsatt skatt	163	137
	<b>377</b>	573
<b>Langsiktig gjeld – Note 26</b>		
Ansvarlig lån – Note 27	784	737
Obligasjonslån – Note 28	2 351	2 843
Andre lån – Note 29	7 840	8 140
Annen gjeld	838	907
	<b>11 813</b>	12 627
<b>Kortsiktig gjeld</b>		
Kortsiktig del av langsiktige lån	634	950
Lån – Note 31	284	271
Forskudd fra kunder	33	14
Leverandørgjeld	1 680	1 401
Gjeld til tilknyttede selskaper	13	13
Skattegjeld	45	43
Trafikkavregningsgjeld – Note 32	1 953	1 645
Foreslått utbytte til morselskaper	1 141	844
Annen gjeld	1 143	982
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	4 253	3 459
	<b>11 179</b>	9 622
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>37 629</b>	35 870
<b>Pantstillelser – Note 33</b>	<b>806</b>	546
<b>Andre sikkerhetsstillelser – Note 33</b>	<b>71</b>	82
	<b>877</b>	628
<b>Garantiansvar – Note 34</b>	<b>978</b>	1 276
<b>Leieforpliktelser – Note 35</b>		

# Kommentarer til Balansen

## EIENDELER

SAS Gruppens samlede eiendeler har økt med 5 % til 37 629 MSEK.

Den bokførte verdien på fly er redusert med 455 MSEK. Endringen omfatter investering i MD-90 inklusive tidligere gjennomførte forskuddsbetalinger på 452 MSEK samt overføring fra anlegg under utførelse, 317 MSEK, hovedsakelig støydempere til DC9-41. Fradragposter er årets avskrivninger på 1 102 MSEK samt restverdi solgte fly.

Blant anlegg under utførelse inngår 835 MSEK knyttet til SAS' engasjement i Oslos nye flyplass Gardermoen. Videre inngår ny fraktkterminal på Københavns flyplass, samt oppføring av hotell i Manchester.

Langsiktige forskudd til leverandører av flymaterieell er i løpet av året økt med 725 MSEK. Forskudd til McDonnell Douglas utgjør 112 MSEK i forbindelse med leveranser av to MD-90 i løpet av året. Utover dette er ytterligere 156 MSEK utnyttet. Forskudd knyttet til kommende leveranser av blant annet Boeing 737-600 samt Dehavilland Dash 8 er betalt med 993 MSEK.

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper har økt med 103 MSEK til 756 MSEK. Årets resultatandeler var positive med 61 MSEK. Videre har kapitalandelene økt som følge av valutakursendringer på 42 MSEK.

SAS endret i 1996 metode for behandling av ytelsesbaserte kollektive pensjonsordninger i Sverige. Tillempling blant annet av disse prinsipper resulterer per 31. desember 1997 i eiendelen pensjonsmidler, netto 530 MSEK (se regnskaps- og vurderingsprinsipper side 70 samt note 25).

Den kortsiktige likviditeten var ved årsskiftet 9 817 (11 050) MSEK eller 26 (31) % av totalbalansen. Reduksjonen skyldes først og fremst innløsning av lån.

Samlet anvendt kapital var ved årsskiftet 26 368 (27 268) MSEK. Gjennomsnittlig anvendt kapital i løpet av året var 26 311 (25 004) MSEK. Avkastningen på anvendt kapital var 12 (11) %.

## GJELD

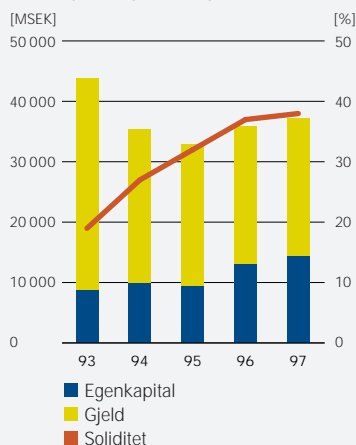
Av den totale gjelden var 12 107 (13 376) MSEK rentebærende. I dette inngår pensjonsforpliktelser med 35 (184) MSEK.

Den rentebærende nettogjelden var per 31. desember 1997 1 345 (1 754) MSEK. SAS Gruppens gjennomsnittlige nettogjeld var i løpet av året 1 880 (2 420) MSEK. I løpet av året ble det undertegnet en ny lånefasilitet på 700 MUSD. Dermed finnes det, inklusive den lånefasilitet som ble tegnet i 1996, 1 010 MUSD tilgjengelig. Ut over dette har SAS tilgjengelig ubenyttede sertifikatprogrammer på henholdsvis 2 000 MSEK, 1 500 MDDK og 200 MUSD. Gjeldsgraden per 31. desember 1997 var 0,1 (0,1).

## EGENKAPITAL

Egenkapitalen etter foreslått utbytte til SAS morselskaperne på 1 141 MSEK, økte med 1 211 MSEK til 14 241 MSEK. Foruten årets resultat etter skatter skyldes økningen positive omregningsdifferanser i utenlandske datter- og tilknyttede selskaper. Soliditeten etter gjeldsføring av foreslått utbytte, var ved årsskiftet 38 (37) %, og avkastning etter skatt på egenkapital var 11 (11) %.

### FINANSIELL STILLING



# SAS Gruppens Finansieringsanalyse

MSEK	1997	1996
<b>ÅRETS VIRKSOMHET</b>		
Resultat før skatter	2 231	1 815
Avskrivninger	1 880	1 851
Verdireguleringer, nedskrivninger m.m.	6	66
Resultat ved salg av anleggsmidler	-100	-63
Annet - netto	-63	-31
<b>Midler tilført fra årets virksomhet</b>	<b>3 954</b>	<b>3 638</b>
Endring av:		
Lager av varer og materiell	-146	-34
Fordringer	-1 039	-200
Gjeld	1 487	410
<b>Endring av arbeidskapital</b>	<b>302</b>	<b>176</b>
<b>Nettofinansiering fra årets virksomhet</b>	<b>4 256</b>	<b>3 814</b>
<b>INVESTERINGER</b>		
Fly	-452	-1 126
Reservemateriell	-215	-476
Bygninger, inventar og annet utstyr	-1 566	-2 313
Aksjer og andeler, goodwill m.m.	-30	-35
Forskudd på fly - netto	-993	-252
<b>Sum investeringer</b>	<b>-3 256</b>	<b>-4 202</b>
Salg av anleggsmidler	235	1 039
Valutakurseffekter m.m.	17	27
<b>Nettoinvesteringer</b>	<b>-3 004</b>	<b>-3 136</b>
<b>Utbetalte midler til morselskaper</b>	<b>-844</b>	<b>-1 150</b>
<b>Kapitaltilskudd fra morselskaper</b>	<b>-</b>	<b>1 400</b>
<b>Finansieringsoverskudd</b>	<b>408</b>	<b>928</b>
<b>EKSTERN FINANSIERING</b>		
Opplåning, amortisering og forskuddsbetalte avdrag inkl. valutakursdifferanser - netto	-1 047	715
Andre finansielle fordringer/gjeld - netto	-594	-669
Endring av minoritetsinteresser	0	-2
<b>Ekstern finansiering - netto</b>	<b>-1 641</b>	<b>44</b>
<b>ENDRING AV LIKVIDE MIDLER</b>		
ifølge balansen	-1 233	972
Likvide midler ved virksomhetsårets begynnelse	11 050	10 078
<b>Likvide midler ved virksomhetsårets slutt</b>	<b>9 817</b>	<b>11 050</b>

# Kommentarer til Finansieringsanalysen

SAS Gruppens finansielle stilling før endringer i arbeidskapital og investeringer var 3 954 (3 638) MSEK. Arbeidskapitalen ble redusert med 302 (176) MSEK. Både fordringer og gjeld økte noe i løpet av året, generelt som følge av økte volumer i virksomheten.

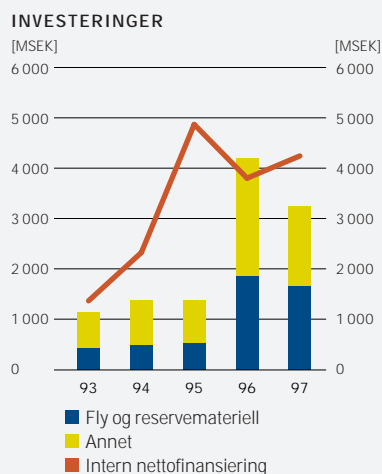
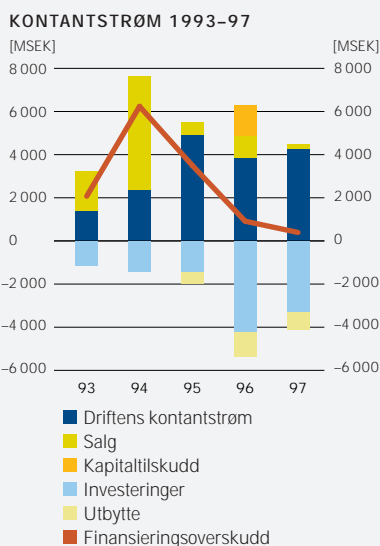
Investeringer inklusive forskuddsbetalinger til flyleverandører utgjorde 3 256 MSEK, en reduksjon på 946 MSEK sammenlignet med 1996. Av investeringene svarte SAS for 2 938 (4 132) MSEK og SAS International Hotels for 318 (70) MSEK. I dette er inkludert 451 MSEK for to MD-90 som ble levert i løpet av året. Investeringer i bygninger og tomter utgjorde i alt 1 060 MSEK og gjelder i hovedsak Gardermoen, frakterminal i København og hotelleiendom i Manchester.

Salg av anleggsmidler genererte 235 (1 039) MSEK og gjelder hovedsakelig inntekter fra salg av en MD-83 samt en DC9-51. Året før ble det solgt sju Boeing 737.

Den finansielle stillingen etter nettoinvesteringer ble dermed 1 252 (678) MSEK. Etter utbetaling av midler til morselskapene på 844 (1 150) MSEK samt mottatt kapitaltilskudd i 1996 på 1 400 MSEK var finansieringsoverskuddet 408 (928) MSEK.

Den finansielle gjelden ble redusert med 1 047 MSEK i 1997, som i hovedsak består av nedbetaling og innløsning av lån. Det er ikke tatt opp nye lån i løpet av året.

Sammenlagt ble SAS Gruppens likvide midler redusert med 1 233 MSEK.



# SAS Konsortiet

SAS Konsortiet er dannet av de tre nasjonale flyselskaperne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. SAS Konsortiet omfatter SAS, eksklusive datterselskaper og Konsortiet SAS Commuter.

SAS Konsortiets eiendeler, gjeld og resultat fordeles ved utgangen av hvert regnskapsår på de tre morselskaperne etter eierandel – SAS Danmark A/S 2/7, SAS Norge ASA 2/7 og SAS Sverige AB 3/7.

SAS Konsortiets regnskaper er avgitt ifølge samme prinsipper som SAS Gruppens med unntak av andeler i datter- og tilknyttede selskaper. Se videre avsnittet "Regnskaps- og vurderingsprinsipper".

Konsortiets omsetning utgjorde 35 611 (32 408) MSEK.

Resultat ved salg av fly og bygninger ble 81 (-) MSEK.

Driftsresultatet ble 1 958 (1 537) MSEK.

I resultat fra andeler i konsernselskap, inngår utbytte fra datterselskaper med 83 (12) MSEK, samt tilbakeført avsetning for tap vedrørende Swedair med 112 MSEK.

I resultat fra andeler i tilknyttede selskaper inngår utbytte med 31 (4) MSEK.

Resultatet før skatter ble 2 125 (1 568) MSEK.

## SAS Konsortiets Resultatregnskap

(Note 1)

MSEK	1997	1996
Driftsinntekter – Note 2	35 611	32 408
Personalkostnader – Note 3	-9 047	-8 585
Andre driftskostnader – Note 4	-23 246	-20 872
<b>Driftsresultat før avskrivninger</b>	<b>3 318</b>	<b>2 951</b>
Avskrivninger – Note 5	-1 441	-1 414
Resultat ved salg av fly og bygninger – Note 7	81	-
<b>Driftsresultat</b>	<b>1 958</b>	<b>1 537</b>
Resultat fra andeler i konsernselskaper – Note 8	196	19
Resultat fra andeler i tilknyttede selskaper – Note 9	33	-7
Resultat fra andre aksjer og andeler – Note 10	16	-
Renteinntekter og lignende resultatposter – Note 11	723	857
Rentekostnader og lignende resultatposter – Note 12	-801	-838
<b>Resultat før skatter<sup>1</sup></b>	<b>2 125</b>	<b>1 568</b>

<sup>1</sup> Skatter påhviler SAS Konsortiets morselskaper.

# SAS Konsortiets Balanse

(Note 1)

## EIENDELER, MSEK

	1997	1996
<b>ANLEGGSMIDLER</b>		
<b>Immaterielle anleggsmidler – Note 14, 15</b>	<b>13</b>	22
<b>Materielle anleggsmidler – Note 15</b>		
Bygninger og tomter	3 136	3 234
Fly	10 534	10 864
Reservemotorer og reservedeler	940	845
Verkstedsinventar og service-utstyr for fly	111	92
Annet inventar og kjøretøyer	352	374
Anlegg under utførelse	1 052	442
Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler – Note 16	710	296
	<b>16 835</b>	16 147
<b>Finansielle anleggsmidler – Note 15</b>		
Aksjer og andeler i konsernselskaper – Note 20	1 405	1 396
Langsiktige fordringer på konsernselskaper – Note 18	819	1 001
Aksjer og andeler i tilknyttede selskaper – Note 20	591	585
Langsiktige fordringer på tilknyttede selskaper – Note 19	98	88
Andre aksjer og andeler – Note 20	4	6
Pensjonsmidler, netto – Note 25	488	–
Andre langsiktige fordringer	279	117
	<b>3 684</b>	3 193
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>20 532</b>	19 362
<b>OMLØPSMIDLER</b>		
<b>Varelager m.m.</b>		
Lager av varer og materiell – Note 21	635	507
Forskudd til leverandører	3	3
	<b>638</b>	510
<b>Kortsiktige fordringer</b>		
Kundefordringer	1 976	1 587
Fordringer på konsernselskaper	1 283	981
Fordringer på tilknyttede selskaper	52	15
Andre fordringer	599	725
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	713	473
	<b>4 623</b>	3 781
<b>Kortsiktige plasseringer – Note 23</b>	<b>9 072</b>	10 295
<b>Kasse og bank</b>	<b>429</b>	524
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>14 762</b>	15 110
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>35 294</b>	34 472

## EGENKAPITAL OG GJELD

	1997	1996
<b>EGENKAPITAL – Note 24</b>		
Innskuddskapital		
SAS Danmark A/S	3 708	3 426
SAS Norge ASA	3 708	3 426
SAS Sverige AB	5 560	5 140
	<b>12 976</b>	11 992
<b>Avsetninger</b>		
Pensjoner og lignende forpliktelser – Note 25	179	448
	<b>179</b>	448
<b>Langsiktig gjeld – Note 26</b>		
Ansvarlig lån – Note 27	784	737
Obligasjonslån – Note 28	2 351	2 825
Andre lån – Note 29	7 094	7 313
Gjeld til konsernselskaper	77	357
Gjeld til tilknyttede selskaper	0	0
Annen gjeld	862	897
	<b>11 168</b>	12 129
<b>Kortsiktig gjeld</b>		
Kortsiktig del av langsiktige lån	555	874
Lån – Note 31	228	250
Forskudd fra kunder	25	12
Leverandørgjeld	1 295	1 076
Gjeld til konsernselskaper	1 139	1 343
Gjeld til tilknyttede selskaper	12	10
Trafikkavregningsgjeld – Note 32	1 953	1 645
Foreslått utbytte til morselskaper	1 141	844
Annen gjeld	902	822
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	3 721	3 027
	<b>10 971</b>	9 903
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>35 294</b>	34 472
<b>Pantstillelser – Note 33</b>	<b>29</b>	28
<b>Garantiansvar – Note 34</b>	<b>934</b>	1 174
<b>Leieforpliktelser – Note 35</b>		

# SAS Konsortiets

## Finansieringsanalyse

MSEK	1997	1996
<b>ÅRETS VIRKSOMHET</b>		
Resultat før skatter	2 125	1 568
Avskrivninger	1 441	1 414
Verdireguleringer, nedskrivninger m.m.	4	30
Resultat ved salg av anleggsmidler	-99	0
<b>Midler tilført fra årets virksomhet</b>	<b>3 471</b>	<b>3 012</b>
Endring av:		
Lager av varer og materiell	-137	-42
Kortsiktige fordringer	-850	-280
Kortsiktig gjeld	1 363	281
<b>Endring av arbeidskapitalen</b>	<b>376</b>	<b>-41</b>
<b>Nettofinansiering fra årets virksomhet</b>	<b>3 847</b>	<b>2 971</b>
<b>INVESTERINGER</b>		
Fly	-451	-1 269
Reservemateriell	-213	-476
Bygninger, inventar og annet utstyr	-1 069	-2 064
Aksjer og andeler, m.m.	-6	-35
Forskudd på flymateriell - netto	-525	-169
<b>Sum investeringer</b>	<b>-2 264</b>	<b>-4 013</b>
Salg av anleggsmidler	234	13
<b>Nettoinvesteringer</b>	<b>-2 030</b>	<b>-4 000</b>
<b>Utbetalte midler til morselskapene</b>	<b>-844</b>	<b>-1 150</b>
<b>Kapitaltilskudd fra morselskapene</b>	<b>-</b>	<b>1 400</b>
<b>Finansieringsover-/underskudd</b>	<b>973</b>	<b>-779</b>
<b>EKSTERN FINANSIERING</b>		
Lån, amortisering og forskuddsbetalte avdrag inkl. valutakursdifferanser - netto	-675	1 300
Andre finansielle fordringer/gjeld - netto	-1 616	478
<b>Ekstern finansiering - netto</b>	<b>-2 291</b>	<b>1 778</b>
<b>ENDRING AV LIKVIDE MIDLER</b>		
ifølge balansen	-1 318	999
Likvide midler ved virksomhetsårets begynnelse	10 819	9 820
<b>Likvide midler ved virksomhetsårets slutt</b>	<b>9 501</b>	<b>10 819</b>



**KONSORTIET SAS COMMUTER**

Konsortiet SAS Commuter har samme eierforhold og juridiske status som SAS Konsortiet og konsolideres i SAS Gruppen innenfor forretningsområdet SAS.

SAS Commuter er et produksjonsselskap som utfører flyginger for SAS i Skandinavia og Nord-Europa med fly av typen Fokker F-50. Totalt omfatter flåten 26 fly, hvorav 17 i 1997 ble benyttet i et sørlig trafikksystem, EuroLink, med base i København. 5 fly trafikkerer et nordlig system, Nor-Link, med Tromsø som base og 4 fly trafikkerer SweLink med base i Stockholm.

