

**SAS Gruppens
övergripande mål är
nöjda kunder och
en konkurrenskraftig
utveckling av aktie-
ägarvärdet.**

ORDFÖRANDENS KOMMENTAR	2
SAS OCH KAPITALMARKNADEN	3
AKTIEINFORMATION	
SAS DANMARK A/S	7
SAS NORGE ASA	8
SAS SVERIGE AB	9
HARMONISERING AV SAS MODERBOLAG	10
EKONOMISKA OCH FINANSIELLA NYCKELTAL	12
VD HAR ORDET	14
AFFÄRSIDÉ, VISION OCH MÅL	16
SAS FLYGVERKSAMHET	
OMVÄRLD, MARKNAD OCH INDUSTRIKTRENDER	18
PASSAGERARTRAFIK	20
RESULTATSTYRNING	24
PARTNERSAMARBETEN	26
ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV	32
SAS EUROBONUS	36
SAS CARGO	38
SAS TRADING	40
SAS INTERNATIONAL HOTELS	42
SAS FLYGPLANSFLOTTA	44
FINANSIELL RISKHANTERING	46
BRAND EQUITY	48
VÅRA MÄNSKLIGA RESURSER	50
SAS OCH MILJÖN	54
OPERATIONELLA NYCKELTAL OCH GRAFER	56
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	59
SAS GRUPPEN	
RESULTATRÄKNING MED KOMMENTARER	60
BALANSRÄKNING MED KOMMENTARER	62
FINANSIERINGSANALYS MED KOMMENTARER	64
SAS KONSORTIET	66
REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER	70
NOTER	72
REVISIONSBERÄTTELSE	81
SAS STYRELSE	82
SAS ORGANISATION OCH LEDNING	84
SAS DANMARK A/S ÅRSREDOVISNING	86
SAS NORGE ASA ÅRSREDOVISNING	96
SAS SVERIGE AB ÅRSREDOVISNING	106
SAS REPRESENTANTSKAP OCH ADRESSER	116
INFORMATIONSTILLFÄLLEN	VI
DEFINITIONER	VII

1997 i korthet

- **SAS GRUPPENS RESULTAT** före skatt blev 2 231 (1 817) MSEK.
- **SAS GRUPPENS OMSÄTTNING** ökade till 38 928 (35 189) MSEK. Med hänsyn tagen till valutakursförändringar ökade omsättningen med 2 684 MSEK, eller 7,6 %.
- **PASSAGERARTRAFIKEN**, mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 4,4 %. Den valutajusterade yelden, (den genomsnittliga enhetsintäkten), förblev för andra året i rad oförändrad jämfört med föregående år.
- **UNDER ÅRET INTRODUCERADES** Star Alliance. SAS har därutöver utökat sitt samarbete med regionala partner för att stärka positionen på den skandinaviska hemmamarknaden.
- **REDOVISAT RESULTAT** före skatt i SAS moderbolag uppgick till:

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

Resultat per aktie blev på proformabasis för SAS Danmark A/S 9,57 SEK, SAS Norge ASA 10,11 SEK samt SAS Sverige AB 10,13 SEK.
- **FÖRESLAGEN UTDELNING PER AKTIE:** 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.

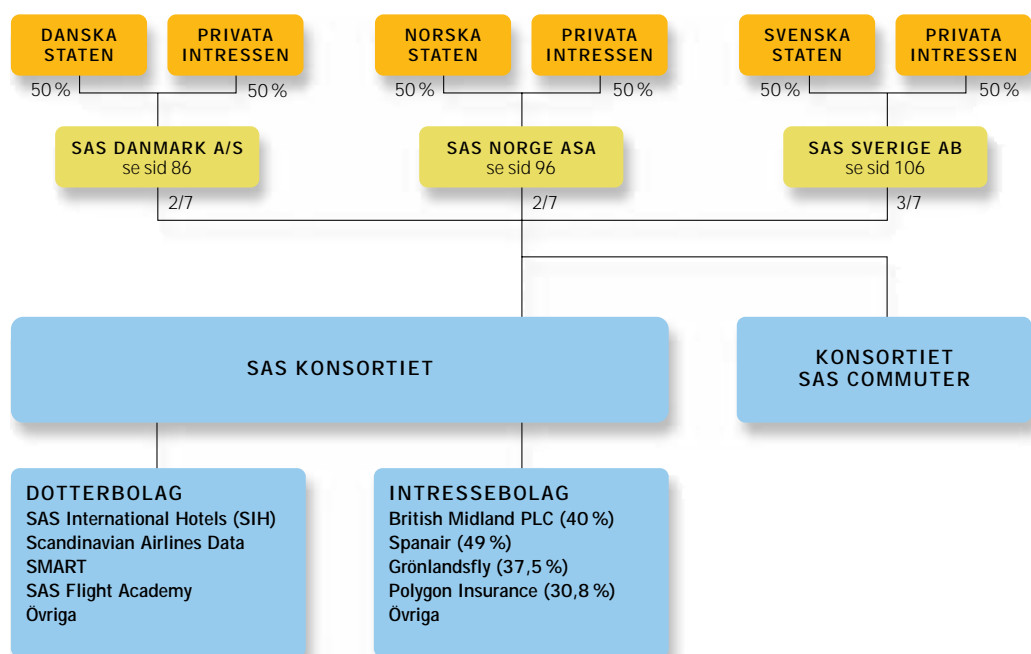
NYCKELTAL SAS GRUPPEN, SAS OCH SAS INTERNATIONAL HOTELS

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Omsättning, MSEK	38 928	35 189	36 769	33 480	2 304	1 868
Resultat före skatt, MSEK	2 231	1 817	2 067	1 746	160	65
Bruttovinstmarginal, %	11	10	10	10	33	31
Investeringar, MSEK	3 256	4 202	2 938	4 132	318	70
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	12	11	11	10	12	8
Antal anställda	25 057	23 607	22 524	21 348	2 494	2 222

NYCKELTAL SAS AKTIE (LOKAL VALUTA)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Vinst per aktie	8,28	6,96	9,36	8,08	10,13	9,42
Börskurs vid årets slut	100,00	73,00	103,00	69,00	115,00	86,00
Utdelning (förslag 1997)	3,50	2,60	3,70	2,80	4,00	3,00

FÖRETAGSSTRUKTUR

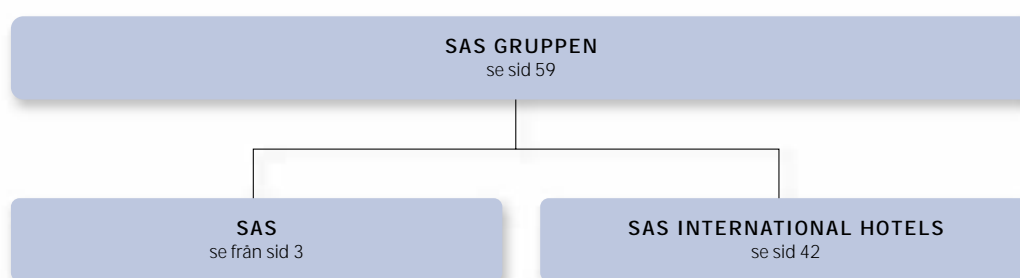


SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB är moderbolag vars aktier är noterade på börserna i Köpenhamn, Oslo respektive Stockholm.

SAS Konsortiet omfattar passagerartransporter, SAS Cargo (frakt) och SAS Trading (tax-freeförsäljning m.m.).

Konsortiet SAS Commuter är ett produktionsbolag, som utför flygningar för SAS i Skandinavien och i norra Europa.

VERKSAMHETSOMRÅDEN



SAS Gruppen omfattar SAS Konsortiet inklusive hel- eller delägda dotterbolag samt intressebolag. SAS Gruppen och dess båda verksamhetsområden redovisas i enlighet med IASC's rekommendationer. Dotterbolag ägda mer än 50% konsolideras i SAS Gruppen. Intressebolag ägda mellan 20–50% redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

SAS omfattar SAS Konsortiet med dotter- och intressebolag, exklusive SAS International Hotels. Därutöver ingår även Konsortiet SAS Commuter med dotterbolag.

SAS International Hotels omfattar dess hel- och delägda dotterbolag samt intressebolag.

Mål för ägarnas avkastning

SAS Gruppens mål är att ge sina aktieägare en konkurrenskraftig avkastning. Med detta förstås summan av den årliga kursändringen och utdelningen. Målet är att ge ägarna en avkastning på 14 % per år räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel.

SAS Gruppens finansiella mål

Målet för ägarnas avkastning är, översatt till ett internt finansiellt mål, avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE). Det aktuella målet för ROCE är 12 % per år, räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel.

Utdelningspolitik

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

Tydliga mål och handlingsplaner för fortsatt framgång

SAS har under 1997 etablerat en ny "corporate governance" och en ny aktiestruktur som är så lika vilket annat börsnoterat skandinaviskt företag som helst att det i allt väsentligt uppfyller marknadens berättigade krav på enkelhet och tydlighet.

Konsortiets tre moderbolag utgör inte längre fördunklande filter mellan SAS och aktiemarknaden. Varje aktie i de tre bolagen representerar lika stor andel i SAS och är i den mening likvärdiga. Smärre skillnader i skattelagstiftningen i de tre länderna kan dock över tiden leda till vissa värdeskillnader. Marknaden har reagerat positivt på den nya strukturen och kurserna för de tre moderbolagen har tydligt konvergerat.

Det är likväl önskvärt att pröva ytterligare steg i riktning mot en renodling av SAS egenkapitalstruktur. I detta sammanhang är det viktigt att fortsätta arbetet med sikte mot en SAS-aktie.

Nu är flygmarknaden avreglerad till större delen där den beflygs av SAS. Konkurrensen har skärpts på ett sätt som gjort att förutsättningarna för flygverksamhet radikalt förändrats, från att ha varit skyddad av regleringar till att fungera som vilken marknadsstyrd och konkurrensöppnad bransch som helst. Detta har lett till rationaliseringar och effektiviseringar, till nytta för kunder, ägare, på sikt även för de anställda och för övriga företagets intressenter. En annan påtaglig effekt är tillkomsten av allianser i syfte att därmed nå synergieffekter. SAS och Lufthansas samarbete torde vara ett av de bäst utvecklade och mest givande exemplen på detta. Star Alliance har utvisat att utvecklas på motsvarande sätt.

Det är min bedömning att vi ännu endast sett början på de omstruktureringar som en skärpt konkurrens och en gränslös verksamhet frammanar. Det är likaledes min

bedömning att de företag som är beredda till och har förutsättningar för att aktivt delta i denna strukturprocess har bästa möjligheten till en lyckosam framtid. De främsta förutsättningarna är en etablerad styrkeposition på marknaden, god finansiell ställning och god lönsamhet. Andra förutsättningar är en styrelse och ledning, anställda och aktieägare, inställda på att ta sig an möjligheterna till utvecklande förändringar med en positiv grundsyn. De flesta

av dessa förutsättningar är genom de senaste årens utveckling bevisligen för handen i SAS.

Trots den starkt ökade konkurrensen har SAS utveckling varit förhållandevis god. Detta gäller såväl resultat som vissa trafikrelaterade nyckeltal. Som ett konkurrensutsatt företag har SAS dock givetvis fortsatt att bearbeta sina kostnadsnivåer. Värdetillväxten för aktieägarna, som är varje företags ultimativa syfte, har under denna dynamiska förändringsperiod väl nått upp till investerarnas berättigade krav.

Med utgångspunkt från vad som här i korthet beskrivits har SAS styrelse antagit en utvecklingsplan som anger tydliga mål för verksamheten liksom konkreta handlingsplaner för att nå dem. SAS ledning karaktäriseras inte

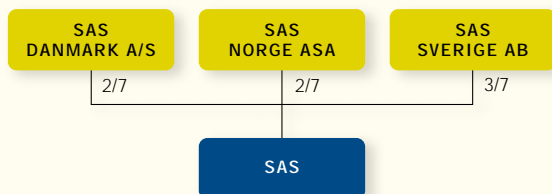
endast av kraftfullhet och målmedvetenhet utan också av ett rikt mått av realism. Å styrelsens vägnar vill jag framföra ett varmt tack till VD och ledningen i övrigt liksom till alla andra anställda i SAS för deras hängivna och framgångsrika arbete under året 1997.



STOCKHOLM I MARS, 1998

BO BERGGREN
STYRELSENS ORDFÖRANDE

Ökat förtroende i marknaden

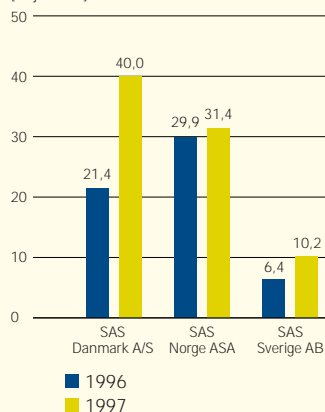


OMSÄTTNING

På de tre skandinaviska börserna har det totalt omsatts 81,6 miljoner aktier under 1997, en ökning med 40 % jämfört med 1996.

AKTIER OMSATT, ANTAL

[miljoner st.]



Under 1997 fortsatte harmoniseringen av SAS tre moderbolag för att ge SAS en ökad tydlighet på kapitalmarknaden genom tre jämförbara moderbolag. Harmoniseringen av SAS tre moderbolag har haft ett bra mottagande på de skandinaviska och internationella kapitalmarknaderna, bl.a. kan noteras:

- Ökad internationell ägarandel
- Ökad omsättning
- Kursharmonisering

SAS aktierna noteras på börserna i respektive Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Det totala antalet utestående SAS aktier uppgår till 164,5 miljoner. Dessa är fördelade enligt SAS ägarstruktur med 2/7 för SAS Danmark A/S, 2/7 för SAS Norge ASA samt 3/7 för SAS Sverige AB.

SAS STÖRSTA ÄGARE

Totalt har nio ägare mer än 5 % av aktierna i något av SAS tre moderbolag. Tillsammans har de 78 % av de totala 164,5 miljoner aktierna. Under 1997 har det noterats ett ökat intresse från internationella investerare. Det utländska ägandet var vid årsskiftet 1997 mer än 12 %, en ökning med ca 50 % jämfört med året innan.