I løpet av året ble det gjennomført cirka 60 000 (50 000) flyginger med i alt 1,9 (1,4) millioner passasjerer.

SAS Commuters resultat før skatter i 1997 ble -2 (22) MSEK.

**RESULTATREGNSKAP**

MSEK	1997	1996
Driftsinntekter	780	621
Driftskostnader	-708	-524
Driftsresultat før avskrivninger	72	97
Avskrivninger	-72	-68
<b>Driftsresultat etter avskrivninger</b>	<b>0</b>	<b>29</b>
Finansielle poster (netto)	-2	-7
<b>Resultat før skatter</b>	<b>-2</b>	<b>22</b>

**BALANSE**

MSEK	1997	1996
Anleggsmidler	984	653
Omløpsmidler	36	32
Likvide midler	25	8
<b>Sum eiendeler</b>	<b>1 045</b>	<b>693</b>
Egenkapital	514	516
Langsiktig gjeld	438	122
Kortsiktig gjeld	93	55
<b>Sum egenkapital og gjeld</b>	<b>1 045</b>	<b>693</b>

**DISPONERING AV RESULTATET**

SAS' morselskaper, SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB, betaler skatt i sine respektive land av sine andeler i SAS Konsortiets resultat.

Styret og administrerende direktør foreslår for SAS Re-presentantskap at det av virksomhetsårets resultat før skatter i SAS Konsortiet overføres et beløp på 1 141 MSEK til morselskapene. Gjenstående beløp, 984 MSEK, overføres til innskuddskapitalen i SAS Konsortiet som dermed utgjør 12 976 MSEK.

**UTSIKTER FOR 1998**

Utsiktene for 1998 er generelt gode og gir forutsetninger for en fortsatt positiv utvikling. Det finnes imidlertid bekymring for effektene av Asiakrisen, såvel som at situasjonen i Midtøsten utgjør en usikkerhetsfaktor. Til tross for at SAS i løpet av 1998 kommer til å ha ekstra kostnader på ca. 400 MSEK i forbindelse med at ny infrastruktur blir tatt i bruk på flere steder, samt at innfasing av en ny flytype vil pågå, forventes det operative resultatet å bli på linje med 1997 års resultat.

STOCKHOLM, 16. FEBRUAR 1998

BO BERGGREN

BJØRN EIDEM

HUGO SCHRÖDER

TONY HAGSTRÖM

HARALD NORVIK

ANDERS ELDRUP

LEIF KINDERT

INGVAR LILLETUN

JENS THOLSTRUP HANSEN

JAN STENBERG

ADMINISTRERENDE DIREKTØR OG KONSERNESJEF

# Regnskaps- og vurderingsprinsipper

## GENERELT

Regnskapsprinsippene er uforandret med unntak av redegjørelse i note 1.

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

For SAS Konsortiet anvendes samme regnskapsprinsipper. Eneste unntak er aksjer i tilknyttede selskaper som for SAS Gruppen vises i samsvar med egenkapitalmetoden, mens det for SAS Konsortiet vises etter oppkjøpsmetoden. Også aksjer i datterselskaper vises i SAS Konsortiet i samsvar med oppkjøpsmetoden.

## KONSERNREGNSKAP

Definisjon av konsern- og tilknyttede selskaper:

Konsernregnskapet omfatter SAS Konsortiet, dets heleide datterselskaper og deleide datterselskaper hvor Konsortiet har en bestemmende innflytelse, samt Konsortiet SAS Commuter. Enkelte heleide datterselskaper, som er nær tilknyttet SAS Konsortiets virksomhet, er direkte inkludert i Konsortiets årsregnskap. (Se forøvrig oversikt over aksjer og andeler i note 20.)

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

Eierskap i større tilknyttede selskaper der SAS Gruppens eierandel er mer enn 20 %, men mindre enn 50 % vises i samsvar med egenkapitalmetoden.

## KONSOLIDERINGSPRINSIPPER

Konsernregnskapet er opprettet i samsvar med oppkjøpsmetoden. Dette innebærer at datterselskapenes eiendeler og gjeld er inkludert til markedsverdi i overensstemmelse med foretatt verdianalyse. Overstiger anskaffelsesverdien for aksjer i datterselskaper den beregnede markedsverdi-

en av selskapets netto eiendeler ifølge verdianalysen, utgjør forskjellen konsernmessig goodwill. I SAS Gruppens balanse inngår dermed egenkapitalen i ervervede selskaper kun i den utstrekning den er oppstått etter tidspunktet for kjøpet.

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

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

## OMREGNING AV UTENLANDSKE DATTERSELSKAPER

Dagskursmetoden anvendes ved omregning av utenlandske datterselskapers årsoppgjør til svenske kroner. Dette innebærer at datterselskapenes totale eiendeler og gjeld omregnes til balansedagens kurs, og samtlige poster i resultatregnskapet omregnes til gjennomsnittskurs. Omregningsdifferanser føres direkte til SAS Gruppens egenkapital.

## FORDRINGER OG GJELD I UTENLANDSK VALUTA

### SAMT FINANSIELLE INSTRUMENTER

Kort- og langsiktige fordringer og gjeld i andre valutaer enn konsolideringsvalutaen (SEK) vises i balansen omregnet etter valutakurser på balansedagen. Såvel realisererte som urealisererte valutakursgevinster og valutakurstap på fordringer og gjeld rapporteres over resultatet (se også note 12).

SAS benytter forskjellige finansielle instrumenter i styringen av selskapets totale valuta- og renteesponering. Bruken av disse instrumenter må ses i sammenheng

## VALUTAKURSER FOR DE VIKTIGSTE VALUTAENE

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

med ovennevnte fordringer og gjeld. De regnskaps- og vurderingsprinsipper som brukes er følgende:

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

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

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

**Renteswapkontrakt:** Renteswapkontraktens resultateffekt (netto) av renteinntekter og rentekostnader resultatføres løpende. Se videre note 30 – Finansielle instrumenter.

#### LAGER AV VARER OG MATERIELL

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

#### ANLEGGSMIDLER OG AVSKRIVNINGER

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

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

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

Verkstedsinventar og serviceutstyr for fly samt annet inventar og kjøretøyer, avskrives over 5 år. De årlige avskrivningene på bygninger varierer mellom 2 % og 20 %.

Avskrivning på goodwill og andre immaterielle eiendeler skjer over antatt økonomisk levetid, hvor langsiktige investeringer av strategisk betydning for SAS' virksomhet avskrives over opptil 10 år og andre over 5 år.

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

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

#### PENSJONSFORPLIKTELSE

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

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

For ytelsesbaserte pensjonsordninger opphører ikke forpliktelsene før de avtalte pensjonene er utbetalt. SAS gjør en beregning av pensjonsforpliktelsene for de ytelsesbaserte pensjonsordningene basert på beregningsmodellen i samsvar med FASB87. Beregninger gjøres både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO er forpliktelsene basert på aktuell lønn, mens under PBO beregnes forpliktelsene på fremtidig estimert sluttlønn. Samtidig gjøres en måling av midlene i ordningene. PBO legges til grunn for regnskapsføringen av forpliktelsene.

#### TRAFIKKINNTEKTER

Billetsalg bokføres som trafikkinntekt når flytransporten er gjennomført.

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

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

#### EUROBONUS

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

#### VEDLIKEHOLDSKOSTNADER

Rutinemessig flyvedlikehold og reparasjoner kostnadsføres løpende.

Periodisering av fremtidige eksterne kostnader for tungt vedlikehold, inklusive motorvedlikehold, gjøres for flytypene MD-80 og MD-90. Dette vedlikehold gjennomføres i gjennomsnitt hvert tiende år, og årlig avsetning per fly er 1,5 MSEK. For Boeing 767 gjøres avsetninger for fremtidig motorvedlikehold og for Fokker F-50 (tilhørende i Konsortiet SAS Commuter) for fremtidige vedlikeholds-kostnader.

#### SAS KONSORTIET

SAS Gruppens regnskap er avgitt i samsvar med IASCs anbefalinger. De i SAS Konsortiet anvendte prinsipper avviker med hensyn til lokale bestemmelser for regnskapsavleggelse og beskatning i Sverige og Norge, først og fremst ved at aksjer i datter- og tilknyttede selskaper rapporteres til anskaffelseskostnad, og mottatt utbytte føres over resultatet. Skattegjelden i Danmark, Norge og Sverige vedrørende Konsortiets virksomhet vises i regnskapene til Konsortiets morselskaper.

# Noter

Alle tall er i MSEK  
om ikke annet er angitt.

## NOTE 1 – Endrede regnskapsprinsipper

For å tilpasse SAS Gruppens og SAS Konsortiets årsregnskap til gjeldende EU-direktiv har resultat og balanseoppstillingene blitt endret. SAS har dermed blant annet valgt å presentere et såkalt kostnadsart-inndelt resultatregnskap.

For å oppnå sammenlignbarhet mellom 1997 og 1996 års regnskaper, er enkelte poster vedrørende regnskapsåret 1996 reklassifisert.

Fra og med 1997 rapporteres minoritetsandeler i datterselskaper basert på resultat etter skatter.

## NOTE 2 – Driftsinntekter

	1997	1996
Trafikkinntekter:		
Passasjerer	27 259	25 390
Frakt	1 805	1 481
Post	238	225
Annet	1 269	965
Andre driftsinntekter	5 040	4 347
<b>SAS Konsortiets driftsinntekter</b>	<b>35 611</b>	<b>32 408</b>
Datterselskapenes omsetning	3 529	3 015
Konsernelimineringer	-212	-234
<b>SAS Konsortiets driftsinntekter</b>	<b>38 928</b>	<b>35 189</b>
SAS' trafikkinntekter rapporteres etter fradrag for gitte rabatter som beløp seg til 3 023(2 343) MSEK.		
Passasjerinntekter per geografisk område:		
Interkontinentalt	4 232	3 744
Europa	11 261	10 288
Intraskandinavisk	4 228	4 084
Innenriks	7 538	7 274
Sum passasjerinntekter	27 259	25 390

## NOTE 3 – Personalkostnader

Gjennomsnittlig antall ansatte i 1997 i SAS Gruppens forskjellige forretningsområder var 25 057 (23 607), hvorav 22 524 (21 348) i SAS og 2 494 (2 222) i SAS International Hotels.

Fordelingen av det gjennomsnittlige antall ansatte fremgår av tabellen nedenfor.

Gjennomsnittlig antall ansatte i SAS Konsortiet var 20 388 (19 463), hvorav i Danmark 7 163 (6 886), i Norge 4 931 (4 338) og i Sverige 6 839 (6 762).

SAS Gruppens totale lønnskostnader, inklusive sosiale avgifter m.m. beløp seg til 10 822 (10 057) MSEK. Tilsvarende lønnskostnader i SAS Konsortiet var 8 955 (8 513) MSEK.

## GJENNOMSNIITTLIG ANTALL ANSATTE – SAS KONSORTIET

	1997		1996	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Danmark	4 647	2 516	4 467	2 419
Norge	3 164	1 767	2 839	1 499
Sverige	4 009	2 830	3 990	2 772
Storbritannia	97	207	103	215
Tyskland	57	66	49	77
Frankrike	22	53	29	62
Japan	29	14	29	14
Finland	51	82	40	72
Belgia	19	18	20	17
USA	105	163	93	170
Øvrig utland	193	279	199	288
<b>Totalt</b>	<b>12 393</b>	<b>7 995</b>	<b>11 858</b>	<b>7 605</b>
<b>Total menn og kvinner</b>	<b>20 388</b>		<b>19 463</b>	

forts. Note 3

## ANTALL ANSATTE – DATTERSELSKAPER OG KONSORTIET SAS COMMUTER

	1997		1996	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Danmark	827	405	785	397
Norge	643	790	570	668
Sverige	777	584	657	514
Storbritannia	123	82	84	70
Tyskland	139	136	134	107
Belgia	18	17	18	16
Øvrig utland	66	62	69	55
<b>Totalt</b>	<b>2 593</b>	<b>2 076</b>	<b>2 317</b>	<b>1 827</b>
<b>Totalt menn og kvinner</b>	<b>4 669</b>		<b>4 144</b>	
<b>Totalt SAS Gruppen</b>	<b>14 986</b>	<b>10 071</b>	<b>14 175</b>	<b>9 432</b>
<b>Totalt SAS Gruppen menn og kvinner</b>	<b>25 057</b>		<b>23 607</b>	

## LØNN, ANDRE GODTGJØRELSE OG SOSIALE KOSTNADER

	1997		1996	
	Lønn, andre godtgj.	Sos. kostn. (herav pensjoner)	Lønn, andre godtgj.	Sos. kostn. (herav pensjoner)
SAS Konsortiet	7 362	1 593 (375)	6 665	1 848 (734)
Datterselskaper	1 508	359 (152)	1 275	269 (106)
<b>Totalt SAS Gruppen</b>	<b>8 870</b>	<b>1 952 (527)</b>	<b>7 940</b>	<b>2 117 (840)</b>
<b>Totalt SAS Gruppen</b>	<b>10 822</b>		<b>10 057</b>	

## GODTGJØRELSE TIL PERSONER I LEDENDE STILLINGER

I 1997 ble det til styremedlemmene i SAS Konsortiet utbetalt 2 111 TSEK, herav 300 TSEK til styreformannen, totalt 673 TSEK til de viseformennene og totalt 1 138 TSEK til øvrige styremedlemmer inklusive arbeidstakerrepresentantene. Til vararepresentantene ble det i alt utbetalt 388 TSEK. Disse godtgjørelsene er fastsatt av representantskapet i SAS.

Ingen av styremedlemmene har i 1997 vært ansatt i SAS Gruppen, med unntak av arbeidstakerrepresentantene og deres vararepresentanter. To av styrets medlemmer har mottatt konsulenthonorar som godtgjørelse for utført arbeid i SAS Gruppens finanskomité.

Lønn og andre ytelser til SAS Konsortiets administrerende direktør, som også er konsernsjef, har for 1997 beløpt seg til 6 708 TSEK, hvorav 1 250 TSEK er bonus for 1996.

Administrerende direktørs pensjonsalder er 62 år. Pensjonen base-res på lønnen ved tidspunktet for pensjoneringen. Mellom 62 og 65 år utgjør den 39,9 % av den pensjonsgivende lønnen uttrykt i 1997-nivået, og fra og med 65 år 37,2 %. Øvrige ansatte i konsortiets øverste ledelse opptjener rett til pensjon ved 60 år og opptjener lineært frem til pensjonsalderen. Pensjonsnivå for ansatte i Sverige utgjør ved full opp-tjening 70 % av pensjonsgivende lønn inntil 30 grunnbeløp (1 089 TSEK) og 35 % av andel lønn utover dette. Alternativt anvendes en ord-ning basert på innbetalt premie. For ansatte i konsortiets øverste ledelse som er ansatt i Danmark og Norge gjelder tilsvarende grunnstruktur i pensjonssystemet med tilpassing til danske respektive norske forhold.

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

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

**NOTE 4 – Andre driftskostnader**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Leasingkostnader	859	871
Salgskostnader	2 212	2 112
Flydrivstoff	2 440	2 109
Lufftarsavgifter	3 969	3 746
Måltidskostnader	1 482	1 311
Handlingkostnader	1 546	1 419
Teknisk flyvedlikehold	1 727	1 160
Andre driftskostnader	9 581	8 609
<b>Sum</b>	<b>23 816</b>	<b>21 337</b>

SAS KONSORTIET	1997	1996
Leasingkostnader	750	685
Salgskostnader	2 209	2 112
Flydrivstoff	2 442	2 114
Lufftarsavgifter	3 966	3 744
Måltidskostnader	1 482	1 311
Handlingkostnader	1 546	1 419
Teknisk flyvedlikehold	1 727	1 160
Andre driftskostnader	9 124	8 327
<b>Sum</b>	<b>23 246</b>	<b>20 872</b>

Konsortiets andre driftskostnader omfatter kjøpte tjenester, reklame, leiekostnader m.m.

**NOTE 5 – Avskrivninger**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Goodwill og immaterielle eiendeler	11	11
Fly	1 102	1 211
Reservemotorer og reservedeler	112	52
Verkstedsinventar og serviceutstyr for fly	34	25
Annet inventar og kjøretøyer	395	359
Bygninger og innredning	225	192
Utendørsanlegg	1	1
<b>Sum</b>	<b>1 880</b>	<b>1 851</b>

SAS KONSORTIET	1997	1996
Immaterielle eiendeler	10	10
Fly	977	1 052
Reservemotorer og reservedeler	108	53
Verkstedsinventar og serviceutstyr for fly	34	25
Annet inventar og kjøretøyer	152	144
Bygninger og innredninger	159	129
Utendørsanlegg	1	1
<b>Sum</b>	<b>1 441</b>	<b>1 414</b>

**NOTE 6 – Resultatandeler i tilknyttede selskaper**

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

forts. Note 6

SAS Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	12	11
Airnet I/S	5	5
Andre	0	-4
<b>Sum</b>	<b>61</b>	<b>-15</b>

<sup>1</sup> Resultatandelen inkluderer avskrivninger på goodwill med 32 (27), samt korrigerer av forrige års resultat med -14 (8).

<sup>2</sup> Basert på månedsavslutning per 31. oktober 1997.

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

**NOTE 7 – Resultat ved salg av fly og bygninger**

SAS GRUPPEN	1997	1996
SAS – salg av MD83	53	-
SAS – salg av DC9-51	17	-
SAS – salg av SAAB340	5	-
SAS – salg av Hover Craft	4	-
SAS – salg av Boeing 737	-	89
SAS Flight Academy – salg av flysimulatorer	-	11
SAS – salg av bygninger	4	-
<b>Sum</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

SAS KONSORTIET	1997	1996
SAS – salg av MD83	53	-
SAS – salg av DC9-51	17	-
SAS – salg av SAAB340	3	-
SAS – salg av Hover Craft	4	-
SAS – salg av bygninger	4	-
<b>Sum</b>	<b>81</b>	<b>-</b>

**NOTE 8 – Resultat fra andeler i konsernselskaper**

SAS KONSORTIET	1997	1996
Utbytte fra:		
SAS Flight Academy Holding AB	50	-
SAS Trading Holding A/S	12	10
Scandinavian Multi Access Systems AB	9	-
SAS Media Partner AB	6	2
Jetpak AB	6	-
Resultat fra salg av aksjer i NJP Norden AB	1	-
Tilbakeføring av avsetning for tap vedrørende Swedair AB	112	-
Tilbakeføring av nedskrivning på fordringer	-	41
Aksjonærtilskudd	-	-34
<b>Sum</b>	<b>196</b>	<b>19</b>

**NOTE 9 – Resultat fra andeler i tilknyttede selskaper**

SAS KONSORTIET	1997	1996
Utbytte	31	4
Gevinst ved salg	2	-
Aksjonærtilskudd	-	-11
<b>Sum</b>	<b>33</b>	<b>-7</b>

**NOTE 10 – Resultat ved salg av andre aksjer og andeler**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Gevinst ved salg	15	-
Utbytte	-	1
<b>Sum</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
SAS KONSORTIET	1997	1996
Gevinst ved salg	16	-
<b>Sum</b>	<b>16</b>	<b>-</b>

**NOTE 11 – Renteinntekter og lignende resultatposter**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Renteinntekter	648	740
Andre finansielle inntekter	11	4
<b>Sum</b>	<b>659</b>	<b>744</b>
SAS KONSORTIET	1997	1996
Renteinntekter fra konsernselskaper	84	133
Andre renteinntekter	629	721
Andre finansielle inntekter	10	3
<b>Sum</b>	<b>723</b>	<b>857</b>

**NOTE 12 – Rentekostnader og lignende resultatposter**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Rentekostnader	-790	-859
Valutakursdifferanser, netto	-1	50
Andre finansielle kostnader	-35	-21
<b>Sum</b>	<b>-826</b>	<b>-830</b>

**NOTE 15 – Anleggsmidler**

**IMMATERIELLE OG MATERIELLE ANLEGGSMIDLER**

	Immatr. anl.m.	Bygn. & tomter	Reservem. Fly <sup>1</sup>	Verkst.inv. & res.del.	Øvr. inv. & kjøretøy	Anlegg under utf.	Forskudd anl. m.	Sum matr. eiendeler	
<b>SAS Gruppen</b>									
Anskaffelseskost ved årets begynnelse	315	6 318	18 152	1 346	569	4 053	458	31 287	
Investeringer	22	12	452	215	0	1 362	993	3 226	
Aktiverte renter	-	-	-	-	-	37	-	37	
Salg/utrangering	-	-12	-342	-30	-15	-214	-	-613	
Reklassifiseringer	10	82	317	-6	54	-524	-265	-7	
Valutakursdifferanser	-3	113	-	-	1	13	-1	126	
Akk. anskaffelseskost ved årets slutt	344	6 513	18 579	1 525	609	4 379	1 332	34 056	
Avskrivninger ved årets begynnelse	-291	-1 352	-6 413	-477	-477	-2 792	0	-11 533	
Årets avskrivninger	-11	-226	-1 102	-112	-34	-395	-	-1 869	
Salg/utrangering	-	3	220	9	13	203	-	448	
Reklassifiseringer	-9	-9	0	19	0	13	0	20	
Valutakursdifferanser	3	-19	-	0	0	-23	-	-42	
Akk. avskrivninger ved årets slutt	-308	-1 603	-7 295	-561	-498	-2 994	0	-12 976	
Nedskrivning ved årets begynnelse	-	-	-	-	-	-	-	-	
Reklassifiseringer	-	-1	-	-	-	-	-	-1	
Valutakursdifferanser	-	1	-	-	-	-	-	1	
Akk. nedskrivning ved årets slutt	-	0	-	-	-	-	-	0	
<b>Bokført verdi per 31.12.1997</b>	<b>36</b>	<b>4 910</b>	<b>11 284<sup>2</sup></b>	<b>964</b>	<b>111</b>	<b>1 385</b>	<b>1 332</b>	<b>1 094</b>	<b>21 080</b>
Bokført verdi per 31.12.1996	24	4 966	11 739	869	92	1 261	458	369	19 754

<sup>1</sup> Forsikringsverdien for flyene i SAS Gruppen per 31. desember 1997 utgjør 24 967 MSEK. I dette inngår forsikringsverdi for innleide fly med 6 619 MSEK.

<sup>2</sup> Vurdert markedsverdi eksklusive opsjoner i svenske kroner oversteg på balansedagen 31. desember 1997 bokført verdi med 4 000 MSEK.

forts. Note 12

SAS KONSORTIET	1997	1996
Rentekostnader til konsernselskaper	-63	-91
Andre rentekostnader	-744	-791
Valutakursdifferanser, netto	20	60
Andre finansielle kostnader	-14	-16
<b>Sum</b>	<b>-801</b>	<b>-838</b>

**NOTE 13 – Datterselskapenes skatter**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Skatter i datterselskapene	-44	-62
Avsatt (-)/oppøst(+) utsatt skatt vedrørende ubeskattede reserver	-27	23
<b>Sum</b>	<b>-71</b>	<b>-39</b>

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

**NOTE 14 – Immaterielle anleggsmidler**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Konsernmessig goodwill	16	2
Andre immaterielle eiendeler	20	22
<b>Sum</b>	<b>36</b>	<b>24</b>

SAS KONSORTIET	1997	1996
Andre immaterielle eiendeler	13	22
<b>Sum</b>	<b>13</b>	<b>22</b>

Andre immaterielle eiendeler 13 (22), utgjør netto bokført verdi av det engangsbeløp som ble utbetalt for SAS' rett til adkomst og bruk av terminalen på Newark flyplass utenfor New York.

forts. Note 15

**FINANSIELLE ANLEGGSMIDLER**

	Kap.andel tilkn.selsk.	Langsiktig fordr. tilkn.selsk.	Aksjer & andeler	Pensjons- midler, netto	Andre langs. fordr.	Sum finan- sielle anl. midler
<b>SAS Gruppen</b>						
Anskaffelseskost ved årets begynnelse	653	88	138	-	372	1 251
Tilskudd	6	46	-	530	292	874
Korrigerings av tidligere års resultat	17	-	-	-	-	17
Resultatandel	42	-	-	-	-	42
Salg	-	-	-1	-	-	-1
Nedbetalinger	-	-22	-	-	-18	-40
Utbytte	-42	-	-	-	-	-42
Reklassifiseringer	-	-27	-2	-	-2	-31
Valutakursdifferanser	62	13	1	-	4	80
Annet	18	-	-	-	-	18
<b>Akk. anskaffelseskost ved årets slutt</b>	<b>756</b>	<b>98</b>	<b>136</b>	<b>530</b>	<b>648</b>	<b>2 168</b>
Avskrivninger ved årets begynnelse	-	-	-73	-	-	-73
Valutakursdifferanser	-	-	2	-	-	2
<b>Akk. avskrivninger ved årets slutt</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-71</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-71</b>
Avskrivninger ved årets begynnelse	-	-	-2	-	-170	-172
Årets avskrivninger	-	-	-	-	-40	-40
Valutakursdifferanser	-	-	-1	-	-	-1
<b>Akk. avskrivninger ved årets slutt</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-3</b>	<b>-</b>	<b>-210</b>	<b>-213</b>
<b>Bokført verdi per 31.12.1997</b>	<b>756</b>	<b>98</b>	<b>62</b>	<b>530</b>	<b>438</b>	<b>1 884</b>
Bokført verdi per 31.12.1996	653	88	63	-	202	1 006

**IMMATERIELLE OG MATERIELLE ANLEGGSMIDLER**

	Immater. anl.m.	Bygn. & tomter	Fly	Reservem. & res.del.	Verkst. inv. & serv. uts. fly	Øvr. inv. & kjøretøy	Anlegg under utf.	Forskudd anl.m.	Sum matr. eiendeler
<b>SAS Konsortiet</b>									
Anskaffelseskost ved årets begynnelse	249	3 885	16 249	1 312	569	1 420	442	318	24 195
Investeringer	0	0	451	213	0	0	1 069	525	2 258
Salg/utrangering	-	-11	-223	-30	-14	-83	0	-	-361
Reklassifiseringer	-	79	316	-7	54	136	-476	-108	-6
Aktiverte renter	-	-	-	-	-	-	18	-	18
Valutakursdifferanser	1	1	-	-	0	0	-1	-	0
<b>Akk. anskaffelseskost ved årets slutt</b>	<b>250</b>	<b>3 954</b>	<b>16 793</b>	<b>1 488</b>	<b>609</b>	<b>1 473</b>	<b>1 052</b>	<b>735</b>	<b>26 104</b>
Avskrivninger ved årets begynnelse	-227	-651	-5 385	-467	-477	-1 046	0	-22	-8 048
Årets avskrivninger	-10	-160	-977	-108	-34	-152	-	-	-1 431
Salg/utrangering	-	2	103	9	13	75	-	-	202
Reklassifiseringer	-	-10	-	18	0	1	0	-3	6
Valutakursdifferanser	-	1	-	-	0	1	-	-	2
<b>Akk. avskrivninger ved årets slutt</b>	<b>-237</b>	<b>-818</b>	<b>-6 259</b>	<b>-548</b>	<b>-498</b>	<b>-1 121</b>	<b>0</b>	<b>-25</b>	<b>-9 269</b>
<b>Bokført verdi per 31.12.1997</b>	<b>13</b>	<b>3 136</b>	<b>10 534</b>	<b>940</b>	<b>111</b>	<b>352</b>	<b>1 052</b>	<b>710</b>	<b>16 835</b>
Bokført verdi per 31.12.1996	22	3 234	10 864	845	92	374	442	296	16 147

forts. Note 15

**FINANSIELLE ANLEGGSMIDLER**

	Aksjer & andeler konsern-selsk.	Langsiktige fordr. konsernselsk.	Aksjer & andeler tilknyttede selskaper	Langs. fordr. tilkn. selsk.	Andre langs. verdi-papirer	Pensjonsmidler, netto	Andre langs. fordr.	Sum finansielle anleggs midler
<b>SAS Konsortiet</b>								
Anskaffelseskost ved årets begynnelse	1 800	1 001	585	88	6	–	237	3 717
Tilskudd	9	–	6	46	–	488	203	752
Salg	0	–	0	–	–1	–	–	–1
Nedbetaling	–	–182	–	–22	–	–	–13	–217
Reklassifiseringer	0	–	–	–27	–1	–	–5	–33
Valutakursdifferanser	–	–	–	13	–	–	4	17
Akk. anskaffelseskost ved årets slutt	1 809	819	591	98	4	488	426	4 235
Nedskrivning ved årets begynnelse	–404	–	–	–	–	–	–120	–524
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–27	–27
Akk. nedskrivning ved årets slutt	–404	–	–	–	–	–	–147	–551
<b>Bokført verdi per 31.12.1997</b>	<b>1 405</b>	<b>819</b>	<b>591</b>	<b>98</b>	<b>4</b>	<b>488</b>	<b>279</b>	<b>3 684</b>
Bokført verdi per 31.12.1996	1 396	1 001	585	88	6	–	117	3 193

Av tidligere års flyanskaffelser er 30 Douglas MD-80, fem Boeing 767 og seks Douglas MD-90 blitt anskaffet, formelt gjennom finansielle leasingavtaler med løpetider på 10–17 år.

For 15 av Douglas MD-80 flyene har SAS Konsortiet avtalt med bankene at bankene for Konsortiets regning skal betale samtlige løpende leasingavgifter samt avtalt restverdi ved den aktuelle leasingperiodens utløp. Konsortiet har til bankene ugjenkallelig betalt beløp tilsvarende full likviditet for disse betalinger. Den samlede nominelle verdi av bankenes betalingsforpliktelse for Konsortiets regning, utgjorde per 31. desember 1997 1 506 (1 671).

Med hensyn til øvrige leasede fly er leasingavtalens utforming (spesielt med hensyn til SAS' kjøpsopsjon i løpetiden og ved leasingavtalens opphør samt den økonomiske risiko SAS har for flyenes verdi) slik at avtalen fra SAS' synspunkt er å sammenligne med kjøp.

De 41 (41) flyene inngår i balansen med 5 487 (5 777).

SAS Konsortiets flyinvesteringer kan spesifiseres som følgende:

	1997	1996
Eide	5 047	5 087
Formelt leasede (betalte)	1 211	1 289
Andre leasede	4 276	4 488
<b>Bokført verdi</b>	<b>10 534</b>	<b>10 864</b>

I tillegg kommer følgende fly i SAS Gruppen:

	1997	1996
Eide	583	679
Formelt leasede (betalte)	20	30
Andre leasede	147	166
<b>Bokført verdi</b>	<b>750</b>	<b>875</b>

**NOTE 16 – Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler**

SAS GRUPPEN	1997	1996
Bell	–	35
Boeing (B-737)	691	194
Bombardier	378	–
McDonnell Douglas	25	140
<b>Sum</b>	<b>1 094</b>	<b>369</b>

**SAS KONSORTIET**

Boeing (B-737)	685	156
McDonnell Douglas	25	140
<b>Sum</b>	<b>710</b>	<b>296</b>

**NOTE 17 – Kapitalandeler i tilknyttede selskaper**

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

forts. Note 17

Casino Denmark A/S / Casino Copenhagen K/S	12	8
Andre	13	11
Aksjenedskrivning	–80	–80
<b>Sum</b>	<b>756</b>	<b>653</b>

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper inkluderer ervervet merverdi i British Midland PLC med 128 (143).

**NOTE 18 – Langsiktige fordringer på konsernselskaper**

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



**NOTE 19 – Langsiktige fordringer på tilknyttede selskaper**

SAS GRUPPEN	1997	1996	SAS KONSORTIET	1997	1996
airBaltic Corporation SIA	98	88	airBaltic Corporation SIA	98	88
<b>Sum</b>	<b>98</b>	<b>88</b>	<b>Sum</b>	<b>98</b>	<b>88</b>

**NOTE 20 – Aksjer og andeler**

SAS KONSORTIET	Hovedkontor	Org.nr.	Antall aksjer	%		Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi
<b>Datterselskaper</b>							
SAS International Hotels AS	Oslo	956281792	7 000 000	100	NOK	700 000	775,0
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	SEK	200 000	341,4
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	SEK	2 000	100,0
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080		79	SEK		82,1
Scandinavian Airlines Data Holding A/S	Tårnby	111.275	25 000	100	DKK	25 000	44,6
Scandinavian Multi Access Systems AB	Stockholm	556051-4571	190 000	95	SEK	19 000	19,5
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	SEK	500	12,3
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	DKK	20 000	11,0
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	NLG	2 500	7,7
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	SEK	5 000	7,5
SAS Trading Holding A/S	Tårnby	33.398	500	100	DKK	500	0,9
Jetpak A/S	Tårnby	104.712	500	100	DKK	500	0,6
SAS Flight Support AB	Stockholm	556278-5864	5 000	100	SEK	500	0,5
SAS Oil Denmark A/S	Tårnby	66.335	500	100	DKK	500	0,5
SAS Cargo Center A/S	Tårnby	37.530	500	100	DKK	500	0,4
Andre							0,5
<b>Sum aksjer og andeler i datterselskaper</b>							<b>1 404,5</b>

Scandinavian Airlines System of North America Inc., samt SAS France S.A. er 100% eid med bokført verdi på 1,4 MSEK og er direkte inkludert i SAS Konsortiets regnskaper.

SAS KONSORTIET	Hovedkontor	Org.nr.	Antall aksjer	%		Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi
<b>Tilknyttede selskaper</b>							
British Midland PLC	Derby	2107441	26 035 317	40,0	GBP	6 509	337,8
Polygon Group Ltd	St Peter Port, Guernsey	4786	15 407 316	30,8	GBP	15 407	86,2
Spanair S.A.	Mallorca	–	1 519 000	49,0	ESP	1 519 000	88,1
airBaltic Corporation SIA	Riga	40003245752	68 220	28,5	USD	6 822	55,0
Grønlandsfly A/S	Nuuk	30.672	286	37,5	DKK	9 000	22,6
Copenhagen Excursions A/S	København	15.199	106	25,0	DKK	300	1,2
Andre							0,5
<b>Sum aksjer og andeler i tilknyttede selskaper</b>							<b>591,4</b>

SAS KONSORTIET	Antall aksjer	%	Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi	SAS GRUPPEN	Antall aksjer	%	Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi		
<b>Andre selskaper</b>					<b>Aksjer og andeler</b>						
SITA Telecommunications Holding N.V.	66 272	1,3	NLG	7	2,1	Copenhagen International Hotels K/S, København	1 343	11,3	DKK	134	48,5
Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd,						Oslo Plaza, Oslo	3 100	10	NOK	3 100	7,5
Dar-es-Salaam	27 000	15	TZS	2 700	1,4	Andre					1,7
Airline Tariff Publishing Company,						SAS Konsortiets andeler i andre selskaper					4,3
Washington D.C.	17 737	4,2	USD	18	0,4	<b>Sum aksjer og andeler</b>					
Andre											0,4
<b>Sum andre aksjer og andeler i andre selskaper</b>					<b>4,3</b>						

forts. Note 20

SAS GRUPPEN	Hovedkontor	Org.nr.	Antall aksjer	%		Nominell verdi i 1 000	Bokført verdi i SAS Gruppen
Tilknyttede selskaper eid av andre konsernselskaper							
Airnet I/S	-	-	-	50	DKK	4 000	13,3
Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	København	180.862	1 000	50	DKK	1 000	12,2
European Aviation College S.A.	Salamanca	A-37290269	34 300	49	ESP	34 300	1,7
Oslo Lufthavns Tankanlegg AS	Oslo	877166082	15	20	NOK	1 500	1,6
Förvaltningsaktiebolaget Terminalen AB	Stockholm	556162-6366	376	50	SEK	38	1,0
LTS Flygtaxi AB	Stockholm	556329-3074	4 750	50	SEK	475	0,5

Tilknyttede selskaper eid av andre konsernselskaper inngår ikke i SAS Gruppens bokførte verdi på aksjer og andeler. Disse vises sammen med Konsortiets tilknyttede selskaper som kapitalandeler i tilknyttede selskaper, se note 17.

#### NOTE 21 – Lager av varer og materiell

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Flymateriell	511	380	511	377
Annet driftsmateriell	78	26	68	20
Varelager	185	230	56	110
<b>Sum</b>	<b>774</b>	<b>636</b>	<b>635</b>	<b>507</b>

#### NOTE 23 – Kortsiktige plasseringer

Kortsiktige plasseringer per 31. desember 1997 besto hovedsakelig av spesiallån i bank og plassering i statspapirer. Deler av beholdningen av obligasjoner er oppført til det laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi. Den resterende del er sikringsbokført. Inkludert i kortsiktige plasseringer inngår også sperrede midler på skattetrekkkonti i Norge med 100 (88).

#### NOTE 22 – Andre fordringer

Inkludert i andre fordringer i SAS Gruppen er skattefordring på 16 (1) MSEK. Det foreligger ingen utsatt skatt fordel.