En omsättning på 81,6 miljoner aktier under 1997 motsvarade en total omsättning på 50 % av totalt utestående aktier. Justerat för staternas andel i SAS motsvarar detta en årlig omsättning på totalt 100 %.

Den största omsättningsökningen kan noteras på Köpenhamnsbörsen, där omsättningen steg med 87 %. En stigande omsättning kan även noteras på Stockholmsbörsen, där omsättningen steg med 60 %. På Oslobörsen var omsättningen något högre än 1996.

ANTAL AKTIER

	Antal aktier	Nominellt värde	Listning
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	Köpenhamn
SAS Norge ASA	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
Totalt (SAS)	164 500 000		

SAS STÖRSTA ÄGARE¹

97-12-31, %	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Antal av tot.	Akkumul. av tot.
Svenska staten	–	–	50	21,4	21,4
Danska staten	50	–	–	14,3	35,7
Norska staten	–	50	–	14,3	50,0
Investor AB (Sverige)	–	–	18,6	8,0	58,0
State Street Bank and Trust (förv.) ²	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) ³	–	8,6	–	2,4	78,1

¹ Ägare som per 1997-12-31 har mer än 5 % av aktierna i något av SAS tre moderbolag. Fördelning efter antalet aktier totalt i SAS moderbolag (164,5 miljoner aktier).

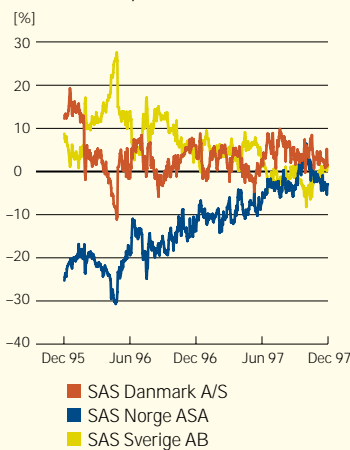
² Siffrorna är ej verifierade då mörkertal finns beträffande utländska ägare.

³ Fred. Olsen & Co-selskapene Bonheur ASA och Ganger Rolf ASA sålde 98-02-19 hela sitt aktieinnehav.

KURSHARMONISERING

Harmoniseringen av SAS moderbolag under 1996 har lett till en betydande anpassning av aktiekurserna för SAS moderbolag. Denna utveckling inleddes under 1996, och under 1997 har prissättningen av aktierna ytterligare anpassats.

KURSHARMONISERING AV SAS AKTIER*, 1996-97

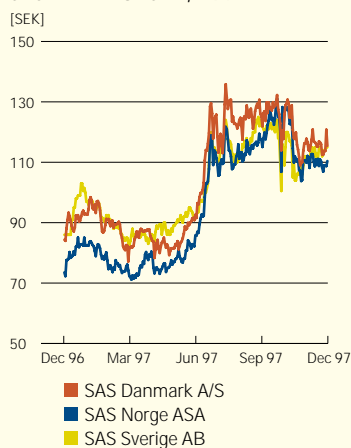


* Avvikelse från matematisk paritetskurs (SEK)

SAS AKTIERNAS KURSUTVECKLING

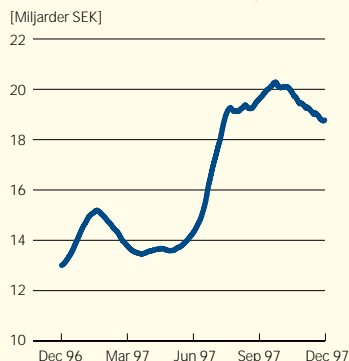
SAS aktierna har haft en kraftig kursstegring under 1997. SAS Danmark ökade med 37 %, SAS Norge med 49 % och SAS Sverige med 34 %.

SAS AKTIEKURSER, 1997



Totalt har SAS aktiernas samlade börsvärde stigit från 13,483 MSEK till 18,723 MSEK, vilket motsvarar en ökning i marknadsvärdet om 39 % för 1997. För räkenskapsåret 1996 har det under 1997 gjorts utdelning på totalt 493,5 MSEK, motsvarande 3 svenska kronor per aktie. Utdelningen motsvarar en direktavkastning om 3,7 % beräknat på marknadsvärdet per 96-12-31.

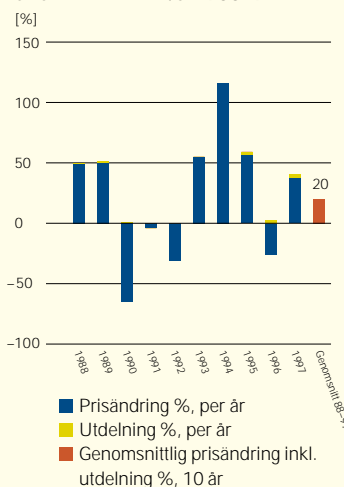
SAS AKTIERNAS TOTALA MARKNADSVÄRDE, 1997



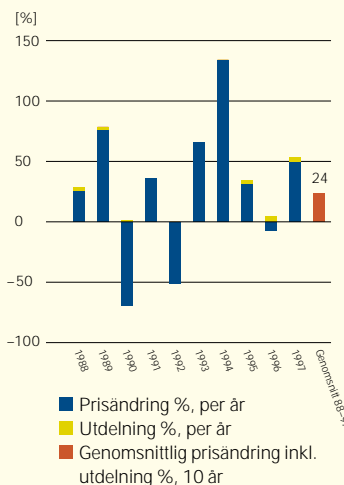
SAS AKTIERNAS AVKASTNING ÖVER DE SENASTE 10 ÅREN

SAS aktiernas avkastning har över en tioårsperiod givit en genomsnittlig årlig avkastning på 19 % (aritmetiskt genomsnitt över 10 år). Denna avkastning består av aktiekursändring samt utdelningar. Avkastningen över tioårsperioden är för SAS Danmark 20 %, SAS Norge 24 % och SAS Sverige 16 %.

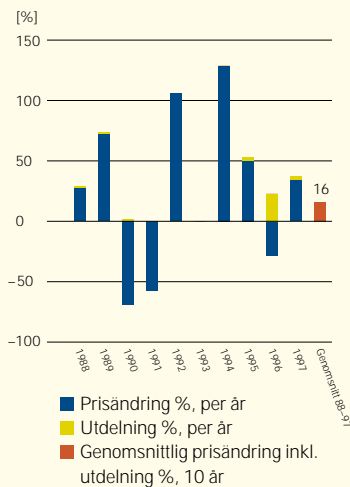
KURSUTVECKLING SAS DANMARK A/S 1988-97



KURSUTVECKLING SAS NORGE ASA 1988-97



KURSUTVECKLING SAS SVERIGE AB 1988-97



MÅL FÖR ÄGARNAS AVKASTNING

SAS Gruppens mål är att ge sina aktieägare en konkurrenskraftig avkastning. Med detta förstås summan av den årliga kursändringen och utdelningen. Målet är att ge ägarerna en avkastning på 14 % per år räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel.

FINANSIELLA MÅL

Målet för ägarnas avkastning är, översatt till ett internt finansiellt mål, avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE). Det aktuella målet för ROCE är 12 % per år, räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. Målet för ROCE har referens till den aktuella ränte- och inflationsnivån och kommer således att variera med utvecklingen av dessa. Baserat på en skuldsättningsgrad (nettoskuld: eget kapital) på 1:1 som ett genomsnitt över en investeringscykel, ger det förutsättning för att nå målet för ägarnas avkastning.

UTDELNINGSPOLITIK

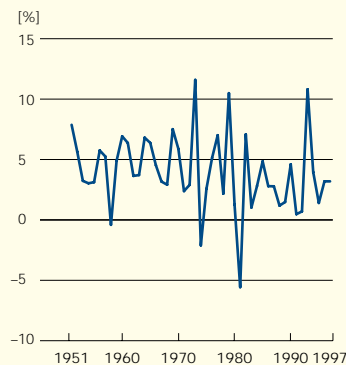
Styrelserna i SAS moderbolag har som ambition att bedriva en gemensam utdelningspolitik, vilken syftar till att utdelningen för respektive SAS aktie är lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

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

MAKROEKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

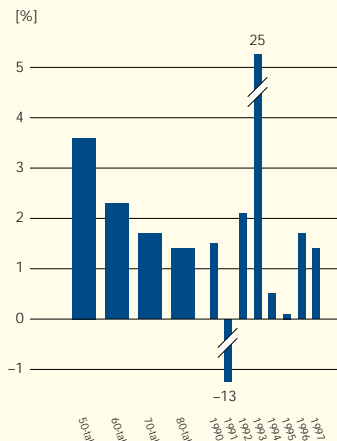
Utvecklingen av flygtrafiken är beroende av den ekonomiska tillväxten och är därmed följsam för konjunktursvängningar. Historiskt har konjunkturcykeln haft en längd om ca fem år.

ÅRLIG BNP-TILLVÄXT I SKANDINAVIEN



Den årliga tillväxten inom flygindustrin har legat på ett genomsnitt av två gånger BNP-tillväxten. Trenden har dock varit avtagande under 80- och 90-talet. Med dagens makroekonomiska utsikter, på för SAS relevanta marknader, pekar detta på en marknadstillväxt för flygtrafiken på 5-7 % per år.

ÖKNING I FLYGTRAFIK I RELATION TILL BNP-TILLVÄXT



FLYGPLANSORDER OCH OPTIONER

FASTA ORDER	1998	1999	2000	2001	2002
Boeing 737-600	10	17	10		5
Dash 8-400		7	8		
OPTIONER					
Boeing 737-600		2	5	16	11
Dash 8-400		2	16		

FRAMTIDA INVESTERINGAR

De närmaste årens investeringar är baserad på en planerad årlig expansion på ca 4–5 % samt förnyelseinvesteringar av den befintliga flygplansflottan.

SAS kommer under 1998 att inleda förnyelsen av delar i kort-/medeldistansflottan. Idag opererar SAS bl.a. med DC-9-21/41 samt Fokker F-28. Dessa kommer att ersättas av B 737-600, ett investeringsprogram som inleds under 1998 och pågår till och med år 2002. Totalt omfattar SAS order hos Boeing 42 fasta leveranser samt 34 optioner.

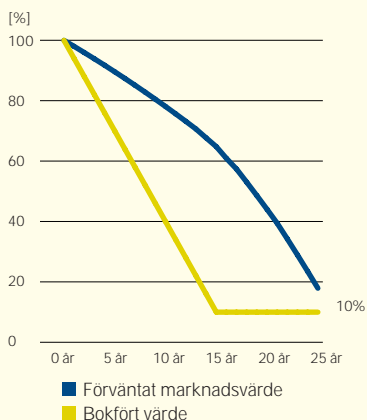
Under åren 1999 – 2000 kommer även delar av Comuterflottan att förnyas. Totalt omfattar detta ett investeringsprogram på 15 fasta order av Dash 8-400 samt 18 optioner. Vid årets slut fanns 57 flygplan på fast order. Värdet av dessa inklusive reservdelar uppgick till 1,5 miljarder USD.

AVSKRIVNINGSMETOD FÖR FLYGPLAN

Sedan 1994 har SAS en avskrivningsmetod för flygplan där anskaffningsvärdet skrivs av över 15 år ned till ett restvärde på 10 %. Den ekonomiska livslängden för flygplan ligger på ca 25 år. Den omläggning som gjordes under 1994 innebär att den årliga avskrivningen för flygplan utgör 6 % av anskaffningsvärdet. (Den nuvarande redovisningsmässiga avskrivningsmetoden som används för flygplan följer genomsnittet för europeisk flygindustri.)

Tillämpad avskrivningsmetod leder till en systematisk skillnad mellan ett flygplans bokförda värde och förväntat marknadsvärde, varför resultatet från avyttring av flygplan anses vara en ordinarie del av bolagets kassaflöde.

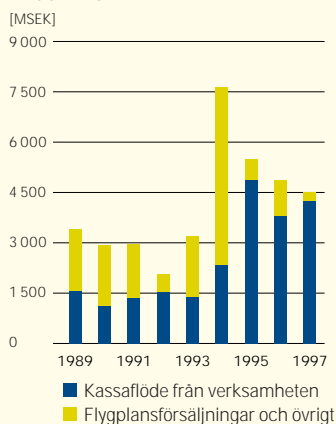
SAS AVSKRIVNINGSPLAN



KASSAFLÖDE

Utvecklingen av SAS Gruppens kassaflöde under de senaste 10 åren redovisas nedan. Baserat på det finansiella målet ska ett kassaflöde genereras som täcker expansion, förnyelse av flygplansflottan samt utdelning till aktieägarna.

KASSAFLÖDE

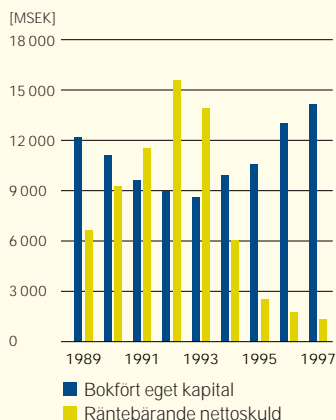


FINANSIELL STABILITET

Investeringsprogrammet över de närmaste fem åren förväntas finansieras via kassaflöde från verksamheten samt lånefinansiering. SAS nuvarande kapitalstruktur och utveckling av verksamheten ger utrymme för en ökad lånefinansiering inom ramen för beskriven skuldsättningsgrad.

Beaktat SAS Gruppens finansiella stabilitet och förväntningar på kommande års kassaflöde förväntas inget behov av ytterligare aktiekapital från ägarna under de närmaste 3–5 åren.

BOKFÖRT EGET KAPITAL OCH RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD



SAS Danmark A/S

Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit starkt positiv under året. Vid utgången av 1997 var kursen 100 DKK, en uppgång med 37%. Aktiekursen har varierat mellan 65 DKK och 119 DKK. Under året omsattes totalt 40 miljoner aktier, en ökning med 87% jämfört med 1996.

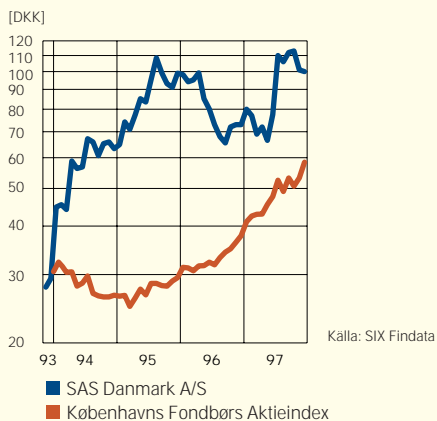
Aktiefördelning

Den danska aktiebolagslagen föreskriver offentliggörande av de aktieägare som äger 5% eller mer av aktierna i ett bolag. Danska staten äger 50% av aktierna och Janus Capital Corporation (USA) äger 5,1%.

FÖRÄNDRINGAR I AKTIEKAPITALET

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

KURSUTVECKLING 1993-97



AKTIEDATA¹

BELOPP I DKK	1993	1994	1995	Proforma ²	
				1996 IAS	1997 IAS
Nyckeltal per aktie					
Vinst (SAS Gruppen)	-3,27	12,34	7,08	6,96	8,28
Kassaflöde ³	-	-	-	18,81	18,72
Utdelning (förslag 1997)	-	0,51	2,46	2,60	3,50
Utdelning i % av vinst	-	4	35	37	42
Kursrelaterade data					
Börskurs vid årets slut	29	63	99	73	100
Lägsta/högsta börskurs under året	25/31	30/72	64/112	61/111	65/119
Genomsnittskurs under året	31	55	86	82	90
Börsvärde/Eget kapital, % vid årets slut	68	155	194	118	148
Direktavkastning ⁴ , %	-	0,9	2,9	3,2	3,9
P/E-tal ⁴	neg	4,5	12,2	11,8	10,9
P/CE-tal ⁴	-	-	-	4,4	4,8
Börsvärde 31/12, MDKK	1 163	2 514	3 934	3 431	4 700
Årsomsättning, milj. st	10,4	28,4	18,9	21,4	40,0

¹ Bolagsredovisning 1993-95. Gruppredovisning (IAS-anpassning) i Proforma 1996-97.

² För information om Proforma redovisning. Se Harmonisering av SAS moderbolag (IAS-anpassning).

³ Kassaflöde från verksamheten med avdrag för betald skatt.

⁴ Baserat på genomsnittskurs under året.

Källa: Findata, Datastream, SAS.

SAS Norge ASA

Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit starkt positiv under året. Vid utgången av 1997 var kursen 103 NOK, en uppgång med 49 %. Under året omsattes totalt 31,4 miljoner aktier, vilket var något högre än under 1996.

Aktieägare

Vid utgången av 1997 var antalet aktieägare 2 447 st varav 20 st äger 89 % av aktiekapitalet. Andelen utländska ägare minskade från 18 % till 16 %.

FÖRÄNDRINGAR I AKTIEKAPITALET

MNOK	Fond-emission	Split	Ny-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. värde NOK	Antal aktier (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

AKTIEFÖRDELNING

97-12-31	Antal aktieäg.	% av alla aktieäg.	Äger tillsammans st aktier	% av aktie-kap.
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
Summa	2 447	100,0	47 000 000	100,0

AKTIEDATA¹

BELOPP I NOK	1993	1994	1995	Proforma ²	
				1996 IAS	1997 IAS
Nyckeltal per aktie					
Vinst (SAS Gruppen)	-3,64	3,74	7,94	8,08	9,36
Kassaflöde ³	–	–	–	19,63	19,74
Utdelning (förslag 1997)	–	1,87	3,35	2,80	3,70
Utdelning i % av vinst	–	50	42	35	40
Kursrelaterade data					
Börskurs vid årets slut	24	57	75	69	103
Lägsta/högsta börskurs under året	12/42	25/66	56/89	57/89	65/123
Genomsnittskurs under året	24	52	71	72	88
Börsvärde/Eget kapital, % vid årets slut	38	89	109	101	139
Direktavkastning ⁴ , %	–	3,6	4,7	3,9	4,2
P/E-tal ⁴	neg	13,9	8,9	8,9	9,4
P/CE-tal ⁴	–	–	–	3,7	4,5
Börsvärde 31/12, MNOK	1 145	2 680	3 511	3 243	4 841
Årsomsättning, milj. st	73,8	68,4	32,7	29,9	31,4

¹ Gruppredovisning 1993-95. Gruppredovisning (IAS-anpassning) i Proforma 1996-97.

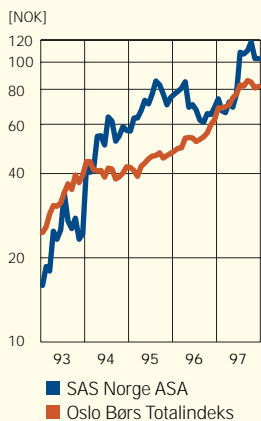
² För information om Proforma redovisning. Se Harmonisering av SAS moderbolag (IAS-anpassning).

³ Kassaflöde från verksamheten med avdrag för betalad skatt.

⁴ Baserat på genomsnittskurs under året.

Källa: Findata, Datastream, SAS.

KURSUTVECKLING 1993-97



Källa: SIX Findata

DE 10 STÖRSTA AKTIEÄGARNA I SAS NORGE ASA

97-12-31	Antal aktier	Kapitalandel,%
Den norske stat	23 500 000	50,00
Fred. Olsen & Co-selskapene ¹	4 021 649	8,56
State Street Bank and Trust (förv.)	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 (förv.)	443 640	0,94
Verdipapirfondet Avanse	334 658	0,71

¹ Fred. Olsen & Co-selskapene Bonheur ASA och Ganger Rolf ASA sålde 98-02-19 hela sitt aktieinnehav.

SAS Sverige AB

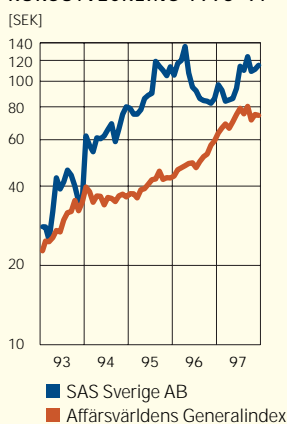
Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit starkt positiv under året. Vid utgången av 1997 var kursen 115 SEK, en uppgång med 34%. Under året omsattes totalt 10,2 miljoner aktier, en ökning med 60% jämfört med 1996.

Aktieägare

Vid utgången av 1997 var antalet aktieägare 2 847 st varav 25 st äger 93 % av aktiekapitalet. Andelen utländska ägare ökade från en mindre andel till ca 7%. Andelen institutionellt ägande uppgick till 80%.

KURSUTVECKLING 1993-97



FÖRÄNDRINGAR I AKTIEKAPITALET

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

AKTIEFÖRDELNING

	Antal aktieäg.	% av alla aktieäg.	Äger tillsammans st aktier	% av aktie- kap.
97-12-31				
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
Summa	2 847	100,0	70 500 000	100,0

DE 10 STÖRSTA AKTIEÄGARNA I SAS SVERIGE AB

97-12-31	Antal aktier	Kapitalandel, %
Svenska staten	35 250 000	50,0
Investor AB	13 132 980	18,6
Föreningssparb. fonder	7 844 200	11,1
State Street Bank and Trust (förv.)	2 564 109	3,6
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

AKTIEDATA¹

BELOPP I SEK	1993	1994	1995	Proforma ²	
				1996 IAS	1997 IAS
Nyckeltal per aktie					
Vinst (SAS Gruppen)	2,75	13,79	13,32	9,42	10,13
Kassaflöde ³	-	-	-	22,30	23,15
Utdelning (förslag 1997)	-	2,50	3,00 ⁴	3,00	4,00
Utdelning i % av vinst	-	18	23 ⁴	32	39
Kursrelaterade data					
Börskurs vid årets slut	35	80	120	86	115
Lägsta/högsta börskurs under året	25/48	36/86	70/119	80/145	83/125
Genomsnittskurs under året	39	63	92	101	102
Börsvärde/Eget kapital, % vid årets slut	56	108	127	118	143
Direktavkastning ⁵ , %	-	4,0	3,3	3,0	3,9
P/E-tal ⁵	14,2	4,6	6,9	10,7	10,1
P/CE-tal ⁵	-	-	-	4,5	4,4
Börsvärde 31/12, MSEK	2 468	5 640	8 460	6 063	8 108
Årsomsättning, milj. st	1,7	0,7	0,3	6,4	10,2

¹ Gruppredovisning 1993-95. Gruppredovisning (IAS-anpassning) i Proforma 1996-97.

² För information om Proforma redovisning. Se Harmonisering av SAS moderbolag (IAS-anpassning).

³ Kassaflöde från verksamheten med avdrag för betald skatt.

⁴ Engångsutdelning om 24,30 SEK ej inkluderad resp. kvarstår här i eget kapital.

⁵ Baserat på genomsnittskurs under året.

Källa: Findata, Datastream, SAS.

Fortsatt harmonisering av SAS moderbolag

SAMMANFATTNING

Bakgrund

SAS flygverksamhet är kapitalintensiv och företaget behöver periodvis göra betydande investeringar i nya flygplan. Fördelaktig finansiering är då betydelsefull för SAS övergripande konkurrenskraft.

Aktiemarknadernas värdering av SAS sker indirekt genom de börsnoterade moderbolagen. En svårgenomsålig bolags- och ägarstruktur och skillnader i moderbolagens verksamheter, egenkapital, skattesituation och redovisningsprinciper har tidigare försvårat och påverkat värderingen av SAS.

Under 1996 implementerades ett harmoniseringsprogram med syfte att öka jämförbarheten mellan moderbolagen, underlätta en effektiv prissättning av dessa och därmed indirekt även av SAS.

Det yttersta syftet med harmoniseringen är att stärka SAS position på kapitalmarknaden.

SAS grundkonstruktion

Moderbolagen har som verksamhet att förvalta andelarna i SAS.

Resultaten i SAS Konsortiet och SAS Commuter Konsortiet beskattas hos de tre moderbolagen i proportion till deras ägarandelar av konsortierna. Skattemässiga dispositioner görs i vardera moderbolaget efter nationella skatteregler. Konsortiernas dotterbolag är skattepliktiga i de länder, där de är registrerade.

På grund av skillnader i redovisningslagstiftning mellan länderna tillämpas olika redovisningsprinciper i moderbolagen.

Som en följd av dessa förhållanden redovisar moderbolagen olika resultat och eget kapital.

Harmonisering av SAS moderbolag

I syfte att minska skillnaderna och öka jämförbarheten mellan SAS moderbolag, underlätta effektiv prissättning av dessas aktier samt öka SAS möjligheter att konkurrenskraftigt attrahera riskkapital genomfördes följande program till stor del redan under 1996:

- Harmonisering av räkenskaper.
- Harmonisering av eget kapital och aktiekapitalstruktur i moderbolagen.
- Gemensam utdelningspolitik.
- Harmonisering av bolagsnamn och ledningsfunktioner.
- Renodling av moderbolagens verksamheter.

Härigenom tydliggörs SAS värde, vilket underlättar analys och prissättning av aktierna i moderbolagen.

Åtgärderna innefattar inte någon ändring av staternas ägarandelar i moderbolagen eller av SAS eller moderbolagens legala strukturer.

Gemensamt räkenskapsdokument

SAS och moderbolagen avger gemensamma årsredovisningar och delårsrapporter.

Dokumenterna innehåller förutom de officiella räkenskaperna också beräkningar av hur räkenskaperna skulle ha sett ut om de hade upprättats efter helt gemensamma principer (proforma räkenskaper).

PROFORMA RÄKENSKAPER FÖR SAS MODERBOLAG

Eget kapital på proformabasis kan härledas från respektive moderbolags eget kapital i dess bolagsredovisning och ska avspegla dess andelar i hela SAS Gruppen.

Balans- och resultaträkningar i sammanfattning och på proformabasis (andel i hela SAS Gruppen, gemensamma principer och i svenska kronor) blir då enligt nedan.

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

PROFORMA EGET KAPITAL 1997-12-31

	SAS Danmark A/S MDKK	SAS Norge ASA MNOK	SAS Sverige AB MSEK
Eget kapital enligt bolagsredovisningen	2 984	3 571	1 622
Andel i SAS dotterbolag/ associerade bolag	186	200	322
Eget kapitalandel i obesk. reserver	–	–	3 648
Omvärdering flygplan	–	–276	–
Periodiseringsposter	–	–	73
Proforma Eget kapital, lokal valuta	3 170	3 495	5 665
Proforma Eget kapital, MSEK	3 673	3 747	5 665

PROFORMA BALANSRÄKNINGAR 1997-12-31

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
MSEK			
Likvida medel m.m.	832	331	1 511
Övriga omsättningstillgångar	17	–	–
Andel i SAS Gruppen	4 069	4 069	6 103
Övriga anläggningstillgångar	–	2	1
Summa tillgångar	4 918	4 402	7 615
Betalbar skatt	–	129	248
Övriga kortfristiga skulder	190	192	334
Långfristiga skulder	–	–	23
Latent skatt	1 055	334	1 345
Eget kapital	3 673	3 747	5 665
Summa Eget kapital och skulder	4 918	4 402	7 615

Resultatskillnaderna är främst hänförliga till ränteintäkter på grund av olika likvida behållningar (en effekt av skillnader i latent skatt). Skatter avser både bedömd betalbar skatt och ökning av latent skatt, medan negativ skatt innebär en motpost till tidigare redovisade skatteskulder alternativt en skattefordran att kvitta mot skatter på kommande vinster.

PROFORMA RESULTATRÄKNINGAR JAN-DEC 1997

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

NYCKELTAL

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

Gemensam utdelningspolitik

De tre börsnoterade moderbolagen tillämpar en gemensam utdelningspolitik, innebärande att utdelningen per aktie är lika stor efter omräkning till en gemensam valuta. Utdelningen från moderbolagen förväntas således endast att avvika inbördes till följd av eventuella avrundnings-effekter och eventuella valutakursförändringar under tiden mellan styrelsernas godkännande av årsredovisningarna och utdelningens utbetalning.