#### NOTE 24 – Egenkapital

	Innskudds- kapital SAS Konsortiet	Innskudds- kapital Konsortiet SAS Commuter	Overkurs- fond	Reserve- fond	Kapital- andels- fond	Andre bundne fond	Fri egen- kapital	Egen- kapital SAS Gruppen
1. januar 1997	11 992	516	1	43	127	295	56	13 030
Overføring mellom bunden og fri egenkapital	-	-	4	1	49	-66	12	0
Endring av omregningsdifferanser	-	-	-	-	-	29	143	172
Endring av eierandel i tilknyttede selskaper	-	-	-	-	-	-	20	20
Resultat 1997	2 125	-2	-	-	-	-	37	2 160
Foreslått utbytte for 1997	-1 141	-	-	-	-	-	-	-1 141
<b>31. desember 1997</b>	<b>12 976</b>	<b>514</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>176</b>	<b>258</b>	<b>268</b>	<b>14 241</b>

Nedenstående oppstilling viser forskjellen mellom SAS Konsortiets og SAS Gruppens egenkapital samt resultat, som følge av ulike regnskapsprinsipper vedrørende datter- og tilknyttede selskaper.

#### EGENKAPITAL

<b>Egenkapital i SAS Konsortiet</b>	<b>12 976</b>
Forskjell egenkapital/konsortiets bokførte verdi på aksjer i datterselskaper	614
Forskjell kapitalandel/anskaffelsesverdi av tilknyttede selskaper som eies direkte av Konsortiet	137
<b>Egenkapital i Konsortiet SAS Commuter</b>	<b>514</b>
<b>Egenkapital i SAS Gruppen</b>	<b>14 241</b>

#### RESULTAT

<b>Resultat før skatter i SAS Konsortiet</b>	<b>2 125</b>
Tilbakeføring av utbytte fra datter- og tilknyttede selskaper m.m.	-235
Resultat i datterselskaper før skatter (netto)	299
Resultatandeler i tilknyttede selskaper som eies direkte av Konsortiet	44
Resultat i Konsortiet SAS Commuter	-2
<b>Resultat før skatter i SAS Gruppen</b>	<b>2 231</b>
Datterselskapenes skatter	-71
<b>Resultat før skatter vedrørende SAS Konsortiet</b>	<b>2 160</b>

**NOTE 25 – Pensjonsmidler, netto/Avsetninger til pensjoner og lignende forpliktelser**

<b>SAS GRUPPEN</b>		
	1997	1996
Pensjonsmidler, netto	530	–
<b>Sum pensjonsmidler, netto</b>	<b>530</b>	<b>–</b>
<b>Avsetninger</b>		
Avsatt til pensjoner, PRI	18	18
Pensjonsgjeld	17	166
Andre pensjons- og personalforpliktelser	179	252
<b>Sum avsetninger til pensjoner og lignende forpliktelser</b>	<b>214</b>	<b>436</b>
<b>SAS KONSORTIET</b>		
	1997	1996
Pensjonsmidler, netto	488	–
<b>Sum pensjonsmidler, netto</b>	<b>488</b>	<b>–</b>
<b>Avsetninger</b>		
Pensjonsgjeld	–	196
Andre pensjons- og personalforpliktelser	179	252
<b>Sum avsetninger til pensjoner og lignende forpliktelser</b>	<b>179</b>	<b>448</b>

SAS rapporterer pensjonsgjelden i samsvar med PBO (Projected Benefit Obligation). De differanser som oppsto ved overgangen til dette regnskapsprinsipp, benevnes "implementeringsdifferanser".

Ved beregning av SAS' pensjonsforpliktelser er følgende langsiktige økonomiske forutsetninger fastsatt som gjeldende for SAS Gruppen og representerer dermed et veid gjennomsnitt:

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

I årsregnskapet er forpliktelsene i SAS Konsortiet inkludert slik de fremgår av tabellen nedenfor. Implementeringsdifferansene og estimatavvikene er periodisert over gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid for yrkesaktive. Posten "ikke amortiserte estimatavvik" inneholder aktuar-messige beregningsdifferanser. Posten "ikke amortiserte planendringer" inneholder forandringer i beløp som resultat av endring i pensjonsplanene.

	1997	1996
Årets pensjonsopptjening	–1 536	–1 673
Årets avkastning på fondsmidler	1 341	1 350
Årets amortisering av implementeringsdifferanser, estimatavvik og planendringer	140	–160
<b>Årets pensjonskostnad, netto, vedrørende ytelsesbaserte ordninger</b>	<b>–55</b>	<b>–483</b>

Endringen i årets kostnad sammenlignet med 1996 skyldes først og fremst konvertering av enkelte danske pensjonsordninger.

<b>STATUS PER 31. DESEMBER</b>		
	1997	1996
Fondsmidler i ordningene	18 045	15 243
Pensjonsforpliktelser i henhold til PBO	–15 750	–13 905
Differanse mellom fondsmidler og PBO	2 295	1 338
Ikke resultatførte beløp:		
Ikke inntektsførte implementeringsdifferanser	–1 890	–1 903
Ikke kostnadsførte estimatavvik	7	288
Ikke kostnadsførte planendringer	76	–1 807
<b>Bokført pensjonsmidler/-forpliktelse</b>	<b>488</b>	<b>–196</b>

forts. Note 25

De fleste pensjonsordningene i Skandinavia er ytelsesordninger. Størstedelen av pensjonsordningene inklusive de kollektive pensjonsordningene for tjenestemenn i Sverige, er finansiert via forsikrings-selskap eller pensjonskasser.

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

Avsetning for andre pensjons-/personalforpliktelser, 179 (252) MSEK, inneholder langsiktige forpliktelser som SAS har påtatt seg i forbindelse med tidligere års tiltaksprogram.

**NOTE 26 – Gjeldsposters forfallstid**

Langsiktige gjeldsposter som forfaller senere enn fem år etter balanse-dagen.

<b>SAS GRUPPEN</b>		
	1997	1996
Ansvarlig lån	784	737
Obligasjonslån	236	240
Andre lån	1 360	2 888
Annen gjeld	193	163
<b>Sum</b>	<b>2 573</b>	<b>4 028</b>
<b>SAS KONSORTIET</b>		
	1997	1996
Ansvarlig lån	784	737
Obligasjonslån	236	240
Andre lån	1 074	2 552
Annen gjeld	178	143
<b>Sum</b>	<b>2 272</b>	<b>3 672</b>

**NOTE 27 – Ansvarlig lån**

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

**NOTE 28 – Obligasjonslån**

SAS Konsortiets obligasjonslån utgjorde 2 351 (3 249, hvorav kortsiktig del 424).

Spesifikasjon av de enkelte lån:

Emisjonsbeløp	Rentesats, %	Løpetid	Gjenstående gjeld i MSEK
50 mill. US Dollar	10,650	88/08	394
700 mill. Franske francs	9,250	89/99	372
200 mill. US Dollar	10,000	89/99	621
200 mill. US Dollar	9,125	89/99	543
500 mill. Danske kroner	9,000	90/00	88
200 mill. Svenske kroner	14,000	90/00	59
10000 mill. Japanske yen	6,100	91/01	274
<b>Sum</b>			<b>2 351</b>
Fradrag nedbetalinger 1998			0
<b>Sum</b>			<b>2 351</b>

forts. Note 28

De fleste ovenstående lån er omgjort til andre valutaer og andre rentebindingstider ved inngåtte valuta- og renteswapavtaler samt terminforretninger. Gjeldens valutaeksponering er dermed forandret slik at gjelden hovedsakelig utgjør eksponering i europeiske valutaer, se note 30.

Egne obligasjoner for totalt 733 (157) er kjøpt tilbake og vises netto under denne balansepost.

**NOTE 29 – Andre lån**

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Lån fra SAS morselskaper *	1 519	1 566	1 519	1 566
Finansielle leaser	6 075	5 944	5 851	5 720
Andre lån	865	1 147	264	466
Sum før nedbetaling	8 459	8 657	7 634	7 752

Fradrag nedbetaling 1998 resp 1997	-619	-517	-540	-439
------------------------------------	------	------	------	------

<b>Andre lån ifølge balansen</b>	<b>7 840</b>	<b>8 140</b>	<b>7 094</b>	<b>7 313</b>
----------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

\* Underliggende låneavtaler angående lån fra SAS' morselskaper er langsiktige. Det respektive morselskap har imidlertid mulighet til i løpet av perioden å disponere disse midlene.

Valutaeksponering, se note 30.

Lånene for Konsortiet forfaller til betaling i følgende år:

1998	540
1999	653
2000	746
2001 eller senere	5 695
<b>Sum</b>	<b>7 634</b>

**NOTE 30 – Finansielle instrumenter**

Per 31. desember 1997 har SAS Gruppen inngått valutawapavtaler til en nominell verdi tilsvarende 1 900 MSEK. Verdsettelse til markeds-messige valutakurser gir et positivt kursresultat på netto 207 MSEK.

Utestående finansielle valutaterminer og opsjoner utgjør en nominell verdi tilsvarende brutto 9 100 MSEK. Markedsvurdering gir en negativ netto på 7 MSEK. Samtlige kursresultater for ovennevnte vurderinger er hensyntatt i resultatet.

Utestående valutaterminer som er gjort for å sikre fremtidige kommersielle kontantstrømmer, utgjør en nominell verdi på 6 750 MSEK. Resultateffekten rapporteres ved respektive kontrakts betalingsdag. En vurdering til markeds-messige valutakurser per 31. desember 1997 viser en positiv verdi på netto 32 MSEK som ikke er hensyntatt i resultatet.

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

Per 31. desember 1997 var SAS Gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mot konsolideringsvalutaen SEK som følger:

	Verdi i MSEK
Norske kroner	-500
Belgiske francs	-100
Finske mark	-100
Britiske pund	-100
Italienske lire	-100
Japanske yen	-100
Svenske kroner eller valuta uten eksponering	-350
<b>Total nettogjeld</b>	<b>-1 350</b>

**NOTE 31 – Kortsiktige lån**

**SAS Gruppen**

Bevilget kassekreditt utgjør 187 (184), hvorav 12 (13) er utnyttet.

**SAS Konsortiet**

Bevilget kassekreditt utgjør 79 (78), hvorav 12 (13) er utnyttet.

**NOTE 32 – Trafikkavregning (netto)**

Trafikkavregningsgjelden består av solgte, ubenyttede billetter, se prinsippavsnittet side 71.

Både i SAS Gruppen og SAS Konsortiet utgjorde den estimerte reserve i trafikkavregningsgjelden per 31. desember 1997 412 (412)

**NOTE 33 – Pantstillelser m.m.**

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996

**Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger**

Pant i fast eiendom	797	541	-	-
Pant i andre eiendeler	1	-	-	-
Pant i fordringer	8	5	-	-

**Andre pantstillelser**

Pant i andre eiendeler	3	15	-	-
Pant i fordringer	68	67	29	28
<b>Sum</b>	<b>877</b>	<b>628</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

**NOTE 34 – Garantiansvar**

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996

Garantiansvar datterselskaper	-	-	572	578
Andre garantiansvar	978	1 276	362	596
<b>Sum</b>	<b>978</b>	<b>1 276</b>	<b>934</b>	<b>1 174</b>

I garantiansvar inngår brutto 124 (351) knyttet til swaptransaksjoner i fremmede valutaer vedrørende swappede lån hvor verdi på balansedagen er lavere enn verdi på det opprinnelige lånet. Videre inngår 114 (141) vedrørende forskjellen mellom påløpt utgifts- og inntektsrente for swaptransaksjoner.

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

I managementavtalene for Radisson SAS Palais Hotel, Wien, Radisson SAS Hotel, Hamburg, Radisson SAS Hotel, Brussel og for syv andre hoteller garanterer SAS International Hotels AS en minste årlig kontantstrøm frem til år 2006 respektive 2007 (Brussel) og for de fleste av de øvrige hotellene fram til år 2001-2006.

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

**NOTE 35 – Leieforpliktelser**

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

MSEK	1998	1999	2000	2001	2002	2003 og fremover
Fly	960	469	201	114	24	–
Hotelleiendommer	386	426	423	404	371	4 153
Andre eiendommer	248	261	236	217	198	1 380
Maskiner og inventar	1	1	–	–	–	–
<b>Totalt (MSEK)</b>	<b>1 595</b>	<b>1 157</b>	<b>860</b>	<b>735</b>	<b>593</b>	<b>5 533</b>

Leiekontraktene løper fra ett til 55 år, og de enkelte objekter med en årlig leiekostnad overstigende 0,5 MSEK er tatt med.

I ovenstående tabell inngår følgende større poster:

I forbindelse med sale and lease-back transaksjon av Boeing 767-300, leies på operasjonell lease seks fly i samsvar med leiekontrakt som løper på 18 - 30 måneder med rett til forlengelse i ett til to år. For 1998 utgjør kostnaden 357 MSEK. Leiekostnaden for 1999 utgjør 93 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene siden og Luftfartsverket på den annen side, inngikk i mars 1988 avtale om full dekning til Luftfartsverket i forbindelse med oppførelse av Terminal 2 på Arlanda. Gjennom avreguleringen av innenrikstrafikken per 30. juni 1992 er forutsetning-

ene for nevnte avtale forandret. En prinsippoverenskomst mellom SAS og Luftfartsverket ble inngått 1992-11-25, og innebærer at SAS utover en variabel passasjeravgift skal betale en fast avgift til Luftfartsverket for årene 1993-2005. Den totale leieforpliktelsen i perioden 1997-2005 utgjør 224 MSEK. SAS hevder at samtlige flyselskaper på svenske innenriksruiter på en konkurransenøytral måte skal bære sin andel av Luftfartsverkets kapasitetskostnader for Terminal 2, dvs. at alle flyselskaper skal betale samme kostnad per passasjer. Diskusjonene rundt reforhandling av avtalen har så langt vært resultatløse. SAS har derfor gått til rettslige skritt.

# Revisjonsberetning

*for Scandinavian Airlines System (SAS), Denmark – Norway – Sweden*

Vi har revidert årsoppgjøret, konsernregnskapet og regnskapene i SAS for året 1997. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapsavleggelsen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsoppgjøret og konsernregnskapet.

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

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

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

Etter vår oppfatning gir årsoppgjøret ett riktig bilde av den økonomiske stilling for SAS Gruppen og SAS Konsortiet per 31. desember 1997 samt resultatet for regnskapsåret, i samsvar med de ovenstående prinsipper.

STOCKHOLM, 3. MARS 1998

STIG ENEVOLDSEN

JAN ÅKE MAGNUSON

OLAV REVHEIM

STATSAUTORISERTE REVISORER

# SAS' styre

**BO BERGGREN** født 1936, tekn. dr. h.c. Formann i SAS' styre i 1997. Svensk formann i SAS siden 1992 og formann i SAS Sverige AB som representant for de svenske private eierinteressene. Styreformann i STORA, ASTRA og Sveriges Industriförbund. Viseformann i Investor AB. Styremedlem i ytterligere et antall selskaper og organisasjoner.

*Personlig varamann: Erik Belfrage*

**BJØRN EIDEM** født 1942, høyesterettsadvokat. Første viseformann i SAS' styre i 1997. Alternerende norsk formann i SAS siden 1992, styremedlem i SAS siden 1983. Formann i styret for SAS Norge ASA i 1997 som representant for de norske private eierinteressene. Direktør i Fred. Olsen & Co. Styreformann i Norges Handels og Sjøfartstidende og Widerøe's Flyveselskap. Styremedlem i blant annet Ganger Rolf, Bonheur og Harland & Wolff.

*Personlig varamann: Mads Henry Andenæs*

**HUGO SCHRØDER** født 1932, ingeniør. Andre viseformann i SAS' styre i 1997. Dansk formann i SAS siden 1994 og formann i styret for SAS Danmark A/S som representant for de danske private eierinteressene. Styreformann i DANISCO og viseformann i Incentive. Styremedlem i flere andre selskaper og organisasjoner.

*Personlig varamann: Erik Sørensen*

**TONY HAGSTRÖM** født 1936, fil.dr. Styremedlem i SAS siden 1993. Viseformann i styret for SAS Sverige AB som representant for den svenske stat. Styremedlem i Dataforeningen i Sverige (formann), Svenska IT-Forum (formann), SSAB (viseformann), ASTRA og AlphaNet Ltd.

*Personlig varamann: Ingemar Eliasson*

**HARALD NORVIK** født 1946, siviløkonom. Alternerende norsk formann i SAS siden 1992. Viseformann i SAS Norge ASA i 1997 som representant for den norske stat. Konsernsjef i Statoil. Formann i representantskapet i Den Norske Bank, styremedlem i Orkla Borregaard AS og medlem av bedriftsforsamlingen i Nycomed ASA.

*Personlig varamann: Kari Gjestebø*

**ANDERS ELDRUP** født 1948, cand. scient. pol. Styremedlem i SAS siden 1993. Viseformann i styret for SAS Danmark A/S som representant for den danske stat. Departementssjef i Finansministeriet. Viseformann i DONGs styre. Medlem i DMF (Dansk Management Forum) og CIMI.

*Personlig varamann: Sonja Mikkelsen*

## PERSONALREPRESENTANTER

---

**LEIF KINDERT** født 1941. Styremedlem i SAS siden 1992. Ansatt i SAS i Sverige.

*Varamenn: Ulla Grøntvedt og Gunvor Axelsson*

**INGVAR LILLETUN** født 1938. Styremedlem i SAS siden 1979. Ansatt i SAS i Norge.

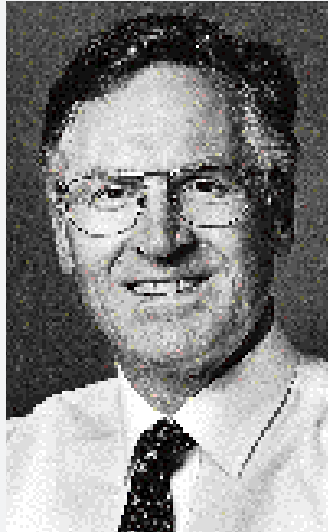
*Varamenn: Randi Kile og Svein Vefall*

**JENS THOLSTRUP HANSEN** født 1950. Styremedlem i SAS siden 1995. Ansatt i SAS i Danmark.

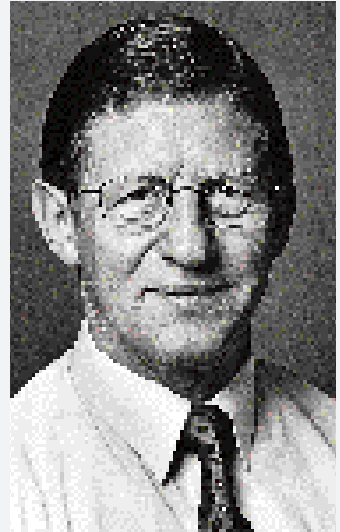
*Varamenn: Helmuth Jacobsen og Nicolas Fischer*



BO BERGGREN



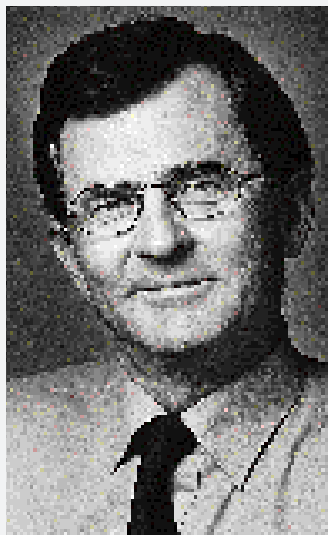
BJØRN EIDEM



HUGO SCHRÖDER



TONY HAGSTRÖM



HARALD NORVIK



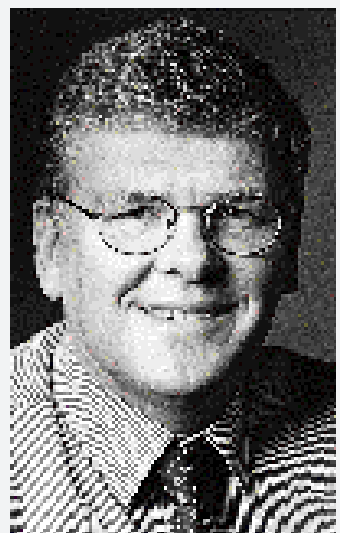
ANDERS ELDRUP



LEIF KINDERT



INGVAR LILLETUN



JENS THOLSTRUP HANSEN

# Organisasjon som sikrer basiskvaliteten

Siden 1994 har SAS vært drevet i en funksjonell organisasjon med utgangspunkt i at SAS er og skal være en samlet virksomhet som eies av de tre morselskapene i Danmark, Norge og Sverige.