För att upprätthålla den gemensamma utdelningspolitiken förutsätts att styrelser och bolagsstämmor vid den årliga vinstdispositionen i moderbolagen fattar beslut i enlighet härmed.

Harmonisering av ledningsfunktioner

För att ytterligare stärka SAS ställning på kapitalmarknaden och för att säkerställa att SAS och moderbolagen i så stor utsträckning som möjligt drivs som ett företag, har också vissa förändringar gjorts av moderbolagens ledningsstrukturer samt av SAS representantskaps funktion och sammansättning.

- Koncernchefen i SAS är också verkställande direktör i vart och ett av moderbolagen.
- Representantskapen i SAS Danmark och SAS Norge har avskaffats.
- Styrelsen i respektive moderbolag har reducerats till fyra ordinarie medlemmar, varav ordförande och vice ordförande också är styrelseledamöter i SAS.

- Medlemmarna i SAS representantskap utses direkt av bolagsstämmorna i moderbolagen. Dessa medlemmar kan inte samtidigt vara ledamöter i styrelsen för SAS eller i moderbolagens styrelser. Härigenom får aktieägarna i moderbolagen, genom SAS representantskap, en mer reell kontrollfunktion över SAS verksamhet motsvarande den ett aktiebolags bolagsstämma har.

SKATTEMÄSSIGA FÖRHÅLLANDEN

Allmänt

I Norge och Sverige är skattesatsen 28 % medan den är 34 % i Danmark. I Danmark finns emellertid särskilda regler för verksamheter i utlandet (udlandslempelse). Dessa medför att skattesatsen för SAS Danmark för 1997 är 29 %. De för verksamheten väsentliga skillnaderna i beskattningen beskrivs nedan.

Danmark

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

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

Vinst vid försäljning av maskiner och inventarier beskattas genom lägre framtida avskrivningar.

Pensionskostnader kan dras av först när betalning sker. Avsättning för flygplansunderhåll kan skattemässigt dras av först då underhållet äger rum.

Norge

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

I Norge medges avdrag för pensionskostnader och flygplansunderhåll först vid betalning/genomförande.

Sverige

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

- Enligt 30 %-regeln (huvudregeln) beräknas restvärdet som lägst 70 % av summan av ingående balans plus inköp minus erhållet belopp vid försäljning.
- Enligt 20 %-regeln (kompletteringsregeln) beräknas lägsta restvärde till anskaffningsvärdet minus 20 % avskrivning därpå varje innehavsår.

Man kan byta metod mellan åren.

Avsättning till s.k. periodiseringsfond kan göras med 20 % av årets skattemässiga resultat. Avsättningen ska upplösas inom fem år.

Avsättningar för pensionsåtaganden medför avdrag under vissa förutsättningar. Avsättningar för underhållskostnader kan inte ske med skattemässigt avdrag för ägda flygplan.

Ekonomiska och finansiella nyckeltal

SAS GRUPPEN, MSEK

RESULTATRÄKNINGAR	1997	1996	1995	1994	1993
Omsättning	38 928	35 189	35 403	36 886	39 122
Rörelseresultat före avskrivningar	4 118	3 668	4 761	3 404	2 032
Avskrivningar	-1 880	-1 851	-1 840	-2 000	-1 782
Resultatandelar i intresseföretag	61	-15	72	-13	-1
Resultat vid försäljning av aktier i koncern- och intresseföretag	1	-	6	869	511
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	83	100	83	12	45
Rörelseresultat	2 383	1 902	3 082	2 272	805
Finansiella poster (netto)	-152	-85	-448	-668	-1 313
Resultat efter finansiella poster	2 231	1 817	2 634	1 604	-508
BALANSRÄKNINGAR					
Anläggningstillgångar	23 000	20 784	19 345	20 904	24 566
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	4 812	4 036	3 477	3 670	9 973
Likvida medel	9 817	11 050	10 078	10 725	9 318
Eget kapital	14 241	13 030	10 588	9 355	8 631
Långfristiga skulder och avsättningar ¹	12 209	13 218	11 750	15 971	22 741
Kortfristiga skulder	11 179	9 622	10 562	9 973	12 485
Balansomslutning	37 629	35 870	32 900	35 299	43 857
FINANSIERINGSANALYSER					
Nettofinansiering från årets verksamhet	4 256	3 814	4 881	2 338	1 377
Investeringar	-3 256	-4 202	-1 399	-1 391	-1 141
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	252	1 066	619	5 305	1 852
Utbetalda medel till moderbolagen	-844	-1 150	-591	-	-
Kapitaltillskott från moderbolagen	-	1 400	-	-	-
Finansieringsöverskott	408	928	3 510	6 252	2 088
Extern finansiering (netto)	-1 641	44	-4 157	-3 872	-2 469
Förändring av likvida medel	-1 233	972	-647	2 380	-381
Likvida medel i sålda bolag	-	-	-	-973	-130
Förändring av likvida medel enligt balansräkningar	-1 233	972	-647	1 407	-511

¹ Inklusive minoritetsintressen

FEMÅRSÖVERSIKT

NYCKELTAL, %	1997	1996	1995	1994	1993
Bruttovinstmarginal	10,6	10,4	13,5	9,2	5,2
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)	11,6	10,6	15,6	10,5	8,7
Avkastning på eget kapital efter schablonskatt	11,4	10,9	18,5	10,0	–
Soliditet	38	37	32	27	21
ÖVRIGA FINANSIELLA MÅTT, MSEK	1997	1996	1995	1994	1993
Finansiella intäkter	674	745	1 011	933	2 402
Finansiella kostnader	–826	–830	–1 459	–1 601	–3 715
Ränteintäkter	648	740	1 002	904	1 550
Räntekostnader	–790	–859	–1 287	–1 623	–2 839
Räntebärande tillgångar	10 763	11 622	10 391	11 363	10 515
Räntebärande skulder	12 108	13 376	12 935	17 417	24 403
Nettoskuld	1 345	1 744	2 544	6 054	13 888
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	6,1	6,6	8,3	7,7	9,9
Räntetäckningsgrad	3,7	3,2	2,8	2,0	0,9
Skuldsättningsgrad	0,1	0,1	0,2	0,6	1,6

Framgångsrik offensiv i hårdnande konkurrens

Ar 1997 var på alla sätt ett offensivt år, då SAS visade sig kunna verka framgångsrikt i en fullt konkurrensutsatt miljö.

Och förvisso intensifierades konkurrensen under året. Våra etablerade europeiska kollegor ökade sin produktion på Skandinavien väsentligt, samtidigt som nya lokala konkurrenter och internationella lågprisbolag trädde in på våra mest lönsamma linjer. Vi lyckades möta all denna konkurrens med en mycket stark tidtabell med optimala anslutningar i vårt partnersystem, med offensiva prisutspel samt stora och små produktinnovationer.

Årets viktigaste affärshändelse var tveklöst bildandet av Star Alliance. SAS inledde redan under 1996 ett djupgående strategiskt samarbete med Lufthansa, United Airlines och THAI och det utökades under 1997 med Air Canada. I maj 1997 formaliserades samarbetet under namnet Star Alliance. I oktober utvidgades det med det brasilianska flygbolaget Varig.

STRATEGISK ALLIANS MED STOR RESULTATEFFEKT

Star Alliance är världens största och mest djupgående flygbolagsallians. Tillsammans erbjuder vi över 600 destinationer världen över i ett oöverträffat trafiksystem. Våra kunder har under året fått ett allt bättre samordnat trafikprogram, en rad praktiska fördelar under resan – t.ex. omfattande loungeprivilegier för våra mest frekventa kunder – och ett helintegrerat bonussystem, där man kan tjäna in och ta ut poäng på samma villkor som i SAS.

Tveklöst är allianssamarbetet och bonusprogrammet två av våra viktigaste konkurrensfördelar.

SAS har varit aktivt drivande i bildandet och utvecklingen av alliansen. När vi i vår strategiska analys utvärderade partnerfrågan, hade vi från början siktet inställt på ett långtgående globalt samarbete. Bland flera alternativ bedömdes Lufthansa med sina strategiska partner vara det klart bästa. Samarbetet med Lufthansa godkändes av Europakommissionen i januari 1996, och konstellationen United/Lufthansa/SAS fick så kallad antitrust immunity i USA i november 1996.

Samarbetet inom Star Alliance har för SAS räkning under 1997 genererat ett resultatbidrag på 325 MSEK. Det innefattar både ökade transferintäkter och rationali-

seringseffekter, än så länge främst genom den gemensamma sälj- och markorganisation som SAS och Lufthansa upprättat i sina respektive hemmamarknader. På 3–5 års sikt ska en resultatförbättring motsvarande 5 % av SAS omsättning genereras i Star-samarbetet. För 1998 räknar vi med att ökad transfertrafik ska ge en resultateffekt på minst 500 MSEK.

STÄRKT GREPP OM DEN LOKALA MARKNADEN

Det viktigaste ett flygbolag tar med sig in i en allians är positionen i hemmamarknaden. Under det senaste året har SAS konsoliderat och utvecklat sin ställning på den lokala marknaden – Skandinavien och Östersjöområdet.

1997 var första året då SAS på allvar mötte konkurrens på den så kallade huvudstads-triangeln – Köpenhamn–Oslo–Stockholm. Vi har svarat upp mot de nya konkurrenterna med stor framgång, och har en mycket högre marknadsandel (betald nyttjad kapacitet) än produktionsandel (totalt utbud kapacitet). Vår trafik på huvudstads-triangeln har ökat under 1997, men givetvis har marknadsandelen minskat, eftersom utgångsläget var nästan 100 %.

Vi har kraftigt ökat beflygningen av Finland, som vi numera betraktar som en del av vår hemmamarknad. Under året har en ny commuterbas upprättats i Stockholm, varifrån bl.a. ett antal mindre destinationer i Finland betjänas med nya SAAB 2000.

Vi har också förstärkt de lokala närsystemen genom att fördjupa samarbetet med regionala partners – Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge, Skyways i Sverige, Air Botnia i Finland och delägda airBaltic i Lettland. SAS gick i slutet av 1997 in som delägare i Widerøe (29 % med option på ytterligare 34,2 %) och förvärvade Air Botnia i januari 1998.

För att kunna bygga ut commutertrafiken beställde SAS under året 15 turbopropflygplan av den helt nya typen Dash 8-400 med option på ytterligare 18 plan.

AVKASTNINGSMÅLET UPPNÅTT

SAS Gruppens resultatutveckling under de senaste åren visar att målet på 12 % avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) är ett realistiskt avkastningsmål. Det är formulerat



för att vara långsiktigt hållbart och beräknas för genomsnittet under en konjunkturcykel. För 1997 uppgick ROCE till 12 % jämfört med 11 % 1996 och 16 % 1995.

Som alltid uppkommer ett bra slutresultat genom att optimera intäkter och kostnader. Det är inte så trivialt som det låter. Under 1995 genomförde vi omfattande kostnadsrationaliseringar, vilket förvisso resulterade i ett mycket gott resultat för året, men slog på produktkvaliteten. Detta i sin tur gav negativa effekter i kundledet och därmed intäktskapandet. Under 1996 förstärkte vi åter resurserna, vilket ökade kostnadsmassan.

Under 1997 har vi nått en hygglig balans, och synes vara på rätt spår för den långsiktiga utvecklingen.

Omsättningen i gruppen ökade med 7,6 %, medan de totala rörelsekostnaderna ökade med 7,1 % (båda justerade för valutaeffekter). Bruttovinstmarginalen ökade från 10,4 till 10,6 %.

Båda SAS Gruppens verksamhetsområden – flygbolag resp. hotellrörelsen – har varit framgångsrika under året.

SAS Gruppens resultat före skatt 1997 uppgick till 2 231 (1 817) MSEK.

BIBEHÅLLEN YIELD, BÄTTRE KAPACITETSUTNYTTJANDE

Resultateffektivitet i flygverksamheten uppnås genom att optimera enhetsintäkten (yield), dvs. vad vi får betalt per flugen passagerarkilometer, och enhetskostnaden, dvs. vad det kostar oss att producera en säteskilometer – mot förutsättningarna i marknaden.

Under 1997 lyckades vi bibehålla vår yield, vilket är mycket bra med tanke på det hårda konkurrens- och pristrycket under året. Samtidigt hade vi en mindre försämring av enhetskostnaden. Den ökade med 1,6 %, vilket dock är en minskning i reala termer. Kostnadsökningen ligger framför allt i strategiska produktsatsningar och personalkostnader. Kostnadsökningen har emellertid kunnat kompenseras av en högre beläggning i planen (kabinfaktor). Kabinfaktorn steg med 1,3 procentenheter till 64,9 %.

Bibehållen yield och ökad beläggning visar att SAS på det stora hela under året klarat den hårdnande konkurrensen mycket bra, men det har kostat en del.

Medelantalet anställda i SAS Gruppen ökade under året med 6,1 % till 25 057. I flygverksamheten bidrog närmare 1 200 fler anställda till att vi kunde leverera en högre servicekvalitet till våra kunder. De ökade personalkostnaderna innebär å andra sidan att vi inte uppnådde den produktivetsförbättring som var målet för året.

Ett omfattande rationaliseringsarbete har initierats under året. Inom områdena distribution och tekniskt underhåll är förändringarna av strukturell natur. Detta kommer att ge påtagliga effektiviseringsvinster under 1998.

KRAFTSAMLING I FACKLIGT SAMFÖRSTÅND

På många sätt var 1997 ett ödesår för SAS – i första hand för att avregleringen slog ut i full effekt. Självfallet hade bolaget inte lyckats så väl om det inte rätt djupt samförstånd mellan ledning, fackliga organisationer och anställda om mål och medel. Samförståndsmodellen har bidragit till att vi under året i stort sett inte haft några konflikter, liksom till ett starkt självförtroende i hela organisationen. Våra interna mätningar visar att arbetsklimatet har förbättrats väsentligt. Att medarbetarna mår bra och har stark motivation är en förutsättning för produktkvaliteten i varje serviceföretag.

Vår faktiska kvalitet har ökat väsentligt under 1997. Men trots att SAS fortsatt är ett av Europas punktligaste flygbolag, har punktligheten inte motsvarat våra högt satta mål under andra halvåret. Detta beror till stor del på kapacitetsproblem på Arlanda och i det europeiska luftrummet, men till en del även på oss själva. Därför har vi inrättat en ny enhet, Traffic Execution Department, där alla resurser samlats för att vi ska kunna genomföra 1 000 flygningar om dagen med hög tidsprecision.

OFFENSIVEN RULLAR VIDARE

Vi har lagt ribban mycket högt för 1998 med målet att under året prestera så väl att vi bedöms som Europas bästa flygbolag.

Vi har i början av året lanserat vårt nya privatresekoncept – SAS Pleasure. Det är ett mycket omfattande och varierat program, som syftar dels till att ge våra kunder ett komplett flygresortiment, dels till att fylla ledig kapacitet i våra flygplan.

Flera stora satsningar kommer att företas under året, inte minst öppnandet av nya terminaler i Oslo och Köpenhamn

och förnyelsen av flygflottan, som under hösten kommer igång på allvar. Faktum är att 1998 kommer att bli det mest händelserika och offensiva året i SAS på många år. Därför ser vi också ett behov att manifesteras och tydliggöra det nya SAS på ett sätt som bekräftar och knyter samman alla de produktförbättringar som löpande introduceras. En sådan manifestation kommer också att göras.

Sammantaget är utsikterna för 1998 generellt goda och ger förutsättningar för en fortsatt positiv utveckling. De två första månaderna har motsvarat dessa förväntningar, och trots att många satsningar och investeringar görs under året förväntas det operativa resultatet bli i nivå med 1997 års resultat.

STOCKHOLM I MARS, 1998

JAN STENBERG
VD OCH KONCERNCHEF

”Samarbetet inom Star Alliance har för SAS räkning under 1997 genererat ett resultatbidrag på 325 MSEK.”

Kundmålen i fokus 1998

SAS affärsidé är att lönsamt betjäna den skandinaviska marknaden med ett brett utbud av flygbaserade tjänster som får preferens i marknaden, med särskilt fokus på affärsresandet.

VISION – ALLA SKANDINAVER SKA BLI STOLTA ÖVER SITT FLYGBOLAG

Visioner brukar formuleras i termer av "störst och bäst och ledande". Vi har valt att formulera en vision som bygger på hur våra intressenter upplever företaget, vilken relation vi vill att de ska ha till varumärket SAS.

SAS vision är att "alla skandinaver ska vara stolta över sitt flygbolag – SAS".

DET ÖVERGRIPANDE KUNDMÅLET

Kundmålet är att "alla kunder ska vilja resa med SAS igen".

Återköpsbenägenheten – kundernas uttalade intention att resa med SAS nästa gång – mäts löpande i index. Återköpsbenägenheten ökade under året från 75 till 79. (Se vidare sid 48–49.) Vi kan alltså konstatera att vi är på rätt väg, men att det är en bit kvar för att uppnå det långsiktiga målet.

Vi gör löpande mätningar av hur SAS uppfattas och bedöms av kunderna (se vidare Brand Equity, sid 48–49) – bl.a. i ett s.k. Nöjd Kund Index. NKI har ökat under året från 65 till 70. Detta innebär att SAS klarade NKI-målet för 1997. NKI-målet för 1998 är satt till 74.

Kundmålet ska uppnås genom ständigt förbättrade prestationer på två huvudområden:

- det ska alltid fungera med SAS (baskvaliteten),
- det ska alltid vara trivsamt att resa med SAS (serviceprodukten).

Att det alltid ska fungera med SAS har vi översatt i några av flygindustrins hårdaste interna mål för den s.k. baskvaliteten:

- Inga olyckor eller allvarliga incidenter.
Utfall 97: Målet uppnått.
- Maximalt 1 % inställda flygningar.
Utfall 97: 1 %. Målet uppnått.
- Maximalt 7 % flygningar försenade mer än 15 minuter.
Utfall 97: 12 %. Målet ej uppnått.
- Maximalt 25 % flygningar försenade mer än 2 minuter.
Utfall 97: 36 %. Målet ej uppnått.
- Maximalt 5 % av våra kunder ska få vänta på svar i vår telefonförsäljning så länge att samtalet går förlorat.
Utfall 97: 10 %. Målet ej uppnått.
- Maximalt 0,4 % av bagaget får försenas/skadas.
Utfall 97: 0,58 %. Målet ej uppnått.

Vi måste konstatera att SAS inte uppnått flera interna mål för baskvaliteten.

Att det alltid ska vara trivsamt att resa med SAS har vi översatt i en rad kvalitativa mål för kundupplevelsen. Några av dessa mäts också i våra kundundersökningar.

Generellt kan konstateras att vi under året lyckats för-

AFFÄRSIDÉ

SAS affärsidé är att lönsamt betjäna den skandinaviska marknaden med ett brett utbud av flygbaserade tjänster som får preferens i marknaden, med särskilt fokus på affärsresandet.

VISION

Alla skandinaver ska vara stolta över sitt flygbolag – SAS.

ÖVERGRIPANDE MÅL

- Kundmålet är att "alla kunder ska vilja resa med SAS igen".
- Marknadsmålet är att SAS ska vara det klart marknadsledande flygbolaget i varje skandinaviskt land.
- Personalmålet är att medarbetarnas alla goda resurser frigörs i förverkligandet av SAS.
- Lönsamhetsmålet är att SAS drivs med sådan lönsamhet att SAS möter ägarnas avkastningskrav.

bättra den kundupplevda kvaliteten på många områden, t.ex. måltidsservice ombord, också i jämförelse med konkurrerande bolag, men att mycket återstår att göra för att nå målet.

Att vi uppnår kundmålen är grunden för den långsiktiga lönsamheten i SAS och därför har kundmålen högsta prioritet under 1998.

DET ÖVERGRIPANDE MARKNADSMÅLET

Marknadsmålet är att SAS ska vara det klart marknadsledande flygbolaget i varje skandinaviskt land.

Under året har hemmamarknadspositionen – andel av den totala beflygningen till, från och inom Skandinavien – i stort försvarats framgångsrikt.

Ett nytt system för att mäta SAS marknadsandelar har införts under året, för att SAS bättre ska kunna följa upp marknadsmålet.

DET ÖVERGRIPANDE PERSONALMÅLET

Personalmålet är att medarbetarnas alla goda resurser frigörs i förverkligandet av SAS och de därvid utvecklas och känner tillfredsställelse i sina jobb.

SAS har börjat mäta medarbetarnas upplevelse av arbetsklimatet i företaget. Index för första mätningen 1996 sattes till 100. För 1997 steg index till 107.

Frånvaron av arbetskonflikter under 1997 och en rad andra omständigheter gör att vi anser oss vara på rätt väg mot det övergripande personalmålet.

DET ÖVERGRIPANDE LÖNSAMHETSMÅLET

Lönsamhetsmålet är att SAS drivs med sådan lönsamhet att avkastningskraven på kapitalmarknaden möts.

Vi kan med tillfredsställelse konstatera att SAS Gruppen för 1997 i stort uppnått sitt avkastningsmål genom att prestera en avkastning på sysselsatt kapital på 11,6 %.



Vårt uppdrag från ägarna:
Beflyga Skandinavien lönsamt.

Hård konkurrens på en av Europas mest intensiva flygmarknader

Avregleringen av flygmarknaden i Europa fullbordades i april 1997, då det blev helt fritt i hela EES (EU samt Norge och Island) för EES-bolag att operera också inrikestrafik.

Flygmarknaden var dynamisk under 1997, med en trafiktillväxt totalt sett inom AEA (Association of European Airlines) på 9,3%.

De globala ekonomiska förutsättningarna för flyget 1998–2001 är i stort gynnsamma. Historiskt finns ett klart samband mellan flygtrafik och allmänekonomisk utveckling, där flygtrafiken växer snabbare än ekonomin i övrigt. En annan tydlig trend är att privatresandet ökar snabbare än affärsresandet.

SAS är starkt beroende av de lokala konjunkturen i de skandinaviska länderna. Prognosen för de kommande åren är god.

Utvecklingen i Fjärran Östern kommer att verka dämpande på flygtrafiken i stort och internationella kriser kan påverka flygmarknaden starkt negativt.

SKANDINAVIEN ÄR EN MYCKET INTENSIV FLYGMARKNAD

Skandinavien täcker en stor yta med delvis besvärlig topografi och mycket vatten. Detta, tillsammans med ett geografiskt läge i Europas utkant, skapar behov av flygtransporter såväl till och från som mellan och inom de skandinaviska länderna och gör flyget konkurrenskraftigt mot andra transportmedel. Starka handelstraditioner och en befolkning som är van att flyga gör Skandinavien till en intensiv och attraktiv flygmarknad trots den i ett europeiskt perspektiv relativt ringa folkmängden.

INVÅNARE (MILJONER)	ANTAL FLYGBOLAG MED LINJETRAFIK		
Tyskland	82	Skandinaviska	26
Storbritannien	58	Brittiska	22
Italien	58	Franska	21
Frankrike	57	Tyska	15
Spanien	40	Spanska	10
Skandinavien	18	Holländska	8
Nederländerna	15	Italienska	7

MYCKET HÅRT KONKURRENSTRYCK

Alla de stora europeiska flygbolagen trafikerar nu Skandinavien, och därtill ett antal mindre bolag – lokala och internationella – som specialiserar sig på utvalda linjer och ofta konkurrerar med låga priser.

Uppmärksamheten i media fokuseras oftast på nya, små konkurrenter. Men det stora hotet mot SAS kommer

från de etablerade flygbolagen, som har ökat sin beflygning av Skandinavien dramatiskt under de senaste åren.

Vi har alltså konkurrens från tre håll. De stora, internationella bolagen som kan konkurrera fullt ut med globala förbindelser, bra ombordprodukter och egna starka bonusprogram. Lågprisbolagen respektive nya lokala aktörer ger sig in på utvalda, attraktiva linjer.

SAS möter ökad konkurrens på trafiken till och från Skandinavien framförallt från British Airways och Finnair, vilka inledde samarbete under året och KLM, som under året förvärvade 30 % av Braathens. På London ökade konkurrensen kraftigt genom lågkostnadsbolags expansion, t.ex. Ryanair som startade beflygning på Skandinavien under 1997. Denna utveckling fortsätter under 1998 genom British Airways planerade etablering av ett lågkostnadsbolag ("GO").

Huvudstadstriangeln – Köpenhamn–Oslo–Stockholm – är hjärtat i SAS trafiksystem och utsattes under året för kraftigt ökad konkurrens.

Braathens startade beflygning på linjen Stockholm–Oslo i slutet av 1996 och Maersk startade i samarbete med Finnair frekvent beflygning av linjen Stockholm–Köpenhamn i slutet av april 1997. SAS har mött konkurrensen framgångsrikt med en mix av produktinnovationer, som SAS Express, och prisutspel. SAS stod under året för 75 % av utbudet (ASK) på dessa linjer, men fick 85 respektive 90 % av trafiken (RPK).

STORA FÖRÄNDRINGAR I INFRASTRUKTUREN

Förändringar i infrastrukturen påverkar SAS utveckling. En fortsatt utbyggnad av snabbtågsnäten, liksom bättre broförbindelser framför allt inom Danmark och mellan Danmark och Sverige, kommer att avleda trafik från flyget. Bron över Stora Bält öppnas för biltrafik 1998, vilket innebär att marktransporter blir betydligt mer konkurrenskraftiga mot inrikesflyget i Danmark.

Den nya tågterminalen på Copenhagen Airport invigs i slutet av september 1998 och i anslutning därmed SAS nya incheckningsfaciliteter och lounges. Öresundsbron färdigställs under år 2000, bl. a. med tågförbindelse mellan Malmö och Köpenhamn, vilket påverkar flygtrafiken i södra Sverige. SAS helt egna nya terminal invigs 2002.

I oktober 1998 invigs Oslos nya huvudflygplats – Gardermoen – vilket kommer att inverka positivt på trafikutvecklingen, eftersom Fornebu flygplats haft kapacitetsproblem. Även Stockholm-Arlanda har kapacitetsproblem, vilket leder till produktionsbegränsningar och trafikstörningar – i SAS fall bl. a. genom att punktligheten påverkas

negativt. Arlandas tredje bana öppnas 2002, samtidigt som nedläggning av Bromma flygplats planeras.

ÖKAD SÄKERHET

Kapaciteten i det europeiska luftrummet är ett annat problem. Luftrummet är hårt trafikerat och kommunikationssystemet föråldrat, vilket medför förseningar. Trots ett egentligen obegränsat utrymme i luften ligger flygplanen i kö på "motorvägar" och navigerar efter markfyrar för att hålla en hög säkerhetsnivå.

SAS har tillsammans med de skandinaviska luftfartsmyndigheterna och Lufthansa utvecklat ett nytt navigationssystem, CDTI (Cockpit Display of Traffic Information), som kan revolutionera nyttjandet av luftrummet och därutöver öka flygsäkerheten. Det nya systemet, som är en svensk uppfinning, tillåter flygplanen att flyga rakare mellan destinationerna. En dataskärm mellan piloterna i cockpit visar andra flygplan inom en radie av 250 nautiska mil. Att piloterna hela tiden kan följa med i trafiken omkring sig och kommunicera effektivt både med marken och andra flyg ökar säkerheten. Tekniken kan också korta flygtiderna och därmed spara bränsle och minska belastningen av miljön.

INDUSTRIKTRENDER

Den viktigaste industritrenden är etablerandet av djupgående strategiska samarbeten, som länkar europeiska, amerikanska samt oftast asiatiska flygbolag i globala trafiknätverk, där både marknads-/intäkt- och produktions-/

kostnadssynergier söks och realiserar. De konkurrensvårdande myndigheterna i Europa och USA håller tillbaka en del av denna utveckling.

Den globala konkurrensen skärps, när ett antal mycket kraftfulla konstellationer sätter in stora resurser i kampen om kunderna. Ökad konkurrens leder till prispress. Den generella trenden i flygindustrin sedan många år tillbaka är också att enhetsintäkterna ökar långsammare än inflationen, vilket innebär att flygpriserna sjunker i reala termer.

Frequent flyer-programmen som konkurrensmedel ökar hela tiden i betydelse. (Se vidare sid 36.)