To større organisatoriske endringer er gjennomført i løpet av året. Den første gjelder etableringen av Traffic Execution Department, der alle ressurser som påvirker kvaliteten på gjennomføringen av trafikken er samlet. Hensikten er å skape bedre forutsetninger og et entydig ansvar for å oppnå planlagt avgangspunktligghet samt øvrige interne standarder innenfor den såkalte basiskvaliteten. Funksjonen rapporterer direkte til administrerende direktør

Den andre organisatoriske endringen vedrører avviklingen av Information System Division som nå er etablert som en rendyrket stabsfunksjon under benevnelsen Information Strategies & Processes. Funksjonen rapporterer direkte til administrerende direktør. Ulike enheter i den tidligere divisjonen er overført til de divisjoner hvor de operativt

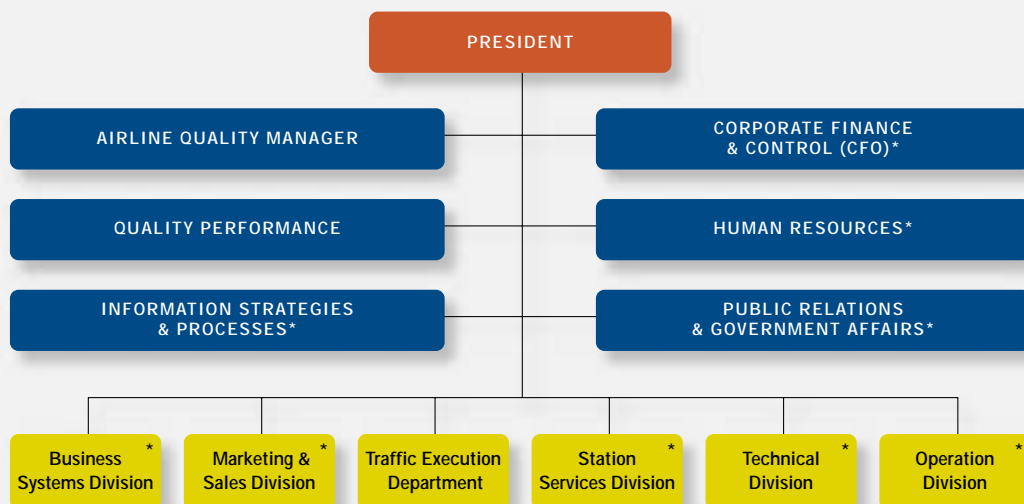
hører hjemme – Revenue Information (trafikkavregning) og SAS Hosting (salg av reservasjonssystem) til Business Systems Division og Distribution Services til Marketing & Sales Division.

De fem operative divisjonene i SAS er etter denne omorganiseringen: Business Systems (ruter, produkter, SAS Trading og SAS Cargo), Marketing & Sales (eget salg, agentsalg, markedsføring, EuroBonus), Station Services (kundeservice på flyplassene), Technical (teknisk vedlikehold av fly) og Operation (piloter og cabinansatte).

Stabsfunksjonene er Corporate Finance & Control, Human Resources, Public Relations & Government Affairs, Quality Performance, Information Strategies & Processes samt Airline Quality Manager med spesielt ansvar for kvaliteten i flydrift og teknisk.

Ansvarlig for Information Strategies & Processes er i ferd med å bli ansatt.

## SAS ORGANISASJON 1998



\*Medlem av SAS Management Team





**JAN STENBERG**  
*President & CEO*



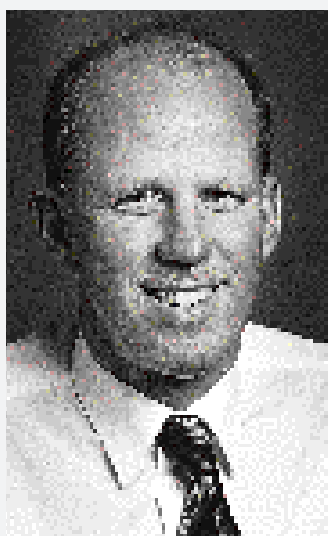
**GUNNAR REITAN**  
*Executive Vice President & CFO*



**JOHN S. DUEHOLM**  
*Senior Vice President  
Technical Division*



**MARIE EHRLING**  
*Senior Vice President  
Station Services Division*



**JAN FORSBERG**  
*Senior Vice President  
Operation Division*



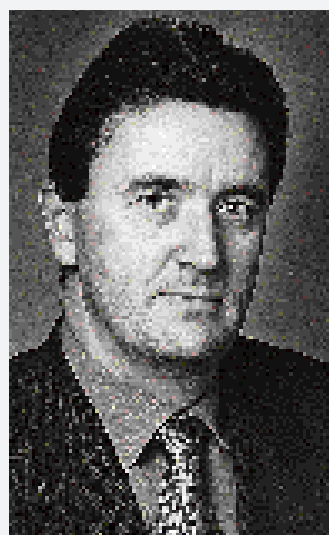
**BERNHARD RIKARDBSEN**  
*Senior Vice President  
Human Resources*



**HENRY STENSON**  
*Senior Vice President  
Public Relations & Government Affairs*



**ERIK STRAND**  
*Senior Vice President  
Marketing & Sales Division*



**VAGN SØRENSEN**  
*Senior Vice President  
Business Systems Division*

# SAS Danmark A/S

## Årsberetning

SAS Danmark A/S (A/S reg. nr. 4556) utfører i samarbeid med SAS Norge ASA og SAS Sverige AB luftfartsvirksomhet i konsortiene SAS og SAS Commuter. Eierandelene fordeles i forholdet 2/7, 2/7 respektive 3/7. Informasjon om konsortienes luftfartsvirksomhet gis på sidene 59 til 69.

SAS Danmark A/S' innskuddskapital i de to konsortiene, SAS og SAS Commuter, er i likhet med tidligere år oppført i svenske kroner. I årsregnskapet omregnes innskuddskapitalen til danske kroner etter balansedagens kurs. Kursdifferanser, såvel positive som negative, justeres over balansen og påvirker dels anleggsmidler og dels egenkapitalen.

Kursen for den svenske kronen var pr. 31. desember 1997 86,31 danske kroner mot 86,37 danske kroner året før. Dette har ført til følgende nedgang i SAS Danmark A/S' bokførte egenkapital i de to konsortiene:

SAS	2,0 MDKK
SAS Commuter	0,1 MDKK
<b>I alt</b>	<b>2,1 MDKK</b>

### FORRETNINGSIDÉ

Forretningsideen til SAS Danmark A/S er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overgripende mål er på lang sikt å utvikle SAS gjennom aktivt styrearbeid.

### VIRKSOMHET

Virksomheten i SAS Danmark A/S omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i de to konsortiene.

### RESULTAT

SAS Danmark A/S' driftskostnader ble 4,4 (5,3) MDKK. Netto finansposter ble 19,2 (15,9) MDKK. Endringen skyldes hovedsakelig renteinntekter fra SAS.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhet viser etter dette et resultat på 14,8 (14,4) MDKK. SAS Danmark A/S' samlede resultat før skatter ble 539,7 (407,2) MDKK.

SAS Danmark A/S foretar som tidligere høyere skattemessige avskrivninger enn regnskapsmessige avskrivninger på bestilte og leverte fly. Avskrivningene har for 1997 medført en økning i utsatt skatt på 47 MDKK.

I forbindelse med at begrensningsreglene for beskatning av inntekter fra utlandet oppheves ved utgangen av 1999, avsettes utsatt skatt i henhold til den gjeldende skatteprosent på dette tidspunktet.

SAS Danmark A/S' resultat etter skatter blir da 379,6 (299,7) MDKK.

### AKSJONÆRER

Ved utgangen av 1997 var det notert omkring 4 000 aksjonærer, tilsvarende omtrent 84 % av aksjekapitalen.

Følgende aksjonærer er omfattet av aksjelovens § 28 a og b:

- Den danske stat, 23 500 000 aksjer, eller 50 % av aksjekapitalen.
- State Street Bank and Trust as nominee, USA, 5 462 833 aksjer eller 11,6 % av aksjekapitalen.
- Janus Capital Corporation, USA, 2 710 170 aksjer eller 5,77 % av aksjekapitalen.

### UTBYTTEPOLITIKK

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk, som har som formål at utbyttet for respektive SAS aksjer er like stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbytte fastsettes under hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturførhold.

### UTBYTTE

På den kommende generalforsamling vil styret foreslå et utbytte på 3,50 (2,60) DKK per aksje à 10 DKK. Utbyttet vil bli utbetalt den 29. april 1998.

### UTSIKTER FOR 1998

Vedrørende utsikter for 1998 henvises til den informasjon som gis av SAS.

# Resultatregnskap

SAS DANMARK A/S' LUFTFARTSVIRKSOMHET (2/7 AV KONSORTIENE SAS OG SAS COMMUTER), MDKK	1997	1996
<b>SAS</b>		
Driftsinntekter	8 805,1	8 006,6
Driftskostnader	-7 987,6	-7 277,6
Avskrivninger	-356,3	-349,3
Finansielle poster, netto	11,8	8,7
Andre poster	52,4	-1,0
<b>Årets resultat</b>	<b>525,4</b>	<b>387,4</b>
<b>SAS Commuter</b>		
Driftsinntekter	192,9	153,4
Driftskostnader	-175,2	-129,5
Avskrivninger	-17,8	-16,8
Finansielle poster, netto	-0,4	-1,7
<b>Årets resultat</b>	<b>-0,5</b>	<b>5,4</b>
<b>Årets resultat, flytrafikken</b>	<b>524,9</b>	<b>392,8</b>
<b>SAS DANMARK A/S' ANDRE VIRKSOMHETER</b>		
Leieinntekter	0	3,8
Driftskostnader	2,0	2,5
Personalkostnader – <i>Note 1</i>	1,7	1,8
Bidrag til SAS Danmark A/S' Hjelpesfond	0,7	1,0
Sum kostnader	4,4	5,3
<b>Resultat før finansielle poster</b>	<b>-4,4</b>	<b>-1,5</b>
Finansielle inntekter – <i>Note 2</i>	23,1	17,1
Finansielle kostnader – <i>Note 3</i>	3,9	1,2
Finansielle poster, netto	19,2	15,9
<b>Årets resultat i SAS Danmark A/S andre virksomheter</b>	<b>14,8</b>	<b>14,4</b>
Resultat før skatter	539,7	407,2
Skatter – <i>Note 4</i>	160,1	107,5
<b>Resultat etter skatter</b>	<b>379,6</b>	<b>299,7</b>

# Balanse

## EIENDELER, MDKK

	31/12 1997	31/12 1996
<b>ANLEGGSMIDLER</b>		
<b>Finansielle anleggsmidler</b>		
Kapitalandeler i konsortiene SAS, Scanair og SAS Commuter – <i>Note 5</i>	3 326,9	3 086,8
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>3 326,9</b>	3 086,8
<b>OMLØPSMIDLER</b>		
Forskuddsbetalt skatt – <i>Note 6</i>	15,4	0
Fordringer på SAS – <i>Note 7</i>	715,6	727,3
Verdipapirer – <i>Note 8</i>	1,3	1,0
Likvide midler – <i>Note 9</i>	1,1	2,9
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>733,4</b>	731,2
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>4 060,3</b>	3 818,0

## EGENKAPITAL OG GJELD, MDKK

	31/12 1997	31/12 1996
<b>Egenkapital</b>		
Aksjekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver	2 102,5	1 890,9
<b>Sum egenkapital</b> – <i>Note 10</i>	<b>2 983,7</b>	2 772,1
<b>Avsetninger</b>		
Utsatt skatt – <i>Note 11</i>	911,0	864,0
<b>Sum avsetninger</b>	<b>911,0</b>	864,0
<b>Kortsiktig gjeld</b>		
Skatter – <i>Note 12</i>	0	58,0
Annen gjeld	1,1	1,7
Utbytte	164,5	122,2
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>165,6</b>	181,9
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>4 060,3</b>	3 818,0

# Finansieringsanalyse

MDKK	1997	1996
<b>Årets resultat før skatter</b>	<b>539,7</b>	407,2
Verdireguleringer	-0,4	-0,3
Annet	-0,6	-9,9
Internt tilførte midler	<b>538,7</b>	397,0
Betalt skatt	<b>-186,5</b>	-72,5
<b>Midler fra årets virksomhet</b>	<b>352,2</b>	324,5
Salg av bygninger	-	158,3
Kapitaltilskudd til SAS	-	-350,5
Innestående resultatandel i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter	<b>-524,9</b>	-387,2
Overføring fra SAS	<b>293,1</b>	-243,5
<b>Investeringer, netto</b>	<b>-231,8</b>	-822,9
Kapitalutvidelse	-	556,1
Utbytte	<b>-122,2</b>	-97,5
Nedbetaling på langsiktig gjeld	-	-3,3
<b>Ekstern finansiering, netto</b>	<b>-122,2</b>	455,3
<b>Endring i likvide midler</b>	<b>-1,8</b>	-43,1
Likvide midler 1. januar	<b>2,9</b>	46,0
Likvide midler 31. desember	<b>1,1</b>	2,9

# Regnskaps - og vurderingsprinsipper

SAS Gruppens regnskap er avlagt i henhold til International Accounting Standards Committees (IASC) anbefalinger.

For SAS Konsortiet gjelder samme regnskapsprinsipper med følgende unntak:

– Datterselskaper og tilknyttede selskaper:

I SAS Gruppen inngår tilknyttede selskapers driftsresultat i gruppens regnskap etter egenkapitalmetoden. Aksjer er oppført under anleggsmidler i henhold til IASC, dvs. andel av egenkapitalen. SAS Konsortiets datter- og tilknyttede selskapers driftsresultat inngår ikke i Konsortiets regnskap, mens mottatt utbytte inntektsføres. Aksjer er oppført under anleggsmidler til anskaffelsesverdi eller nedskreven verdi, dersom verdien anses å være lavere enn ved anskaffelsestidspunktet.

SAS Danmark A/S' årsoppgjør er utarbeidet i overensstemmelse med bestemmelsene i regnskapsloven, gjeldende danske regnskapsveiledninger, samt de krav som stilles av København Fondsbørs til regnskapsavleggelse i danske børsnoterte selskaper.

Benyttede regnskapsprinsipper som er uendret i forhold til 1996, er følgende:

– SAS Danmark A/S' andel av resultatet i konsortiene SAS og SAS Commuter omregnes til årets gjennomsnittskurs. For 1997 var gjennomsnittskursen for svenske kroner: 100 SEK = 86,54 (86,47) DKK.

– Finansielle anleggsmidler, som består av kapitalandeler i konsortiene SAS og SAS Commuter, er omregnet til danske kroner etter balansedagens valutakurs, hvor 100 SEK = 86,31 (86,37) DKK. Kursdifferanser inngår i egenkapitalen.

– Verdipapirer er oppført til offisiell kurs notert på balanse-dagen. Kursgevinst og kurstap er resultatført under finansielle poster.

– Gjeld er oppført til pålydende.

– Fordringer og gjeld i utenlandsk valuta er omregnet til danske kroner etter balansedagens kurs. Valutakursreguleringer inngår i resultatregnskapet.

– Selskapskatt kostnadsføres med det beløp som kan henføres til årets resultat. Den kostnadsførte skatten, omfatter skatt på årets skattepliktige inntekt, samt endring i utsatt skatt.

Utsatt skatt beregnes av midlertidige forskjeller som skyldes at inntekter og kostnader ikke inngår i resultatregnskapet og den skattepliktige inntekt i samme periode. Utsatt skatt beregnes både av forskjeller knyttet til omløpsmidler og anleggsmidler. Ved beregning av utsatt skatt benyttes aktuell skattesats.

Med hensyn til detaljerte finansieringsanalyser for henholdsvis SAS Gruppen og SAS Konsortiet henvises det til side 64 og 68.

## FEMÅRSOVERSIKT

MDKK	1997	1996	1995	1994	1993
<b>Resultat</b>					
Resultatandel i SAS, Scanairs og SAS Commuters virksomhet <sup>1</sup>	525	393	535	515	-149
Resultat før skatter	540	407	545	525	-130
<b>Årets resultat</b>	<b>380</b>	<b>300</b>	<b>281</b>	<b>490</b>	<b>-130</b>
<b>Balanse</b>					
Anleggsmidler	3 327	3 087	2 625	2 137	1 748
Omløpsmidler	733	731	322	135	39
<b>Sum eiendeler</b>	<b>4 060</b>	<b>3 818</b>	<b>2 947</b>	<b>2 272</b>	<b>1 787</b>
Egenkapital	2 984	2 772	2 024	1 622	1 717
Langsiktig gjeld og avsetninger	911	864	730	563	65
Kortsiktig gjeld	165	182	193	87	5
<b>Sum egenkapital og gjeld</b>	<b>4 060</b>	<b>3 818</b>	<b>2 947</b>	<b>2 272</b>	<b>1 787</b>
<b>Aksjedata</b>					
Utbytte	165	122	98	81	-
Børskurs ved årets slutt DKK <sup>2</sup>	100	73	483	4 950	2 340
Egenkapital per aksje DKK <sup>2</sup>	63	59	996	3 193	2 327
Likviditetsgrad	4,4	4,0	1,7	1,6	7,8
Soliditet, %	73,5	72,6	68,6	71,4	66,1
Avkastning på anvendt kapital, %	13,7	12,0	21,0	26,1	-
Avkastning på egenkapital, %	12,5	12,0	14,1	31,0	-

<sup>1</sup> Scanairs virksomhet opphørte per 31. desember 1993.

<sup>2</sup> I 1995 ble aksjekapitalen ved utstedelse av fondaksjer utvidet fra nominelt 50,8 MDKK til 203,2 MDKK. Samtidig ble aksjens pålydende endret til 25 DKK. I 1996 ble det vedtatt å tildele selskapets aksjonærer fondsaksjer i forholdet 5:3. Samtidig ble det gjennomført en nedsettelse av aksjens pålydende fra 25 DKK til 10 DKK. Deretter ble det gjennomført en rettet emisjon i forholdet 9:4. Til slutt ble det gjennomført en mindre emisjon til markedskurs, hvoretter selskapets nominelle aksjekapital utgjør 470 MDKK.

# Noter

## NOTE 1 – Antall ansatte og personalkostnader

MDKK	1997	1996
SAS Danmark A/S har hatt 3 ansatte		
Lønn (herav til ledelsen 0,3)	0,9	1,3
Sosiale kostnader og pensjonskostnader	0,2	0,1
Godtgjørelse til styret	0,4	0,4
Godtgjørelse til SAS Konsortiets representantskap (danske medlemmer)	0,2	0
<b>Sum personalkostnader</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>

## NOTE 2 – Finansielle inntekter

MDKK	1997	1996
Kursgevinst på verdipapirer	0,4	0,3
Renteinntekter fra SAS	22,5	14,0
Andre renteinntekter	0,2	2,8
<b>Sum finansielle inntekter</b>	<b>23,1</b>	<b>17,1</b>

## NOTE 3 – Finansielle kostnader

MDKK	1997	1996
Rentekostnader m.v.	3,9	1,2

## NOTE 4 – Skatter

MDKK	1997	1996
Skatt av årets resultat	130,0	58,0
Korrigerings av tidligere års skattekostnad	-17,1	-17,6
Utenlandsk skatt	0,2	0,1
Avsatt til utsatt skatt	47,0	67,0
<b>Sum</b>	<b>160,1</b>	<b>107,5</b>

## NOTE 5 – Kapitalandeler i konsortiene SAS, Scanair og SAS Commuter

	31/12 1997		31/12 1996	
	totalt MSEK	2/7 MDKK	totalt MSEK	2/7 MDKK
<b>Konsortiet SAS</b>				
Innskuddskapital ved årets begynnelse	11 992	2 959,3	9 868	2 348,6
Kapitaltilskudd juni 1996			1 400	350,5
Kursjustering		-2,1		81,5
	<b>11 992</b>	<b>2 957,2</b>	11 268	2 780,7
Årets resultat			2 125 MSEK	
Utbetales til morselskapene			1 141 MSEK	
Ikke utbetalt	984	242,7	724	178,7
Innskuddskapital ved årets begynnelse	<b>12 976</b>	<b>3 199,9</b>	11 992	2 959,3
<b>Konsortiet Scanair (avviklet)</b>				
Innskuddskapital ved årets begynnelse	2	0,5	2	0,5
<b>Konsortiet SAS Commuter</b>				
Innskuddskapital ved årets begynnelse	515	127,0	493	117,3
Kursjustering		0		4,3
	<b>515</b>	<b>127,0</b>	493	121,6
Årets resultat – ikke utbetalt	-2	-0,5	22	5,4
Innskuddskapital i SAS Commuter	<b>513</b>	<b>126,5</b>	515	127,0
<b>Kapitalandel i konsortiene</b>	<b>13 491</b>	<b>3 326,9</b>	12 509	3 086,8

## NOTE 6 – Forskuddsbetalt skatt

MDKK	31/12 1997	31/12 1996
Forskuddsbetalt skatt	145,4	0
Forventet påløpt skatt	-130,0	0
<b>Forskuddsbetalt skatt ved årets slutt</b>	<b>15,4</b>	<b>0</b>

## NOTE 7 – Fordringer

MDKK	31/12 1997	31/12 1996
Avregning med SAS	281,8	208,3
Innstående hos SAS (iflg. avtale)	433,8	517,5
Andre fordringer	0	1,5
<b>Sum fordringer</b>	<b>715,6</b>	<b>727,3</b>

**NOTE 8 – Verdipapirer**

	31/12 1997	31/12 1996
Aksjer Københavns Lufthavne A/S	1,3	1,0

**NOTE 9 – Likvide midler**

	31/12 1997	31/12 1996
Bank	1,1	2,9
<b>Sum likvide midler</b>	<b>1,1</b>	<b>2,9</b>

**NOTE 10 – Egenkapital**

	31/12 1997	31/12 1996
<b>MDKK</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>
<b>Aksjekapital</b>		
1. januar	470,0	203,2
Fondsemisjon	-	121,9
Tegningsrettemisjon	-	144,5
Emisjon til markedskurs	-	0,4
Antall aksjer 47.000.000 á DKK 10		
Aksjekapital	470,0	470,0
<b>Overkursfond</b>		
1. januar	411,2	0
Overført til fondsemisjon	-	421,8
Overført til andre reserver	-	-10,6
Overkursfond	411,2	411,2
<b>Oppskrivningsfond</b>		
1. januar	0	138,8
Overført til fondsemisjon	-	-39,8
Overført til andre reserver	-	-99,0
Oppskrivningsfond	0	0
<b>Andre reserver</b>		
1. januar	1 890,9	1.682,1
Overført fra oppskrivningsfond	-	99,0
Overført til fondsemisjon	-	-82,1
Kursjustering konsortiene	-3,5	85,4
Kursjustering av utsatt skatt	0	-71,0
Overført fra resultatet	215,1	177,5
Andre reserver	2 102,5	1 890,9
<b>Sum egenkapital</b>	<b>2 983,7</b>	<b>2 772,1</b>

**NOTE 11 – Avsetninger**

	31/12 1997	31/12 1996
<b>MDKK</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>
Utsatt skatt 1. januar	864,0	726,0
Overført fra egenkapital	-	71,0
Økning i utsatt skatt ifølge resultatregnskapet	47,0	67,0
<b>Sum avsetninger</b>	<b>911,0</b>	<b>864,0</b>

**NOTE 12 – Skatter**

	31/12 1997	31/12 1996
<b>MDKK</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>
Forventet påløpt skatt	130,0	58,0
Forskuddsbetalt	-130,0	0
<b>Sum skatter</b>	<b>0</b>	<b>58,0</b>

**NOTE 13 – Honorar til revisorer valgt av generalforsamlingen**

Kostnadsførte honorarer i 1997 til KPMG C. Jespersen for revisjon utgjorde 50.000 DKK og for annen bistand 150.000 DKK (skatterådgivning m.v.). Honorar til Deloitte & Touche utgjorde for 1997 for revisjon 30.000 DKK og for annen bistand 50.000 DKK.



# Forslag til overskuddsdisponering

Under forutsetning av at SAS' representantskap godkjenner SAS Konsortiets regnskap samt den disponering av overskuddet som Konsortiets styre foreslår, innstiller styret for SAS Danmark A/S til generalforsamlingen, at det danske morselskapets overskudd etter skatter på 379,6 MDKK disponeres slik:

Til utbytte	164,5 MDKK
Til andre reserver	215,1 MDKK
I alt	379,6 MDKK

Styret innstiller regnskapet for perioden 1. januar til 31. desember 1997 til generalforsamlingens godkjenning.

KØBENHAVN, 1. APRIL 1998

LEDELSEN

JAN STENBERG

ADMINISTRERENDE DIREKTØR

STYRET

HUGO SCHRØDER

ANDERS ELDRUP

ERIK SØRENSEN

SONJA MIKKELSEN

# Revisjonsberetning

Vi har revidert det av ledelsen for SAS Danmark A/S avlagte årsoppgjør for 1997.

## **DEN UTFØRTE REVISJON**

Vi har planlagt og utført revisjonen i henhold til god revisjonsskikk for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. Under revisjonen har vi ut fra en vurdering av vesentlighet og risiko gransket grunnlaget og dokumentasjonen for beløp og annen informasjon i årsoppgjøret. Vi har også vurdert

de benyttede regnskaps- og vurderingsprinsipper, samt vurdert om årsoppgjørets opplysninger som helhet er tilfredsstillende.

Revisjonen har ikke gitt anledning til forbehold.

## **KONKLUSJON**

Det er vår oppfatning at årsoppgjøret er avlagt i overensstemmelse med lovgivningens krav til regnskapsavleggelse og at det gir et riktig bilde av eiendeler og gjeld, økonomisk stilling, samt resultat.

KØBENHAVN, 1. APRIL 1998

**DELOITTE & TOUCHE**  
STATSAUTORISERET REVISIONSAKTIESELSKAB

**KPMG C. JESPERSEN**  
STATSAUTORISERERE REVISORER

**STIG ENEVOLDSEN      KLAUS HONORÉ**  
STATSAUTORISERERE REVISORER

**KNUD PLENGE**  
STATSAUTORISERET REVISOR

# Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling avholdes den 23. april 1998 kl. 1600 i Radisson SAS Falconer Center, Falkoner Allé 9, 2000 Fredriksberg.

## Styret og ledelsen

På den ordinære generalforsamling i 1997 ble det godkjent at SAS Danmark A/S' lokale representantskap opphører samt at styret begrenses til fire medlemmer. Følgende medlemmer ble valgt:

### STYRET

---

#### Representanter for de private eierinteressene:

**HUGO SCHRØDER** (formann), Direktør.  
Styreformann i Dansico A/S. Viseformann i Incentive A/S.  
Styremedlem i Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

**ERIK SØRENSEN** Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S. Styremedlem i ISS-International Service System A/S, Maersk Medical A/S.

#### Representanter for staten:

**ANDERS ELDRUP** (viseformann).  
Departementssjef i Finansministeriet. Viseformann i Dansk Olie og Naturgas A/S.

**SONJA MIKKELSEN** Fullmektig MF.

#### Ledelsen:

**JAN STENBERG** Verkställande direktör.  
I juni 1997 ble konsernsjef Jan Stenberg, Scandinavian Airlines System, utnevnt til administrerende direktør i SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB.

# SAS Norge ASA

## Årsberetning

I henhold til konsortialavtalene med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA luftfartsvirksomhet gjennom konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortienes nettoresultater deles mellom eierselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB med henholdsvis 2/7, 2/7 samt 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS' og SAS Commuters forpliktelser.

SAS' regnskaper med kommentarer er en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA, og de to rapportene må ses i sammenheng.

### FORRETNINGSIDÉ

Forretningsideen i SAS Norge ASA er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overgripende målet er å utvikle SAS gjennom aktivt styrearbeid.

### VIRKSOMHETEN

Virksomheten i SAS Norge ASA omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i de to konsortiene.

### RESULTAT

Resultat før skatter ble 466 MNOK, mot 423 MNOK foregående år.

Det er styrets oppfatning at resultatregnskap og balanse med tilhørende noter gir tilfredsstillende informasjon om driften i året og om stillingen ved årets slutt.

Når det gjelder utviklingen i selskapets resultat og finansielle stilling samt utviklingstendenser, vesentlige hendelser og usikkerhet som er av betydning for vurdering av selskapet, henvises det til egne kapitler i SAS Gruppens årsrapport.

### AKSJONÆRER

Aksjekapitalen i SAS Norge ASA var pr. 31. desember 1997 på NOK 470 000 000 fordelt på 47 000 000 aksjer à 10 NOK.

Halvparten av aksjene, serie A, eies av Den norske stat. Den annen halvpart, serie B, var pr. 31. desember eiet av 2 446 andre aksjonærer. Det er bare serie B-aksjene som er notert på Oslo Børs. Av selskapets aksjer er det

bare Staten som eier mer enn 20 % av aksjekapitalen. Utenlandsandelen var 16,3 %.

I overensstemmelse med aksjelovens §11–12 gis følgende oppgave over aksjer som eies av styremedlemmer, revisor og adm. direktør inklusive aksjer som eies av ektefelle, mindreårige barn etc., jfr. aksjelovens §1–2. Styremedlemmer: Bjørn Eidem 5 861.

### HONORAR OG GODTGJØRELSER

Honorarer til styre og representantskap var tilsammen 551 TNOK. Godtgjørelse til adm. direktør frem til pensjonering utgjorde 235 TNOK. Etter en midlertidig periode med konstituert adm. direktør, er konsernsjefen i SAS også adm. direktør i SAS Norge ASA uten ytterligere godtgjørelse utover ytelsene fra SAS.

Honorar til selskapets revisor er kostnadsført med 100 TNOK for revisjon og 212 TNOK for annen bistand.

### UTBYTTEPOLITIKK

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk, som har som formål at utbyttet for respektive SAS-aksjer er like stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbytte fastsettes under hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturf forhold.

**FORSLAG TIL UTBYTTE**

Etter forslag fra SAS-konsortiets styre har representantskapet i konsortiet besluttet at det for regnskapsåret 1997 overføres 1 141 MSEK til eierselskapene. Resten av overskuddet, 984 MSEK, foreslås tilført innskuddskapitalen i konsortiet. Etter dette vil eierselskapenes totale innskuddskapital i konsortiet beløpe seg til 12 976 (11 992) MSEK, hvorav SAS Norge ASAs andel vil være 3 708 (3 426) MSEK.

Styret i SAS Norge ASA foreslår for generalforsamlingen at det utdeles et utbytte for 1997 på 3,70 NOK per aksje, mot 2,80 NOK foregående år.

**FORSLAG TIL DISPONERING AV ÅRETS OVSERKUDD**

Styret foreslår at årsoverskuddet på 336 MNOK disponeres som følger:

Til utbytte	174 MNOK
Til reservefond	121 MNOK
Til disposisjonsfond	41 MNOK
	<hr/>
	<b>336 MNOK</b>

**UTSIKTER FOR 1998**

Når det gjelder utsiktene for 1998, henvises det til den informasjon som gis av SAS.

BÆRUM 31. DESEMBER 1997  
1. APRIL 1998

MADS HENRY ANDENÆS

KARI GJESTEBY

BJØRN EIDEM  
STYRETS LEDERHARALD NORVIK  
NESTLEDERJAN STENBERG  
ADM.DIR.

# Resultatregnskap

MNOK	1997	1996
Driftsinntekter	9 422	8 895
Driftskostnader	-8 529	-8 057
Ordinære avskrivninger – <i>Note 1</i>	-493	-433
Sum driftskostnader	-9 022	-8 490
<b>Driftsresultat</b>	<b>400</b>	<b>405</b>
Resultat ved salg av anleggsmidler	25	–
Andre poster	30	-1
Utbytte	30	4
Finansielle inntekter	197	268
Finansielle kostnader	-216	-253
Netto finansielle poster	11	19
<b>Resultat før skatter – <i>Note 2</i></b>	<b>466</b>	<b>423</b>
Skatter – <i>Note 3</i>	-130	-120
<b>Resultat etter skatter</b>	<b>336</b>	<b>303</b>
<b>Disponering av årsoverskudd og egenkapitaloverføringer</b>		
Utbytte	174	132
Avsetning til reservefond	121	101
Avsetning til disposisjonsfond	41	189
Overført fra tilbakeføringsfond	–	-119

# Balanse

## EIENDELER, MNOK

OMLØPSMIDLER	1997	1996
Kasse, bank og kortsiktig plasserte midler	2 543	2 915
Kortsiktige fordringer	1 346	976
Forskuddsbet. kostnader og opptjente inntekter	190	126
Forskudd til leverandører	1	1
Lager, varer og utstyr	169	136
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>4 249</b>	<b>4 154</b>
<b>ANLEGGSMIDLER</b>		
Aksjer og andeler	584	581
Langsiktige fordringer – <i>Note 5</i>	341	231
Immaterielle eiendeler – <i>Note 1</i>	3	6
Forskudd til leverandører	290	79
Anlegg under utførelse	285	118
Fly – <i>Note 1</i>	3 208	3 405
Reservemotorer og -deler – <i>Note 1</i>	267	243
Verksteds- og annet flyutstyr – <i>Note 1</i>	31	26
Inventar og transportmateriell – <i>Note 1</i>	86	92
Bygninger og innredninger – <i>Note 1</i>	886	911
Tomter – <i>Note 1</i>	31	32
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>6 012</b>	<b>5 724</b>
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>10 261</b>	<b>9 878</b>

## EGENKAPITAL OG GJELD, MNOK

	1997	1996
<b>Kortsiktig gjeld</b>		
Leverandører og annen kortsiktig gjeld	348	292
Trafikkavregning (netto)	521	441
Påløpne kostnader og forskuddsbet. inntekter	992	813
Betalbar skatt – <i>Note 3</i>	120	137
Utbytte	174	132
Kortsiktig del av langsiktig gjeld	148	234
Øvrig kortsiktig gjeld	937	746
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>3 240</b>	<b>2 795</b>
<b>Langsiktig gjeld</b>		
Langsiktig gjeld	2 822	3 087
Utsatt skatt – <i>Note 3</i>	419	402
Ansvarlig lån	209	198
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>3 450</b>	<b>3 687</b>
<b>Egenkapital</b>		
Aksjekapital (47 000 000 aksjer à 10 NOK)	470	470
Reservefond	519	398
<b>Sum bundet egenkapital</b>	<b>989</b>	<b>868</b>
Omregningsdifferanse	475	462
Disposisjonsfond	2 107	2 066
<b>Sum fri egenkapital</b>	<b>2 582</b>	<b>2 528</b>
<b>Sum egenkapital – <i>Note 4</i></b>	<b>3 571</b>	<b>3 396</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD – <i>Note 2</i></b>	<b>10 261</b>	<b>9 878</b>
Pantstillelser	8	8
Garantiansvar	249	315

# Kontantstrømanalyse\*

TNOK	1997	1996
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>		
Utbetalinger for varer og tjenester for eget forbruk	-1 553	-3 258
Utbetalinger til ansatte, pensjonsinnretninger, arb.giveravg., skattetrekk, m.v.	-2 612	-3 384
Innbetalinger av utbytte	15	11
Innbetalinger av renter	2 788	16 368
Utbetaling av renter	-47	-4 246
Utbetalinger av skatter	-130 284	-196 118
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>-131 692</b>	<b>-190 628</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>		
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	0	206 071
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	0	-23
Utbetalinger ved kjøp av kortsiktige plasseringer	0	-26 006
Innbetalinger ved salg av kortsiktige plasseringer	26 006	397 397
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktivitetene</b>	<b>26 006</b>	<b>577 439</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>		
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	5 000	0
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-	-143 770
Innbetalinger av innskuddskapital	-	-390 625
Utbetalinger av utbytte	-131 600	-157 271
Uttak andel SAS-overskudd	225 023	313 672
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>98 423</b>	<b>-377 994</b>
<b>Avstemming</b>		
Resultat før skattekostnad	465 906	422 945
Resultatandeler SAS og SAS Commuter	-960 400	-845 283
Periodens betalte skatter	-130 284	-196 118
Ordinære avskrivninger SAS og SAS Commuter	493 041	432 713
Ordinære avskrivninger SAS Norge ASA	94	90
Endring mellomregning SAS	0	-4 512
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbetalinger	-247	-687
Endring i påløpne kostnader	27	-272
Endring andre tidsavgrensingsposter	171	496
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>-131 692</b>	<b>-190 628</b>
IB kontantbeholdning*	11 870	3 052
Netto kontantendring	-7 262	8 818
UB kontantbeholdning*	4 608	11 870

\* Gjelder SAS Norge ASAs egen virksomhet



# Kommentarer til årsregnskapet

## REGNSKAPS- OG VURDERINGSPRINSIPPER

Regnskapet er satt opp i samsvar med norske regnskapsstandarder og anbefaling til god regnskapsskikk. SAS' regnskap utgjør en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA.