Nya produktionsformer såsom franchising, oftast i form av att ett regionalbolag flyger för ett större bolags räkning – t.ex. Sunair för British Airways i Danmark – är också en industritrend som måste bevakas.

Miljöavgifter och/eller miljöskatter kommer i allt högre grad att ingå i flygets ramförutsättningar. (Se vidare sid 54.) Höjda passageraravgifter i Danmark från 1 januari 1998 kommer ytterligare att flytta trafik från inrikesflyget till andra transportmedel.

Tax free-försäljningen ska upphöra inom EU den 1 juli 1999, vilket påverkar verksamheten inom SAS Trading. (Se vidare sid 40.)

VÄRLDENS STÖRSTA FLYGBOLAGSALLIANSER

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

Källa: Airline Business september 1997

VÄRLDENS 12 MEST LÖNSAMMA FLYGBOLAG, 1996

Redovisat rörelseresultat	Redovisad vinst	Rörelseresultat i % av omsättning
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	SAS
Delta	Lufthansa	Continental
Continental	Continental	United Airlines
Cathay Pacific	Federal Express	British Airways
SAS	US Airways	Federal Express
US Airways	Delta	US Airways
Southwest	SAS	Qantas

Källa: Airline Business september 1997

God utveckling på huvudmarknaderna

Under 1997 transporterade SAS 20,8 (19,8) miljoner betalande passagerare. Trafiken – dvs. den sålda kapaciteten, mätt i RPK – på SAS samtliga linjer ökade under 1997 med 4,4 (5,3) %. Produktionen – dvs. den utbudna kapaciteten, mätt i ASK – ökade med blott 2,2 (7,7) %.

Detta innebär att SAS beläggning, den s.k. kabinfaktorn, under året ökade med 1,3 procentenheter till 64,9 %.

Trafiken i EuroClass ökade med 4,8 (3,6) % och trafiken i TouristClass med 4,2 (6,1) %. EuroClass-andelen, mätt i andelar RPK i %, uppgår därmed till 31,7 (31,6) %.

1997 hade ett svagt första kvartal, men senare delen av året fick en betydligt starkare utveckling. Tillväxten i SAS trafik har totalt sett varit något lägre än marknadstillväxten, till följd av en återhållen produktionsökning jämfört med övriga europeiska bolag.

Den starkaste trafikstillväxten visar SAS på de intraskandinaviska linjerna (+10 %) och i Europatrafiken (+9 %).

Enhetsintäkten – yield (genomsnittlig passagerarintäkt per passagerarkilometer) ökade 3 % nominellt, men var oförändrat hög – SEK 1,34 – efter justering för valutaeffekter. SAS har sedan många år en av de högsta yielderna i europeisk flygindustri och en relativt låg kabinfaktor. – båda i hög grad en konsekvens av satsningen på affärsresenären.

DE INTERKONTINENTALA LINJERNA

De interkontinentala linjerna har utvecklats mycket positivt under 1997. Kabinfaktorn har ökat med 2,8 % och andelen affärsresenärer har blivit större. Utvecklingen på USA-linjerna har varit särskilt god som följd av en stark efterfrågan, vilken möjliggjort prisökningar. Yielden ökade 4 %. Linjen till Delhi var under början av året fortsatt i uppbyggnadsskedet, men har utvecklats mycket bra under 1997. Linjen till Hongkong har haft en svagare utveckling än förväntat p.g.a. Asienkrisen.

Produktionen räknat i ASK var något lägre än 1996 beroende på att linjen till Osaka lades ner i början av året samt att antalet stolar i EuroClass minskats genom en utökning av benutrymmet från 41 till 47 tum.

Antalet frekvenser utökades till Chicago, Seattle, Pe-king, Delhi och Hongkong under året. En sen kvällstur mellan Köpenhamn och New York introducerades i maj med mycket gott resultat. Avgångarna ett par gånger i veckan från Stockholm till Tokyo och Bangkok/Singapore flyttades i november till Köpenhamn. Under sommaren 1998 planeras den sena avgången till New York från Köpenhamn bli daglig. Vidare planeras utökning på Kina.

EUROPALINJERNA

Linjerna mellan Skandinavien och Europa har haft en myck-

et bra trafikutveckling från sommaren 1997 och vidare under hösten. SAS initiativ på prissidan med attraktiva nya affärs- och privatpriser (EuroSaver, Stop Europe och kraftiga rabatter på Jackpotpriserna) gav resultat över förväntan. SAS har på europalinjerna, trots en modest utökning av kapaciteten, haft en tillväxt i nivå med marknaden.

Under året har beflygningen från Köpenhamn till Newcastle, Lyon, Aten, Borlänge och Minsk upphört. Newcastle, Lyon och Borlänge har övertagits av partner till SAS och beflygs i code-share-samarbete med dem.

Under 1997 har fyra nya destinationer öppnats: Uleåborg i Finland beflygs från Stockholm, Stettin i Polen och Köln beflygs från Köpenhamn. Billund beflygs från/till Frankfurt (och Oslo). Kapaciteten har utökats kraftigt på Finland samt på feedernätet till och från SAS och Luft-hansas knutpunkter.

Trafikutvecklingen har generellt varit mycket bra såväl i EuroClass som TouristClass. Särskilt stark har tillväxten varit på de linjer där kapaciteten utökats, t.ex. Finland, Polen och Tyskland.

SAS koncentrerar nu satsningarna i trafiksystemet kring hemmamarknaden, bl.a. med förbättrade anslutningar och utökad beflygning på det intraskandinaviska feedernätet, Finland samt till och från de baltiska länderna och Polen.

DE INTRASKANDINAVISKA LINJERNA

De intraskandinaviska linjerna har haft en mycket bra trafikutveckling under 1997, trots att detta var första året med reell konkurrens från andra skandinaviska bolag.

Konkurrensen och lägre prisnivåer har gjort att marknaden växt. SAS har genom utökad beflygning, produkt- och serviceförbättringar samt konkurrenskraftiga priser bevarat en mycket stark position på huvudstadslinjerna. Konkurrenternas andel av trafiken var under 1997 10–15 % med en kapacitetsandel på 25–30 %. Konkurrenternas andel har försvagats under senare delen av året.

Nya linjer startades mellan Billund–Oslo och Köpenhamn–Trondheim. Vidare har linjen Stockholm–Köpenhamn samt linjerna från Köpenhamn till Stavanger och Karlstad utökats med fler avgångar.

Under 1998 kommer beflygningen på feedernätet mellan Köpenhamn och regionala punkter i Sverige att förstärkas kraftigt. Den stora trafikökningen under 1997 har lett till kapacitetsbrist på ett flertal linjer.

DANSKA INRIKESLINJERNA

Danska inrikesmarknaden för flyg har under 1997 blivit kraftigt konkurrensutsatt av tåg, varför marknaden har minskat med 4 %. Genom öppningen av tågförbindelse över Stora Bält är restiden väsentligt reducerad för tåget



För att SAS ska ha en stark position på hemmamarknaden är det viktigt att ha bra samarbeten med regionala partner.

och DSB har utökat antalet avgångar kraftigt. Utvecklingen har accentuerats under senare delen av 1997.

SAS har tillsammans med vår regionala partner i Danmark, Cimber Air, utökat belygningen på Aalborg och Århus. Sun Air, franchisetagare till British Airways, har under året dragit bort sin belygning från SAS linjer.

NORSKA INRIKESLINJERNA

Inrikesresandet i Norge har haft en tillväxt på ca 3 % (beräknat på stamlinjerna). SAS ökning har varit 4 %, vilket innebär en marginellt ökad marknadsandel.

Trafiken har ökat kraftigt i EuroClass, medan privatresandet visar samma nivå som 1996. Vidare var 1996 ett år med särskilt stor volym privattrafik på grund av SAS och Braathens 50 årsjubileum med mycket attraktiva erbjudanden för privatresenärerna.

Endast mindre ändringar har gjorts i trafikprogrammet under året. Under 1998 planeras en betydande förstärkning av SAS utbud, då Gardermoen öppnar för linjetrafik och dagens kapacitetsbegränsning (på Fornebu) försvinner.

SVENSKA INRIKESLINJERNA

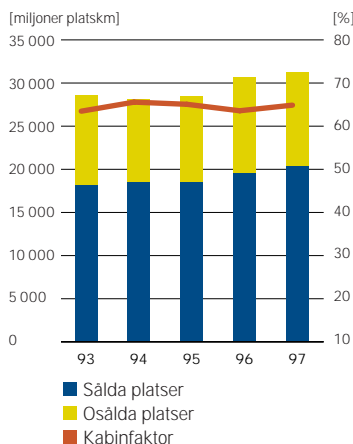
Inrikesmarknaden i Sverige har återhämtat sig under 1997 och har (enligt Luftfartsverkets statistik) växt med 4 %. SAS trafik är på samma nivå som 1996, vilket betyder en minskad egen marknadsandel. Förklaringen är ökat partnersamarbete och ökad konkurrens.

Falcon Aviation övertog under början av året hälften av avgångarna på linjen Stockholm–Umeå i samarbete med SAS, motsvarande ca 4 % av totaltrafiken.

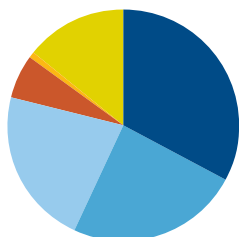
Konkurrensen skärptes med Malmö Aviations entré på linjen Bromma–Ängelholm och Transwedens övertagande och utökning av Nordic Europeans belygning på Stockholm–Östersund.

Två SAAB 2000 sattes i trafik under våren 1997 för att utöka antalet avgångar och förbättra tidtabellerna på ett stort antal destinationer. Antalet turer med jet har också utökats på de konkurrensutsatta linjerna Stockholm–Malmö, Ängelholm och Sundsvall.

PRODUKTION OCH TRAFIK

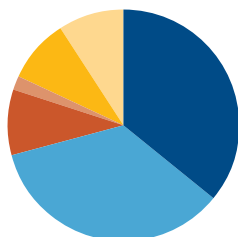


SAS INTÄKTER

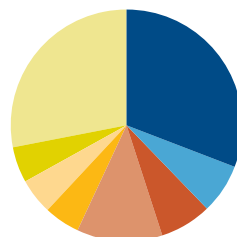


TRAFIK PER LINJEOMRÅDE

RPK (Betald passagerarkm), 1997



SAS KOSTNADER



SAS TOTALA PASSAGERARTRAFIKUTVECKLING

	1997	1996	förändr. i %
Antal passagerare, 000	20 797	19 828	4,9
ASK, milj.	31 333	30 646	2,2
RPK, milj.	20 339	19 487	4,4
Kabinfaktor, %	64,9	63,6	1,3*
Enhetsintäkt/yield valutajusterad, SEK	1,34	1,35	0,0
EuroClass, andel RPK i %	31,7	31,6	0,1*

DE INTERKONTINENTALA LINJERNA

	1997	1996	förändr. i %
Antal passagerare, 000	1 070	1 055	1,4
ASK, milj.	9 447	9 723	-2,8
RPK, milj.	7 502	7 441	0,8
Kabinfaktor, %	79,3	76,5	2,8*

DE EUROPEISKA LINJERNA

	1997	1996	förändr. i %
Antal passagerare, 000	7 066	6 371	10,9
ASK, milj.	12 209	11 572	5,5
RPK, milj.	7 005	6 407	9,3
Kabinfaktor, %	57,3	55,4	1,9*

DE INTRASKANDINAVISKA LINJERNA

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

DANSK INRIKES OCH GRÖNLAND

	1997	1996	förändr. i %
Antal passagerare, 000	1 294	1 411	-8,3
ASK, milj.	789	782	0,9
RPK, milj.	464	478	-3,0
Kabinfaktor, %	58,8	61,1	-2,3*

NORSK INRIKES

	1997	1996	förändr. i %
Antal passagerare, 000	3 476	3 379	2,9
ASK, milj.	2 993	2 965	0,9
RPK, milj.	1 827	1 756	4,0
Kabinfaktor, %	61,0	59,2	0,8*

SVENSK INRIKES

	1997	1996	förändr. i %
Antal passagerare, 000	3 842	3 891	-1,3
ASK, milj.	3 018	3 007	0,4
RPK, milj.	1 818	1 839	-1,1
Kabinfaktor, %	60,2	61,1	-0,9*

*Förändring i procentuella enheter

Aktiv styrning av intäkter och kostnader

SAS linjenät har systematiskt utvecklats utifrån de skandinaviska affärsresenärernas behov av nonstop-flygningar och med många frekvenser på viktiga affärsdestinationer i det skandinaviska perspektivet. Det har lett till att SAS har kortare medelflygvstånd än flertalet europeiska flygbolag, en högre andel fullprispassagerare och en peak-betonad trafik.

Det korta medelflygvståndet påverkar starkt några av de nyckeltal, som visar på den operationella ekonomiska effektiviteten i verksamheten, framför allt den s.k. yelden eller enhetsintäkten (intäkten per betald passagerarkilometer) och enhetskostnaden (kostnaden för att producera en offererad platskilometer). I båda nyckeltalen är medelflygvståndet basfaktorn. SAS genomsnittliga flygsträcka för det totala trafiksystemet var 751 km 1996 jämfört med 1 269 km för genomsnittet i de europeiska flygbolagen (AEA).

SAS har i många år hört till de flygbolag, som har den högsta enhetsintäkten i europeisk flygindustri. För 1996 uppgick den till 19 US cent/RPK jämfört med 11 för genomsnittet i AEA. Utvecklingen av yelden beror på en rad faktorer som prisnivåer och prisstrukturer, konkurrenssituation, linjenätets utveckling, valutakurser och utvecklingen av resandet i affärs- respektive turistklassen. De flesta av dessa går att påverka, och SAS har i många år haft en avancerad "yield management", vilket bidragit till den höga yelden.

I likhet med all transportverksamhet är kostnaden i flyget avtagande med ökad transportsträcka – vilket också avspeglas i priserna.

Vid jämförelse med andra flygbolag har SAS till följd av sitt korta medelflygvstånd en relativt hög enhetskostnad; 12 US cent/ASK mot 8 i AEA. Men även SAS höga andel fullprispassagerare innebär högre servicekostnader.