Når det gjelder prinsippene som er anvendt og noter som refererer seg til poster i SAS' regnskap, gjentas ikke disse i det følgende.

De viktigste regnskaps- og vurderingsprinsipper som forøvrig er benyttet, beskrives nedenfor.

Førøvrig bemerkes at forskjellen mellom IAS og gjeldende regnskapsregler etter norsk god regnskapsskikk, i hovedsak er knyttet til bruk av egenkapitalmetoden i selskapsregnskapet samt regnskapsføring av urealisert gevinst og tap knyttet til langsiktige eiendeler og gjeld i valuta.

## KONSOLIDERINGSPRINSIPPER

Regnskapet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 andel i konsortiene SAS og SAS Commuter samt egen virksomhet.

Selskapets eierinteresser i konsortiene er regnskapsmessig behandlet etter bruttometoden som deltakelse i felles kontrollert virksomhet (joint venture). Etter denne metoden regnskapsfører SAS Norge ASA 2/7 av alle inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld i de to konsortiene.

Interne transaksjoner og mellomværender er eliminert ved konsolideringen.

Konsortienes regnskaper føres i svenske kroner (SEK). Ved omregning av balansepostene anvendes ultimokurs pr. 31.12. for alle poster med unntak av driftsmidler og andre langsiktige investeringer. Disse er omregnet etter kurs på anskaffelsestidspunktet.

Resultatregnskapene omregnes til gjennomsnittskurs med unntak av avskrivninger og gevinster og tap ved avhendelse av driftsmidler og andre langsiktige investeringer som omregnes på basis av anskaffelseskost på de underliggende balanseposter. Omregningsdifferanser føres direkte mot egenkapitalen. Ved omregning anvendes 92.59 NOK for 100 SEK som gjennomsnittskurs for 1997 mot 96.28 NOK for foregående år. Som ultimokurs per 31.12.1997 er brukt 93.28 NOK mot 93.85 NOK per 31.12.1996.

## AVSKRIBBARE EIENDELER

Selskapets egne driftsmidler samt andel av driftsmidlene i konsortiene SAS og SAS Commuter er i balansen vurdert til historisk kost etter fradrag for ordinære avskrivninger.

## SKATTER

Skattekostnader består av betalbar skatt og periodens endring i utsatt skatt. Endringen i utsatt skatt reflekterer skatter som har vært utsatt fra tidligere års aktivitet eller fremtidige betalbare skatter som følge av årets aktivitet.

Utsatt skatt i balansen er beregnet på grunnlag av netto positive midlertidige forskjeller mellom finans- og skatteregnskapet som skyldes ulike periodiseringsregler. Nominell skattesats på 28 % er lagt til grunn ved beregningen.

Positive midlertidige forskjeller er utlignet mot negative midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode.

# Noter

## NOTE 1 – Avskrivninger driftsmidler

### ANDEL AVSKRIVNINGER I KONSORTIENE SAS OG SAS COMMUTER, TNOK

	Bokført verdi 1. januar 1997	Investeringer/ salg netto	Årets avskrivn.	Bokført verdi 31. desember 1997
<b>SAS</b>				
Immaterielle eiendeler	6 050	79	2 540	3 589
Fly	3 221 525	170 401	349 343	3 042 583
Reservemotorer og deler	227 154	53 940	28 650	252 444
Verksteds- og annet flyutstyr	25 712	13 915	9 021	30 606
Maskiner, inventar, transp.materiell	90 804	34 417	40 211	85 010
Bygninger og innredninger	911 310	16 345	41 877	885 778
Tomter og tomteinstallasjoner	30 325	-317	212	29 796
Sum	4 512 880	288 780	471 854	4 329 806
<b>SAS Commuter</b>				
Fly	183 792	397	19 020	165 195
Reservedeler	16 054	661	1 720	14 996
Inventar og transportmaterieill	802	370	450	723
Sum	200 648	1 429	21 190	180 914

### AVSKRIVNINGER I EGEN VIRKSOMHET I SAS NORGE ASA

TNOK	Inventar	Tomter
Anskaffelseskost 1. januar 1997	406	1 528
Tilgang i året	-	-
Avgang i året	-	-
Akk. ordinære avskrivninger	-237	-
Bokført verdi 31. desember 1997	169	1 528
Årets ordinære avskrivninger	94	-
Avskrivningssats	20–30 %	-

### EGNE INVESTERINGER OG SALG SISTE 5 ÅR

TNOK	Investeringer	Salg
1993	-	-
1994	-	1 500
1995	384	175
1996	22	206 800
1997	-	-

## NOTE 2 – Resultat- og egenkapitalandeler

RESULTAT, MNOK	1997	1996	BALANSE	1997	1996
Leieinntekter	-	4	Eiendeler SAS Norge ASA	311	266
Driftskostnader og avskrivninger	-4,0	-6	Andel konsortiet SAS <sup>1</sup>	3 816	3 641
Netto finansinntekter	2,5	12	Andel konsortiet SAS Commuter <sup>1</sup>	160	161
<b>Resultat egen virksomhet før skatter</b>	<b>-1,5</b>	<b>10</b>	<b>Sum eiendeler</b>	<b>4 287</b>	<b>4 068</b>
Andel resultat konsortiet SAS <sup>1</sup>	562,0	431	Gjeld SAS Norge ASA	716	672
Andel resultat konsortiet SAS Commuter <sup>1</sup>	-1,0	6	Egenkapital	3 571	3 396
Korreksjoner <sup>2</sup>	-94,0	-24	<b>Sum egenkapital og gjeld</b>	<b>4 287</b>	<b>4 068</b>
<b>Resultat før skatter</b>	<b>466,0</b>	<b>423</b>			

<sup>1</sup> Andel resultat i konsortiene SAS og SAS Commuter utgjør 2/7 av henholdsvis 2 125 MSEK og -2 MSEK omregnet til gjennomsnittskurs. Andel resultat i SAS' datterselskaper er ikke medtatt.

<sup>2</sup> Korreksjoner oppstår i hovedsak ved omregning av grunnlaget for avskrivninger og salgsgevinster til historiske kurser.

<sup>1</sup> Inkluderer andel driftsmidler omregnet til historiske kurser. Ved omregning av andelene til ultimokurs pr. 31.12.1997, ville de bokførte verdier vært henholdsvis 360 og 24 lavere.

**NOTE 3 – Skatter**

I henhold til foreløpig norsk regnskapsstandard for behandling av skatt, er negative midlertidige forskjeller utlignet mot positive midlertidige forskjeller.

Midlertidige forskjeller er beregnet på grunnlag av foreløpige tall/estimer fra SAS.

MNOK	1997	1996
Regnskapsmessig resultat før skatter	466	423
Permanente forskjeller	5	5
Endringer i midlertidige forskjeller:		
Kundefordringer	1	-3
Varelager	0	1
Langsiktige fordringer	0	-
Driftsmidler	66	26
Oppskrivning	0	111
Gevinst- og tapskonto	-44	-10
Andre midlertidige forskjeller	-65	-65
Skattepliktig inntekt	429	488
<b>Beregnet betalbar skatt (28 %)</b>	<b>120</b>	<b>137</b>

**MIDLERTIDIGE FORSKJELLER**

PR. 31. DESEMBER	1997	1996
Kundefordringer	-10	-9
Varelager	-12	-11
Langsiktige fordringer	0	-10
Aksjer	89	69
Driftsmidler	1 207	1 230
Gevinst- og tapskonto	336	405
Andre midlertidige forskjeller	-116	-236
Grunnlag for utsatt skatt	1 496	1 437
<b>Utsatt skatt i balansen (28 %)</b>	<b>419</b>	<b>402</b>

SPESIFIKASJON AV SKATTEKOSTNAD	1997	1996
Beregnet betalbar skatt	120	137
Endring i utsatt skatt	17	-17
Avsatt for mye 1996	-7	-
<b>Årets skattekostnad i resultatregnskapet</b>	<b>130</b>	<b>120</b>

Foreløpig RISK-beløp pr. 1.1.1998 er anslått til 2,87 NOK pr. aksje. RISK-beløpet pr. 1.1.1997 er endelig fastsatt til 4,33 NOK pr. aksje.

**NOTE 4 – Egenkapital**

MNOK	Aksjekap.	Res.fond	Disp.fond	Omreg.diff.	Sum
Pr. 1. januar 1997	470	398	2 066	462	3 396
Resultat ekskl. utbytte	-	121	41	-	162
Endret omregningsdifferanse	-	-	-	13	13
<b>Pr. 31. desember 1997</b>	<b>470</b>	<b>519</b>	<b>2 107</b>	<b>475</b>	<b>3 571</b>

**NOTE 5 – Pensjonsforpliktelser**

Selskapets pensjonsforpliktelser er dekket gjennom kollektiv pensjonsordning og omfatter to ansatte og to nåværende pensjonister (netto pensjonsmidler +456 TNOK) samt gjeld til én førtidspensjonert (-301 TNOK).

# Revisjonsberetning

Vi har revidert årsoppgjøret for SAS Norge ASA for 1997 som viser et årsoverskudd på 336 MNOK. Årsoppgjøret, som består av årsberetning, resultatregnskap, balanse, kontantstrømanalyse og noter, er avgitt av selskapets styre og administrerende direktør.

Vår oppgave er å granske selskapets årsoppgjør, regnskaper og behandlingen av dets anliggender for øvrig.

Vi har utført revisjonen i henhold til gjeldende lover, forskrifter og god revisjonsskikk. Vi har gjennomført de revisjonshandlinger som vi har ansett nødvendige for å bekrefte at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. Vi har kontrollert utvalgte deler av grunnlagsmaterialet som underbygger regnskapspostene og

vurdert de benyttede regnskapsprinsipper, de skjønnsmessige vurderinger som er foretatt av ledelsen, samt innhold og presentasjon av årsoppgjøret. I den grad det følger av god revisjonsskikk har vi gjennomgått selskapets formuesforvaltning og interne kontroll.

Styrets forslag til disponering av årets overskudd, samt egenkapitaloverføringer tilfredsstiller de krav aksjeloven stiller.

Etter vår mening er årsoppgjøret gjort opp i samsvar med aksjelovens bestemmelser og gir et forsvarlig uttrykk for selskapets økonomiske stilling per 31.12.1997 og for resultatet av virksomheten i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk.

OSLO, 1. APRIL 1998

DELOITTE & TOUCHE

OLAV REVHEIM  
STATSAUTORISERT REVISOR

# Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes den 22. april 1998 kl. 16.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

## Styret

**MEDLEMMER OPPNEVNT AV STATEN:**

---

**HARALD NORVIK** Konsernsjef, nestleder

**KARI GJESTEBY** Direktør

**MEDLEMMER VALGT AV DEN  
PRIVATE AKSJONÆRGRUPPE:**

---

**BJØRN EIDEM** H.r.adv., leder

**MADS HENRY ANDENÆS** Prof. dr.jur.

# SAS Sverige AB

## Årsberetning

*Styret og administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ.) (org. nr. 556042-5414) avlegger herved regnskapet for regnskapsåret 1997.*

Gjennom konsortialavtale med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA, driver SAS Sverige AB flytrafikk gjennom konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter. Gjennom datter- og tilknyttede selskaper (se side IV) driver SAS virksomhet med tilknytning til flyvirksomheten. Disse selskapene utgjør SAS Gruppen. Rapportering av virksomhetene i de to konsortiene med tilhørende selskapsenheter finnes på sidene 59–69.

Gjennom de siste årene har SAS' eierstruktur i de tre landene blitt harmonisert (se side 10).

### FORRETNINGSIDE

SAS Sverige ABs forretningside er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overgripende mål er på lang sikt å utvikle SAS gjennom aktivt styrearbeid.

### VIRKSOMHET

Målsettingen for SAS Sverige ABs hovedvirksomhet er å eie og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet samt å drive egen finansforvaltning.

### VIKTIGE HENDELSER I 1997

Som et ledd i harmoniseringen av SAS' morselskaper har antall medlemmer i styret blitt redusert til fire. Administrerende direktør i SAS har også tiltrådt som administrerende direktør i SAS Sverige AB.

Konsortialavtalen for SAS Konsortiet ble i 1997 fornyet frem til år 2020.

Vedrørende viktige hendelser i SAS Gruppen henvises det til side III.

### RESULTAT

Resultat for SAS Sverige AB ble 691 (349) MSEK.

### PERSONALE

Gjennomsnittlig antall ansatte i 1997 i SAS Sverige var 3, hvorav 2 menn og 1 kvinne.

### UTBYTTEPOLITIKK

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk, som har som formål at utbyttet for respektive SAS aksjer er like stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbytte fastsettes under hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, kapitalbehov samt relevante konjunkturf forhold.

### FORSLAG TIL UTBYTTE

Utbytte for regnskapsåret foreslås til 4,00 SEK per aksje, totalt 282 MSEK.

### UTSIKTER FOR 1998

Vedrørende utsikter for 1998 henvises til den informasjon som gis av SAS.

# Resultatregnskap

MSEK	1997	1996
Resultatandeler i konsortiet – <i>Note 1</i>	910,1	681,4
Inntekter fra annen virksomhet	0,8	30,3
	910,9	711,7
Personalkostnader	-4,9	-4,8
Andre driftskostnader	-3,1	-24,2
Avskrivninger – <i>Note 2</i>	-0,2	-0,6
Resultat ved salg av materielle anleggsmidler	0	155,5
<b>Driftsresultat</b>	<b>902,7</b>	<b>837,6</b>
Renteinntekter og lignende resultatposter	46,7	181,7
Rentekostnader og lignende resultatposter	0	-13,6
<b>Resultat etter finansielle poster</b>	<b>949,4</b>	<b>1 005,7</b>
Årsoppgjørdisposisjoner – <i>Note 3</i>	-10,5	-328,0
Skatt på årets resultat	-248,1	-328,7
<b>Resultat etter skatter</b>	<b>690,8</b>	<b>349,0</b>

# Balanse

## EIENDELER, MSEK

	1997	1996
<b>ANLEGGSMIDLER</b>		
Materielle anleggsmidler		
Maskiner og inventar – <i>Note 4</i>	0,5	0,8
Sum materielle anleggsmidler	0,5	0,8
Finansielle anleggsmidler		
Andeler i konsortier – <i>Note 5</i>	5 781,8	5 360,8
Aksjer i konsernselskaper – <i>Note 6</i>	120,4	120,4
Andre aksjer	0,0	0,0
Sum finansielle anleggsmidler	5 902,2	5 481,2
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>5 902,7</b>	<b>5 482,0</b>
<b>OMLØPSMIDLER</b>		
Kortsiktige fordringer		
Kundefordringer	1,0	1,5
Fordring på SAS	1 018,4	940,9
Forventet overføring fra SAS	489,0	361,5
Andre fordringer	0,0	119,3
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	1,7	2,5
Sum kortsiktige fordringer	1 510,1	1 425,7
Kasse og bank	1,3	7,7
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>1 511,4</b>	<b>1 433,4</b>
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>7 414,1</b>	<b>6 915,4</b>

## EGENKAPITAL OG GJELD, MSEK

	1997	1996
<b>EGENKAPITAL – <i>Note 7</i></b>		
Bundet egenkapital		
Aksjekapital (70 500 000 aksjer à 10 kr)	705,0	705,0
Oppskrivningsfond	179,0	179,0
Reservefond	141,0	141,0
Sum bundet egenkapital	1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital		
Tilbakeholdt overskudd	188,5	51,0
Årets resultat	690,8	349,0
Foreslått utbytte	-282,0	-211,5
Sum fri egenkapital	597,3	188,5
<b>Sum egenkapital</b>	<b>1 622,3</b>	<b>1 213,5</b>
<b>Ubeskattede reserver – <i>Note 3</i></b>	<b>5 066,2</b>	<b>5 055,7</b>
<b>Avsatt til pensjoner</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>
<b>Langsiktig gjeld</b>		
Annen langsiktig gjeld	22,1	22,1
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>22,1</b>	<b>22,1</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>		
Foreslått utbytte	282,0	211,5
Gjeld til konsernselskaper	120,4	120,5
Skattegjeld	256,5	230,9
Annen gjeld	40,9	48,6
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	3,2	12,0
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>703,0</b>	<b>623,5</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>7 414,1</b>	<b>6 915,4</b>
<b>Sikkerhetsstillelser</b>		
Pantstillelser SAS Konsortiet (3/7)	12,4	12,0
Garantiansvar – <i>Note 8</i>	401,4	504,8



# Finansieringsanalyse

MSEK	1997	1996
<b>Tilførte midler</b>		
Resultat før årsoppgjørdisposisjoner og skatter	949	1 005
Resultatandeler	-910	-681
	39	324
Mottatt overføring fra SAS	362	493
Avskrivninger	0	0
Salg av anleggsmidler (salgspris)	-	596
Resultat ved salg av anleggsmidler	-	-155
Skatter	-248	-329
	153	929
<b>Anvendte midler</b>		
Utbytte til aksjonærene	-211	-1 925
Økning av innskuddskapital i SAS Konsortiet	-	-600
	-211	-2 525
<b>Endring av arbeidskapital</b>	-58	-1 596
<b>Spesifikasjon av endring i arbeidskapital</b>		
Økning(+)/reduksjon(-) av kortsiktige fordringer	-43	-90
Økning(-)/reduksjon(+) av kortsiktig gjeld	-9	-177
Økning(+)/reduksjon(-) av likvide midler	-6	-1 329
	-58	-1 596

# Årsregnskapskommentarer

## REGNSKAPSPRINSIPPER

Regnskapet omfatter SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet.

SAS Sverige ABs årsregnskap er avgitt i samsvar med ny årsregnskapslov. For å oppnå sammenlignbare tall, har visse resultat- og balanseposter vedrørende 1996 blitt reklassifisert.

I SAS Sverige ABs balanse rapporteres andelene i de respektive konsortier. I selskapets regnskap foretas det avsetninger til ubeskattede reserver, noe som henspiller på selskapets andeler av resultat og eiendeler i respektive konsortium.

Konsortienes årsoppgjør er avgitt i samsvar med International Accounting Standard Committees (IASC) anbe-

falinger. Det gjøres unntak fra anbefalingene for aksjeinnhav i datter- og tilknyttede selskaper som vises etter oppkjøpsmetoden.

## ANDRE ÅRSREGNSKAPSKOMMENTARER

Det har ikke vært aktivitet i SAS Sveriges datterselskaper gjennom året, og aksjenes bokførte verdi tilsvarer hovedsakelig beskattet egenkapital. Konsernregnskap blir ikke utarbeidet.

Den av SAS besluttede overføring av andel av 1997 års resultat til morselskapene, som for SAS Sverige AB utgjør 489 MSEK, er tatt inn i årsoppgjøret. Samtidig er foreslått utbytte fra SAS Sverige AB bokført.

# Noter

## NOTE 1 – Resultatandeler i konsortier

MSEK	1997	1996
SAS Konsortiet	910,9	672,0
SAS Commuter Konsortiet	-0,8	9,4
Scanair Konsortiet	-	-
	910,1	681,4

## NOTE 2 – Avskrivninger

MSEK	1997	1996
Maskiner og inventar	0,2	0,6
	0,2	0,6

## NOTE 3 – Ubeskattede reserver

MSEK	Inngående balanse	Årets avsetning	Utgående balanse
Periodiseringsfond 1994	70,5	-	70,5
Periodiseringsfond 1995	119,3	-	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	-	399,0
Periodiseringsfond 1997	-	223,5	223,5
Meravskrivninger			
fly, maskiner og inventar	4 268,8	-213,0	4 055,8
bygninger	198,1	-	198,1
<b>Sum</b>	5 055,7	10,5	5 066,2

hvorav:

utsatt skatt (28 %)	1 415,6	1 418,5
egenkapital	3 640,1	3 647,7

## NOTE 6 – Aksjer i konsernselskaper

MSEK	Org. nr	Hoved-kontor	Antall aksjer	Kapital andel	Nom verdi	Bokført verdi		
						1997	1996	
AB Sila	556137-6764	Stockholm	10 000	100 %	1,0	1,0	1,0	
ABA Flyg AB	556286-2473	Stockholm	1 000	100 %	0,1	119,4	119,3	
					1,1	120,4	120,3	
Konsernselskaper avviklet i 1997						-	-	0,1
					-	120,4	120,4	

## NOTE 7 – Egenkapital/Endring av egenkapital

MSEK	Aksje-kapital	Oppskriv-ningsfond	Reserve fond	Fri egen-kapital	Sum
Ved årets begynnelse	705,5	179,0	141,0	400,0	1 425,0
Utbetalt utbytte				-211,5	-211,5
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	141,0	188,5	1 213,5
Årets resultat				690,8	690,8
Foreslått utbytte				-282,0	-282,0
<b>Per 31. desember 1997</b>	<b>705,0</b>	<b>179,0</b>	<b>141,0</b>	<b>597,3</b>	<b>1 622,3</b>

**NOTE 8 – Andre garantiansvar**

MSEK	1997	1996
Garantiansvar		
VPC	1,1	1,7
SAS Konsortiet (3/7)	400,3	503,1
	401,4	504,8

Dessuten er SAS Sverige AB sammen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA solidarisk ansvarlig for samtlige avtaler inngått av konsortiene SAS, SAS Commuter og Scanair.

**NOTE 9 – Antall ansatte, lønn, andre godtgjørelser og sosiale kostnader**

	1997	1996
Gjennomsnittlig antall ansatte har vært		
kvinner	1	1
menn	2	2
	3	3

Samtlige ansatte har arbeidssted i Stockholm.

MSEK	1997	1996
Lønn og andre godtgjørelser er utbetalt til nåværende og tidligere		
styre og administrerende direktør	1,3	1,7
andre ansatte	1,0	1,0
	2,3	2,7
sosiale kostnader er utbetalt til nåværende og tidligere		
styre og administrerende direktør	1,1	1,2
andre ansatte	0,7	0,7
	1,8	1,9
herav pensjoner til		
nåværende og tidligere styre og administrerende direktør	0,7	0,6
andre ansatte	0,3	0,3
	1,0	0,9

Ved 1997 års generalforsamling ble det besluttet at det skulle utbetales et fast årshonorar på totalt 325 000 SEK til styrets medlemmer, hvorav honorar til styrets formann utgjør 135 000 SEK. Honorar til de av SAS Sverige AB valgte medlemmer i SAS representatskap fastsettes til 275 000 SEK.

I forbindelse med de besluttede endringer i morselskapenes lederstruktur i 1997, er fortsatt tidligere administrerende direktør i tjeneste og mottar en lønn på 1 100 000 SEK frem til og med juli 1998. Deretter skal det månedlig utbetales et avgangsvederlag tilsvarende to årslønner. Pensjon tilsvarende 70 % av bruttolønn inntreer i samsvar med avtale ved fylte 60 år. Lønn eller andre godtgjørelser til nåværende administrerende direktør ikke utbetalt.

Ytterligere en person i selskapets ledelse vil være i tjeneste frem til og med januar 1999, hvorefter et avgangsvederlag tilsvarende to årslønner utbetales.

# Forslag til disponering av årets overskudd

Styret og administrerende direktør foreslår at morselskapets  
overskudd på 879,3 MSEK disponeres som følger:

Utbytte til aksjonærer med 4,00 SEK per aksje hvilket utgjør	282,0
Overføring til egenkapital	597,3
	<hr/>
	879,3

STOCKHOLM, 1. APRIL 1998

**BO BERGGREN**  
STYREFORMANN

ERIK BELFRAGE

INGEMAR ELIASSON

TONY HAGSTRÖM

**JAN STENBERG**  
ADMINISTRERENDE DIREKTÖR

VÅR REVISJONSBERETNING ER AVGITT DEN 2. APRIL 1998

**JAN ÅKE MAGNUSON**  
AUTORISERT REVISOR

**GUNNAR ABRAHAMSON**  
AUTORISERT REVISOR

# Revisjonsberetning

*Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ), organisasjonsnummer 556042-5414*

Vi har revidert årsoppgjøret og regnskapene samt styrets og administrerende direktørs forvaltning av SAS Sverige AB for året 1997. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapet og forvaltningen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsrapporten og forvaltningen.

Revisjonen er utført i henhold til god revisjonsskikk. Dette innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil. Revisjonen omfatter kontroll av et utvalg av underlag for bokføring og annen informasjon i regnskapet. Det inngår også å vurdere regnskapsprinsipper og styrets og administrerende direktørs anvendelse av disse, samt vesentlige beslutninger, tiltak og forhold i selskapet, for å kunne bedømme om styre-

medlemmer eller administrerende direktør er erstatningspliktig mot selskapet eller på annen måte har handlet i strid med aksjeloven, årsregnskapsloven eller selskapsvedtekter. Vi anser at vår revisjon gir oss rimelig grunn for våre uttalelser nedenfor.

Årsrapporten er avgitt i samsvar med årsregnskapsloven, hvorved vi anbefaler at resultatregnskapet og balansen fastsettes og at overskuddet disponeres i samsvar med forslaget i årsberetningen.

Styremedlemmene og administrerende direktør har ikke foretatt noen beslutninger eller gjort seg skyldige i noen forsømmelser som etter vår vurdering kan medføre erstatningsplikt mot selskapet, hvorved vi anbefaler at styrets medlemmer og administrerende direktør bevilges ansvarsfrihet for regnskapsåret.

STOCKHOLM, 2. APRIL 1998

**JAN ÅKE MAGNUSON**  
AUTORISERT REVISOR

**GUNNAR ABRAHAMSON**  
AUTORISERT REVISOR

# Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes torsdag 23. april 1998, kl. 11.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm.

## DELTAKERE

Aksjonærer som ønsker å delta på generalforsamlingen skal dels være registrert i aksjebok ført av Värdepappercentralen VPC AB ("VPC") innen torsdag 9. april 1998 dels registrere seg hos selskapet med adresse SAS Sverige AB, c/o SAS, avd. STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 12 93 eller telefax 08-859 495 senest mandag 20. april kl. 16.00.

## FORVALTERREGISTRERTE AKSJER

For å kunne delta på generalforsamlingen må aksjonærer som har forvalterregistrert sine aksjer gjennom bankenes notariatavdelinger eller hos fondshandlere, for anledningen registrere aksjene i eget navn hos VPC. Aksjonærer som ønsker en slik registrering må informere forvalteren om dette i god tid før 9. april 1998.

## UTBYTTE

Som avstemningsdag foreslås tirsdag 28. april 1998. Dersom generalforsamlingen foretar beslutning i samsvar med forslaget, forventes utbytte å bli sendt ut gjennom VPC onsdag 6. mai 1998.

# Styre og revisorer

## STYRE

### BO BERGGREN (Styreformann)

Født 1936. Innvalgt 1985. Tekn. dr. hc.  
Svensk styreformann i SAS. Styreformann i STORA, ASTRA og Sveriges Industriforbund. Viseformann i Investor. Styremedlem i et antall selskaper og organisasjoner.  
Aksjeinnehav: 5 000

### ERIK BELFRAGE

Født 1946. Innvalgt 1992. Bankdirektør i Skandinaviska Enskilda Banken. Styreformann i Institutet for Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolestiftelse og Centre for European Policy Studies (CEPS). Styremedlem i bl. a. Atlas Copco, Investor og SAAB. Varamann i SAS' styre.  
Aksjeinnehav: 0

### INGEMAR ELIASSON

Født 1939. Innvalgt 1992. Landshövding i Värmlands län. Styreformann i Stockholms Fondbörs AB, SBAB, Tidningarnas Telegrambyrå AB og Stiftelsen framtidens kultur. Varamann i SAS' styre.  
Aksjeinnehav: 0

### TONY HAGSTRÖM

Født 1936. Innvalgt 1992. Fil. dr.  
Styreformann i Dataföreningen i Sverige og IT-Forum. Styremedlem i bl. a. AlphaNet Ltd., ASTRA, SAS og SSAB.  
Aksjeinnehav: 0

## REVISORER

### JAN ÅKE MAGNUSON

Født 1942. Valgt 1992.  
Autorisert revisor. Deloitte & Touche

### GUNNAR ABRAHAMSON

Født 1947. Valgt 1997.  
Autorisert revisor. Deloitte & Touche

### LARS GUNNAR NILSSON

Varamann. Født 1953. Valgt 1997.  
Autorisert revisor. Deloitte & Touche

### KENNY PALMBERG

Varamann. Født 1953. Valgt 1997.  
Autorisert revisor. Deloitte & Touche

## SAS' REPRESENTANTSKAP

---

### Danske medlemmer

#### *Ordinære medlemmer*

Svend Jakobsen  
*Formann*  
Niels Brockenhuus-Schack  
Tommy Dinesen, MF  
Peter Duetoft, MF  
Jørgen Estrup, MF  
Svend Aage Heiselberg, MF  
Anders Knutsen  
Torben Rechendorff, MF  
Axel greve af Rosenborg  
Ole Trolle

#### *Personalrepresentanter*

Jens Tholstrup Hansen  
Helmuth Jacobsen  
Nicolas Fischer

### Norske medlemmer

#### *Ordinære medlemmer*

Johan Fr. Odffjell  
*Første viseformann*  
Åshild M. Bendiktsen  
Evy Buverud Pedersen  
Knut Francke  
Kaare Granheim  
Marit Høvdning  
Fred. Olsen  
Jan Reinås  
Svein Sundsbø  
Erik Tønseth

#### *Personalrepresentanter*

Ingvar Lilletun  
Randi Kile  
Svein Vefall

### Svenske medlemmer

#### *Ordinære medlemmer*

Bo Rydin  
*Andre viseformann*  
Georg Andersson  
Annika Christiansson  
Gösta Gunnarsson  
Tom Hedelius  
Bertil Jonsson  
Bo Lundgren  
Tom Wachtmeister  
Marcus Wallenberg  
Bosse Wallin

#### *Personalrepresentanter*

Leif Kindert  
Ulla Gröntvedt  
Gertrud Axelsson

## REVISORER

---

### Danmark

Stig Enevoldsen  
*Statsautoriseret revisor*  
Deloitte & Touche

### Norge

Olav Revheim  
*Statsautoriseret revisor*  
Deloitte & Touche

### Sverige

Jan Åke Magnuson  
*Auktoriserad revisor*  
Deloitte & Touche

## ADRESSER

---

### Hovedkontor

SAS  
SE-195 87 Stockholm  
Besøksadresse:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: +46 8 797 00 00

### Danmark

SAS  
Postboks 150  
DK-2770 Kastrup  
Besøksadresse:  
Hedegårdsvej 88  
København S  
Telefon: +45 32 32 00 00

### Norge

SAS  
NO-1330 Oslo Lufthavn  
Besøksadresse:  
Snarøyveien 57  
Oslo Lufthavn  
Telefon: +47 67 59 60 50

### Telexnummer SAS

**Skandinavia**  
22263 SASXT DK

### SAS på Internet

<http://www.sas.se>

## MORSELSKAPER

---

### SAS Danmark A/S

Hedegårdsvej 88  
DK-2300 København S  
Telefon: +45 32 32 45 45

### SAS Norge ASA

NO-1330 Oslo Lufthavn  
Besøksadresse:  
Oslo Lufthavn  
Telefon: +47 67 59 63 99

### SAS Sverige AB

c/o SAS, Avd. STOUU  
SE-195 87 Stockholm  
Besøksadresse:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: +46 8 797 12 93

**PRODUKSJON:** SAS og Intellecta.  
**FOTO:** Bruno Ehlers, Johan Olsson.  
**TRYKK:** A.T.T. Grafiska, Stockholm 1998.  
**PAPIR:** Linné gul-tonat.







# Definisjoner

**AEA** The Association of European Airlines. En sammenslutning av de 26 største regulære europeiske flyselskaper.

**Anskaffelsesmetoden** Aksjer og andeler bokføres til anskaffelseskost korrigert for eventuelle opp- og nedskrivninger.

**ASK, Tilbudte setekilometer** Antall tilgjengelige passasjer seter multiplisert med den strekning disse flys.

**ATK, Tilbudte tonnkilometer** Antall tilgjengelige kapasitetstonn for transport av både passasjerer, frakt og post multiplisert med den strekning i km som kapasiteten flys.

**Avkastning på egenkapital** Resultat etter skatter i forhold til gjennomsnittlig egenkapital. Skatt på SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en sjablongmessig skattesats på 29,7 % (veid gjennomsnittlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

**Avkastning på anvendt kapital (ROCE)** Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til gjennomsnittlig anvendt kapital. Med anvendt kapital menes total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

**Betalte passasjer kilometer (RPK)** Se RPK.

**Betalte tonn kilometer (RTK)** Se RTK.

**Break even-lastfaktor** Den lastfaktor som gjør at inntektene og driftskostnadene er like store.

**Brutto driftsmargin** Driftsresultat før avskrivninger m.m. i forhold til omsetning.

**Enhetsinntekter (yield)** Gjennomsnittlig trafikkinntekt per RPK eller RTK.

**Enhetskostnad** Flyvirksomhetens totale driftskostnader redusert med ikke trafikkrelaterte inntekter, per veid ASK/RPK.

**Gjeldsgrad** Rentebærende gjeld redusert med rentebærende eiendeler i forhold til egenkapital og minoritetsinteresser.

**IATA** International Air Transport Association. En global sammenslutning av mer enn 200 flyselskaper.

**Kabinfaktor passasjerer** Forholdet mellom RPK og ASK i %. Beskriver utnyttelsesgraden av tilbudte seteplasser. Kalles også belegg.

**Kapitalandelsmetoden** Andeler i tilknyttede selskaper medtatt til SAS' andel av egenkapital under hensyn til anskaffede over- respektive mindreverdier.

**Kontantstrøm fra virksomheten** Internt tilførte midler inklusive driftskapitalforandring.

**Nettofinansiering fra virksomheten** Se kontantstrøm.

**Nettogjeld** Rentebærende gjeld redusert med rentebærende eiendeler.

**P/CE-tall** Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med kontantstrøm per aksje etter betalt skatt.

**P/E-tall** Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med fortjeneste per aksje etter skatt.

**Regularitet** Andel gjennomførte flyvninger i forhold til tidtabellen eksklusive fly som er innstilt av kommersielle grunner.

**Resultat per aksje** Resultat etter skatt basert på proformareportering (harmoniserte regnskapsprinsipper) delt på antall aksjer.

**ROCE** Se Avkastning på anvendt kapital.

**RPK, Betalte passasjerkilometer** Antall betalende passasjerer multiplisert med den strekning i kilometer som disse flys. Kalles også solgt trafikk.

**RTK, Betalte tonnkilometer** Antall tonn betalt trafikk multiplisert med den strekning i kilometer som denne trafikken flys.

**Rentedekningsgrad** Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til finansielle kostnader.

**Resultat per aksje** Resultat etter skatt basert på proformaregnskapet (harmoniserte regnskapsprinsipper) dividert med antall aksjer.

**Soliditet** Egenkapital tillagt utsatt skattegjeld og minoritetsinteresser i forhold til den totale balanse.

**Total lastfaktor** Forholdet mellom RTK og ATK i %. Den andel av total tilgjengelig kapasitet som er solgt og fløyet.

**Tilbudte plasskilometer** Se ASK.

**Tilbudte tonnkilometer** Se ATK.

**US Majors** Gruppe bestående av de største amerikanske regulære flyselskaper inklusive flyfraktselskaper.

**Yield** Se Enhetsinntekt.

# Informasjon

Miljørapport 1997	april 1998
Generalforsamling SAS Danmark A/S	23. april 1998
Generalforsamling SAS Norge ASA	22. april 1998
Generalforsamling SAS Sverige AB	23. april 1998
Delårsrapport 1, jan-mar 1998	12. mai 1998
Delårsrapport 2, jan-jun 1998	12. aug. 1998
Delårsrapport 3, jan-sept 1998	4. nov. 1998
Årsregnskapskommunikè 1998	feb. 1999
Årsregnskap 1998	april 1999
Miljørapport 1998	april 1999

*Alle rapporter finnes på engelsk, dansk, norsk og svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon 08-797 00 00, fax 08-797 15 15. Rapportene er også tilgjengelige på internet: <http://www.sas.se>  
E-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)*



SE-195 87 Stockholm, telefon: +46 8 797 00 00  
<http://www.sas.se>

**SAS DANMARK A/S**



DK-2300 København S  
Telefon: +45 32 32 45 45

**SAS NORGE ASA**



NO-1330 Oslo Lufthavn  
Telefon: +47 67 59 63 99

**SAS SVERIGE AB**



SE-195 87 Stockholm  
Telefon: +46 8 797 12 93