ÖKAD KABINFAKTOR TILL FÖLJD AV SATSNINGAR

SAS kabinfaktor (beläggning) är lägre än hos de flesta konkurrenter i Europa. Även detta är en konsekvens av den valda strategin med tydlig fokus på affärssegmentet. Affärsresandet har naturliga toppar på dygnet och många flygningar är därför "off peak". SAS har inte heller satsat på att fylla turistklassen "till varje pris".

I takt med marknadens avreglering har SAS strategi reviderats. Nya aktörer har gjort entré på så gott som alla SAS mest lönsamma linjer, med aggressiva prisutspel både i affärs- och privatsegmenten. Detta innebär inte bara att enhetsintäkten utsätts för hård press, utan också att nya konkurrenter via låga priser kan etablera sig på marknaden och koppla ett helhetsgrepp på många kunder, vilket på sikt kan äventyra SAS ställning också i affärssegmentet.

SAS har under året satsat på en differentierad priss-

struktur i affärssegmentet, med introduktion av EuroSaver (med vissa bokningsrestriktioner) och olika former av volymrabatter, främst TravelPass. Detta har medverkat till att SAS under 1997 ökade sin beläggning i EuroClass och sin marknadsandel i fullprissegmentet. Det bidrog även till att kabinfaktorn totalt sett förbättrades.

Med totalt ett femtiotal egna prisutspel har SAS under året varit aktivare än någonsin förut på prissidan. Detta medverkade till trafikutvecklingen och en förbättrad kabinfaktor.

I början av 1998 lanserades SAS Pleasure, ett mycket omfattande privatreseprogram, som har som mål att ge SAS kunder ett mer komplett flygreseutbud och därmed stärka SAS totalposition i marknaden samt att öka den totala intäktsmassan och lönsamheten genom att få beläggning på tomma säten. Responsen har varit mycket god.

Detta innebär att SAS har kompletterat sin tidigare strategi att omfatta också privatresandet – från "Business only" till "Business and Pleasure".

Målet för 1998 är att upprätthålla den höga yelden och samtidigt fortsätta att förbättra kabinfaktorn.

REVENUE MANAGEMENT – EN NY FUNKTION I SAS

SAS ligger sedan länge på framkant inom flygindustrin, när det gäller att analysera och ta till vara det manöverutrymme som finns inom yield management.

Under 1997 har ett intensivt arbete satts igång för att koordinera kapacitet, prissättning och försäljning ännu bättre. Bl.a. inrättades under året en ny funktion, Revenue Management, med ansvar för intäktsstyrningen.

Funktionen har till uppgift att optimera intäkten i den dagliga operationen inom ramen för det totala resandet med samtliga inblandade bolag, med hänsyn bl.a. till var biljetten säljs och på vilka sträckor SAS sköter transporten.

Priser är en lokal färskvara och måste sättas i sin respektive marknad. SAS arbetar i fyra Revenue Management Teams, som har ett övergripande ansvar för strategisk, taktisk och operativ prissättning i sin respektive geografiska marknad. Det innefattar att tillvarata marknadens behov av olika priser, reagera på konkurrentutspel, arbeta med säljorganisationen och stödja dem i prissättningsfrågor, initiera kampanjer och följa upp kampanjer och vidtagna prisåtgärder. Möjligheterna till effektiv konkurrensbevakning och snabb reaktion och tillgänglighet på marknaden har ökat väsentligt med det här sättet att jobba.

Nu ökar ansträngningarna att tänka kreativt vad gäller prisstrukturer och hitta nya möjligheter för att ta vara på eventuell överskottsproduktion.

SAS Pleasure är en omfattande strategisk satsning, som i hög grad bygger på de nya principerna för aktiv intäktsstyrning.

KOSTNADSEFFEKTIVITET OCH PRODUKTIVITET

Driftskostnaderna i SAS flygverksamhet, rensade för valutaeffekter, ökade under 1997 med 6,3 (12,1) %. Enhetskostnaden ökade med 1,6 % till följd av ökade personalkostnader och satsningar på produktförbättringar.

Förklaringen till detta är att SAS har valt att möta den nya hårda konkurrensen inte enbart med prisutspel utan också med kvalitetsförbättringar och offensiva produktkoncept.

Personalproduktiviteten blev endast marginellt förbättrad under 1997, beroende i första hand på en helårseffekt av de anställningar som gjordes under 1996 för att förbättra bas- och servicekvalitet. Medelantalet anställda i flygbolaget ökade under 1997 med 5,5 % till 22 524 personer, vilket är i nivå med trafikökningen.

SAS genomförde 1997 strukturella förändringar inom distributionsledet med ökad fokusering på elektroniska säljkanaler och en ny ersättningsstruktur till återförsäljarna (sept 1997). Detta kommer att ge väsentliga kostnadsreduktioner redan under 1998.

Effektiviseringsarbete med syfte att öka produktiviteten

och sänka enhetskostnaden pågår inom alla fält, t.ex.:

- distributionsledet med fortsatt automatisering och nya kostnadseffektiva kanaler,
- effektivare underhållsprogram för flygplan,
- avtalsdialog med de fackliga organisationerna för att åstadkomma bättre resursutnyttjande,
- omstrukturering av fraktverksamhetens processer, när nya terminaler i Köpenhamn och Oslo tas i bruk,
- samordning av organisation och verksamhet på utestationer med i första hand Lufthansa, men även övriga partner inom Star Alliance,
- samordning av inköp inom Star Alliance.

Dock kommer stora infrastrukturella satsningar under 1998 att ge ansevärd kostnader av engångskaraktär. Det innefattar introduktionen av SAS nya huvudflygplan, Boeing 737-600, de nya passagerar- och fraktterminalerna i Oslo/Gardermoen och Köpenhamn och ett nytt regelverk för flygoperationer (JAR OPS).

Målet för 1998 är en nominell nedgång i enhetskostnaden.



Starka globala och lokala konstellationer

De stora internationella flygbolagen fortsätter att bilda och utveckla strategiska allianser i syfte att möta kraven från en i ökad utsträckning globaliserad marknad, samtidigt som de söker synergier i produktionen.

Baserat på bilaterala samarbetsavtal mellan SAS, Lufthansa, United Airlines, Thai Airways International (THAI) och Air Canada lanserade de fem flygbolagen i maj 1997 Star Alliance. Detta var den första riktiga globala alliansen i världen, med över 550 destinationer i sitt gemensamma trafiksystem. I oktober 1997 anslöt sig Varig Brazilian Airlines – latinamerikas största flygbolag – till alliansen.

STORA KUNDFÖRDELAR

Totalt sett erbjuder alliansen närmare 6 800 dagliga avgångar till 642 destinationer i 108 länder. Det är ett oslagbart trafikprogram, där vi i allt högre grad kan koordinera tidtabellerna så att våra kunder får smidiga anslutningar utan långa uppehåll på längre resor – det som kallas "seamless travel".

Genom att kombinera och gradvis harmonisera de sex alliansmedlemmarnas linjenät har världens starkaste trafiksystem etablerats. Närmare 200 miljoner kunder har på så sätt fått flexibel, bekväm och pålitlig flygservice runt hela världen.

Harmoniseringen av de sex flygbolagens frequent flyer-program ger också medlemmarna i t.ex. SAS EuroBonus igenkänning och favörer rakt igenom hela partnersystemet. Medlemmarna i något av flygbolagens bonusprogram

kan tjäna in och ta ut poäng i samtliga bolag. Dessa poäng räknas också för uppgradering till högre medlemsnivåer och nya servicefördelar, som löpande introduceras. Guldmedlemmar har full tillgång till alla flygbolagens lounges – närmare 200 världen över medan EuroClass-passagerare kan utnyttja bolagens Business Class-lounges.

STORA SYNERGIER I PRODUKTIONEN

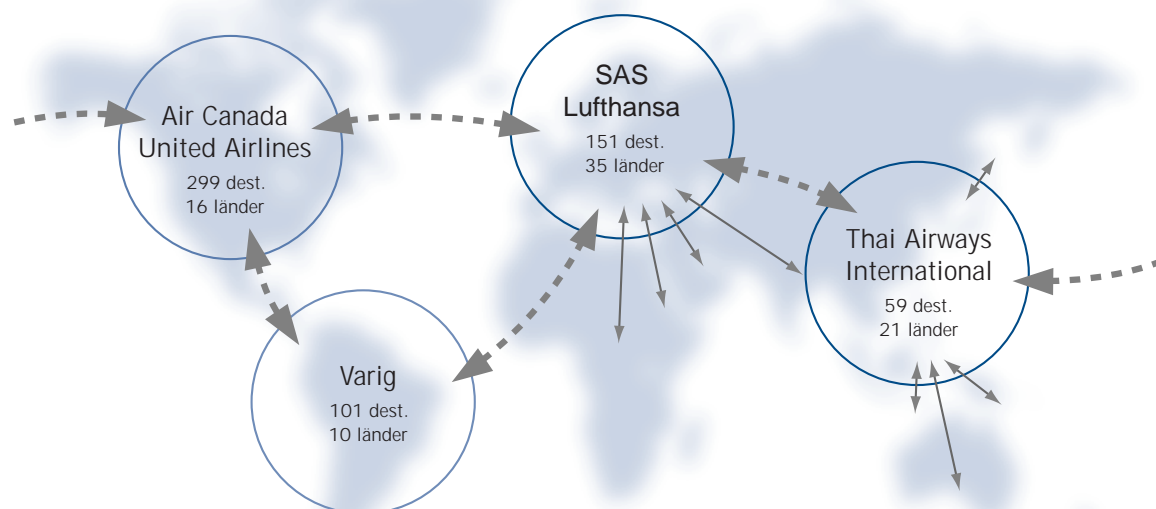
De operativa samarbetsområdena inom Star Alliance innefattar t.ex. joint venture-operations, code-share-flygningar via partners knutpunkter, marknadsföring och försäljning, kund- och agentprogram, omhändertagande av passagerare på flygplatser, flygfrakthantering samt underhåll av flygplan.

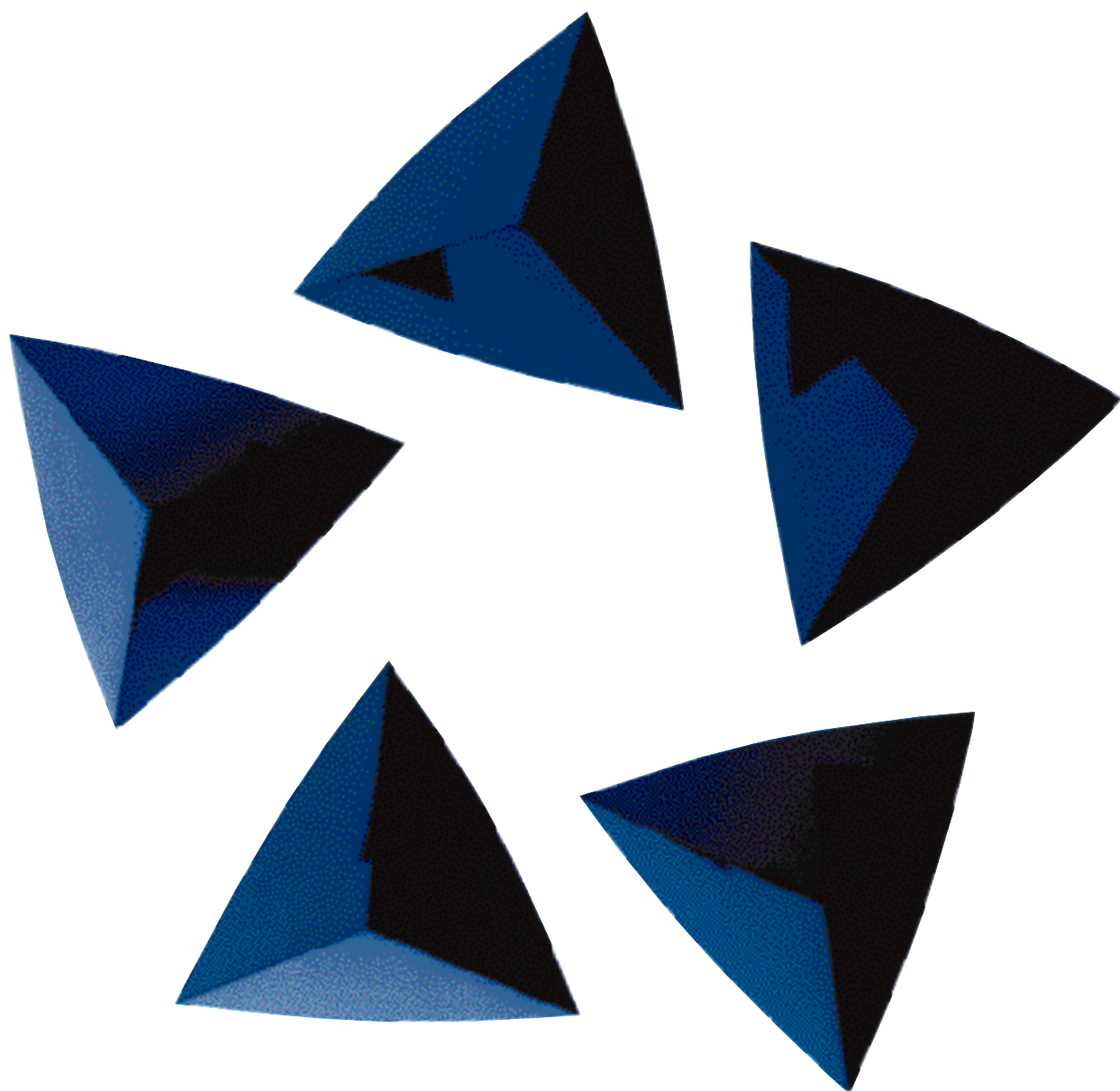
Genom en fortgående integration och gemensamt nyttjande av resurser kommer de sex Star Alliance-bolagen att kunna strömlinjeforma kundservice och samtidigt höja den inre effektiviteten. Gemensamma inköp av varor, utrustning, IT-system m.m. kommer också att bidra till minskade kostnader.

SAS SAMARBETE PARTNER FÖR PARTNER

SAS samarbete med Lufthansa daterar sig från maj 1995 och innefattar från inledningen av 1996 en helt integrerad joint venture-operation mellan Skandinavien och Tyskland. Den gemensamma verksamheten blev en stor framgång från start och under 1997 transporterades ca 2 miljoner passagerare, en ökning med ca 10 % från 1996.

STAR ALLIANCE – VÄRLDENS STARKASTE TRAFIKSYSTEM





Star Alliance symbol, fem pyramider i stjärnformation, bygger på de fem grundande flygbolagen. Symbolen blir den gemensamma signalen för alliansen – t.ex. på försäljningsställen, flygplan, lounges och bonuskort.

Flygbolagen opererar också code-shares från varandras knutpunkter, dvs. SAS utför flygningar åt Lufthansa och vice versa på så sätt att flygningarna också har partnerbolagets flygnummer.

Under 1997 har Lufthansas personal i Skandinavien tagits över av SAS. En motsvarande integration av SAS Tysklandspersonal i Lufthansa har inletts. Samarbetet på markliksom marknadsföring och säljarbetet har också fördjupats under 1997.

Under året har SAS också slutit ett samarbetsavtal med Lufthansa kring delning av arbete och investeringar för komponentunderhåll av den nya flygplanstypen Boeing 737-600. Leveransen av SAS flygplan av denna typ påbörjas hösten 1998.

Samarbetet med United Airlines, USAs största flygbolag, inleddes i april 1996 med code-share-flygningar och full integration av bonusprogrammen. Från samarbetets start har SAS trafik på Chicago, United Airlines huvudknutpunkt, visat en mycket kraftig tillväxt, liksom transportertrafiken från United Airlines till SAS.

En fördjupning av samarbetet mellan SAS och United Airlines planeras på marknadsföringsområdet, liksom när det gäller utvecklingen av kundprogram.

Samarbetet med THAI, som i sin nuvarande form inleddes i maj 1996, innefattar code-share-flygningar mellan Skandinavien och Thailand och vidare från de båda flygbolagens knutpunkter. SAS och THAI erbjuder i dag 14 flygningar i veckan mellan Skandinavien och Thailand.

Samarbetet med Air Canada, Kanadas största flygbolag, inleddes i maj 1997 med ett antal code-share-flygningar, som linkar Skandinavien och de större städerna i Kanada. Code-share-samarbetet är under kontinuerlig utbyggnad och innefattar i dag också anslutningar från SAS transatlantiska rutten till Newark och Seattle. Bonusprogrammen har också integrerats fullt ut.

Den senaste medlemmen i Star Alliance, Varig Brazilian Airlines, har ett mångårigt samarbete med SAS för trafiken mellan Skandinavien och Brasilien. Samarbetet har nu intensifierats genom bättre koordinering av trafikprogrammen, samarbete inom marknadsföring och inom stationsverksamheten.

STATUS OCH UTSIKTER

Mindre än ett år från det att Star-alliansen formellt bildades är SAS och dess partner engagerade i ett intensivt arbete

med att utveckla, harmonisera och integrera reseservice på så gott som alla områden, samtidigt som både marknads- och produktionssynergier löpande upptäcks och realiserar.

De sex flygbolagen kommer att bibehålla sina individuella och unika karaktärer, så att de kan ta vara på egna meriter samtidigt som alla fördelarna i alliansen ger en stark plattform för tillväxt. Allt för att säkerställa att vart och ett av de sex flygbolagen vinner preferens på sina hemmamarknader och ute i världen, var och en för sig och gemensamt i alliansen.

Samarbetet i Star-alliansen har gett en resultateffekt för SAS räkning under 1997 på 325 MSEK, jämfört med 100 MSEK 1996. Därmed uppfylls de kortsiktiga förväntningarna med god marginal. Resultateffekten av Star-samarbetet i SAS under loppet av 3–5 år är målsatt till +1 500 MSEK.

ÖVRIGA INTERNATIONELLA PARTNER

De sex flygbolagen i Star-alliansen har också ett antal partner utanför alliansen.

SAS har långtgående samarbeten med ett antal delägda flygbolag: airBaltic flyger huvudsakligen mellan de baltiska länderna och Skandinavien. British Midland är framför allt en stark inrikesoperatör i Storbritannien, men betjänar destinationer i Europa och Skandinavien. Spanair expanderar nu snabbt sin linjetrafik inom och till och från Spanien utöver sin traditionella charterverksamhet. Grönlandsfly flyger inrikes på Grönland.

SAS har också kommersiella samarbeten med Icelandair och South African Airways, samt via SAS EuroBonus samarbete med Qantas och Air New Zealand.

ETT STARKT REGIONALT PARTNERNÄTVERK

På de lokala skandinaviska marknaderna har SAS etablerat samarbeten med Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge och Skyways i Sverige.

I november 1997 ingicks avtal om att SAS förvärvar 29 % i Widerøe samt en option på ytterligare 34,2 %. För att på motsvarande sätt få en starkare närvaro i Finland köpte SAS 100 % av det finska inrikesbolaget Air Botnia i januari 1998.

Samarbetet med regionala partner innefattar bl.a. code-share-flygningar på nyckellinjer, matar- och komplementlinjer, deltagande i SAS EuroBonus samt försäljning och bagagehantering m.m. på flygplatser.

STAR ALLIANCE

	SAS	Air Canada	Lufthansa	THAI	United Airlines	Varig	Star Alliance
Pass./år/miljoner	20,8	16,5	44,4	14,3	82	9,7	187,7
Länder/Destinationer	34/98	25/125	86/258	35/73	32/320	24/122	108/642
Knutpunkter	Köpenhamn 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 Nordamerika 2 i Sydamerika 4 i Sydostasien
Flygplan	163	231	314	76	579	82	1,445
Dagliga avgångar	1 050	1 100	1 630	232	2 290	390	6 692
Anställda	22 500	24 000	57 400	24 000	86 500	18 100	232 500
Omsättning (milj. USD)	5 300	3 600	13 900	3 400	16 400	3 400	46 000



ETT MYCKET STARKT TRAFIKSYSTEM

SAS beflög 166 (164) destinationer vid utgången av 1997, varav 98 (101) på egna vingar. Övriga destinationer trafikeras i form av code-shares med något av SAS partnerbolag.

Integrationen av trafiksystemen i Star Alliance – SAS, Lufthansa, United Airlines, THAI, Air Canada och Varig – fick stor omfattning redan under 1997. SAS opererade för dessa partner 47 (35) code-sharelinjer vid årets utgång,

medan dessa opererade 50 (48) code-sharelinjer för SAS räkning.

Övriga partnerbolag till SAS under 1997 var de delägda British Midland, Spanair och airBaltic samt SouthAfrican Airways.

Med samtliga sina partner kan SAS erbjuda mer än 700 (553) destinationer. SAS har aldrig tidigare haft ett så starkt trafiksystem.

SAS DESTINATIONER INKL. CODE-SHARES 1997 (96)

OPERATÖRER FÖR SAS							
SAS	Lufthansa	United Airlines	THAI	Air Canada	Varig	Övriga	Netto ¹
98 (101) ²	32 (35)	8 (11)	0 (0)	8 (0)	2 (2)	18 (15)	166 (164)

¹ Rensat på destinationer, som också beflygs av SAS på egna vingar.

² Utav 98 (101) destinationer som SAS beflög på egna vingar var 47 (35) också code-shares för andra bolag.





Under hösten inleds den stora förnyelsen av SAS flygplansflotta i och med att de första flygplanen av typ Boeing 737-600 börjar levereras. SAS har skrivit kontrakt om 76 sådana plan, varav 41 i fast order och 35 optioner.

SAS in i sin mest offensiva fas på tio år

SAS bedömer att de grundläggande strategiska byggen är på plats inför 2000-talet och att det nu finns en stark plattform för skärpta prestationer och fortsatt offensiv.

Det strategiska arbetet under 1997 har i hög grad koncentrerats på trafiksystemet. Under 1998/1999 fokuseras det i första hand på själva flygprodukten.

SAS etablerade och fördjupade under 1997 strategiska samarbeten både på det globala och det regionala planet. Samarbetet i Star Alliance och andra samarbeten syftar givetvis till att stärka SAS erbjudande till kunderna – både vad gäller trafiksystem och andra kundfördelar. Trots alla samarbeten inklusive den gemensamma flygoperationen med Lufthansa mellan Skandinavien och Tyskland, så ligger över 90 % av trafiken i det unika SAS-systemet.

SAS grepp om hemmamarknaden har i stort sett konsoliderats. Den nya konkurrensen på de intraskandinaviska och inrikeslinjerna har naturligen inneburit förlorade marknadsandelar, men SAS trafik har likafullt förstärkts under 1997 och hemmamarknaden har omdefinierats att också innefatta Östersjötrafiken. Vi talar nu om den nordiska hemmamarknaden.

SAS fördjupade under året sina strategiska samarbeten med regionala partner – Cimber Air i Danmark, Widerøe i Norge och Skyways i Sverige, samtliga med starka varumärken lokalt. Till skillnad från de globala samarbetena, där vi inte eftersträvar en ägarmässig koppling, har vi bedömt att delägarskap kan vara fördelaktigt i regionala partner. SAS träffade under 1997 avtal om att gå in som delägare i Widerøe och förvärvade i början av 1998 finska Air Botnia som en del i denna strategi. SAS är även delägare i airBaltic, som bl.a. flyger mellan de baltiska länderna och Skandinavien.

POSITIONERING AV PRODUKTIONSRESURSERNA

SAS har under året också satsat i en utbyggnad av commuterflottan och har etablerat en ny commuterbas i Stockholm. Härifrån har beflygningen av Östersjömarknaden successivt intensifierats.

SAS Commuter har med sina mindre flygplan, Fokker F50 och SAAB 2000, en bättre kostnadsstruktur än SAS. De regionala partnerbolagen är i sin tur ännu mera kostnadseffektiva. På detta sätt har SAS positionerat produktionsresurserna för att optimera lönsam beflygning av linjer och frekvenser med olika stort passagerarunderlag. Ett exempel är att linjen Stockholm–Archangelsk blev lönsam, när den kunde börja betjänas av SAAB 2000-flygplan.

OFFENSIV EGENPRODUKTION 1998

Under 1998 kommer SAS att satsa på ökad egenproduktion i storleksordningen 4–5 %.

Vi kommer att öppna nya nonstop-linjer från våra tre basstationer. Vi ökar frekvenserna på de stora europeiska affärsdestinationerna. På den interkontinentala sidan överväger vi att flytta över resurser från Fjärran Östernlinjerna till de nordatlantiska linjerna, där efterfrågan har en mycket god utveckling.

Det gemensamma trafiksystemet med Lufthansa mellan Skandinavien och Tyskland utökas till att omfatta även Finland.

FLYGINDUSTRINS HÄRDASTE STANDARDS

För att nå våra kundmål har vi angett några av flygindustrins härda interna standards på den s.k. baskvaliteten.

SAS levde under 1997 upp till målen vad avser säkerhet (inga olyckor eller allvarliga incidenter) och regularitet (maximalt 1 % inställda flygningar). Däremot har SAS inte klarat sätta mål vad gäller avgångspunktligheten, där utfallet 1997 är 12 % flygningar försenade mer än 15 minuter (mot målsatta 7 %).

Punktligheten förbättrades väsentligt under första halvåret 1997, men försämrades åter särskilt under det sista kvartalet. Detta beror till stor del på kapacitetsproblem på Arlanda och i det europeiska lufrummet, där ATC-problematiken (Air Traffic Control) stod för hälften av SAS 12 % förseningar. ATC-problematiken drabbar hela den europeiska flygindustrin och dess trovärdighet som pålitlig leverantör.

Vad gäller bagagehanteringen så är SAS bäst av alla de större flygbolagen i Europa, trots att målet inte helt satisfierades 1997 – 0,58 % av bagaget försenat mot målsatta 0,4 %. Från och med februari 1998 har vi en helt ny bagagesorteringsanläggning i drift i Köpenhamn – med dubbelt så stor kapacitet som den gamla. Här kan 8 200 resväskor passera i timmen med hjälp av elektronisk streckkodsläsning.

SAS – FÖRSTA PASSAGERARFLYGBOLAGET SOM ISO-CERTIFIERAS

Kvalitetsarbetet har under 1997 drivits vidare på bred front i SAS efter TQM-principen. Att driva förändringsarbete i processdimensioner har successivt utvecklats med goda resultat.

Ett femtiotal ledningsgrupper i SAS, inklusive koncernledningen, utvärderade hela sin verksamhet mot EFQM:s Business Excellence Model. Detta har konkretiserat och pragmatiserat TQM-processen i SAS samt integrerat den i verksamhetsplaneringen för 1998. Förbättringspotentialer är identifierade och åtgärder igångsatta. Ett systematiskt arbete med målnedbrytning har startats under 1997 på tre ledningsnivåer i SAS.

SAS blev 1997 det första internationella passagerar-

flygbolaget i världen som genom sin flygavdelning (Flight Operations) certifierades enligt ISO 9001.

TILLGÄNGLIGHETEN TILL SAS PRODUKTER FÖRSTÄRKS

SAS införde i september 1997 en ny ersättningsstruktur till agenterna på inrikes och intraskandinaviskt resande, där provisionen sänktes från 8 respektive 9 % till 5 % av biljettpriset. Detta ledde temporärt till marginellt minskade bokningar via agenter och flertalet konkurrenter har sedan följt SAS initiativ.

Oavsett på vilket sätt resan bokas ska processen vara snabb och enkel. Därför satsar SAS på att utveckla nya, moderna bokningsrutiner, bl.a. självbokningsprodukter, ofta i kombination med biljettlöst resande.

Satsningen på Internet som ytterligare en distributionskanal ska öka SAS tillgänglighet och förenkla det för kunden. SAS har redan lagt ut ett flertal produkter på nätet. Exempelvis är de biljettlösa TravelPass-produkterna bokningsbara via Internet, så också Jackpot- och Euro-Bonus Award-resor.

FORTSATT UTVECKLING INOM BILJETTLÖST RESANDE

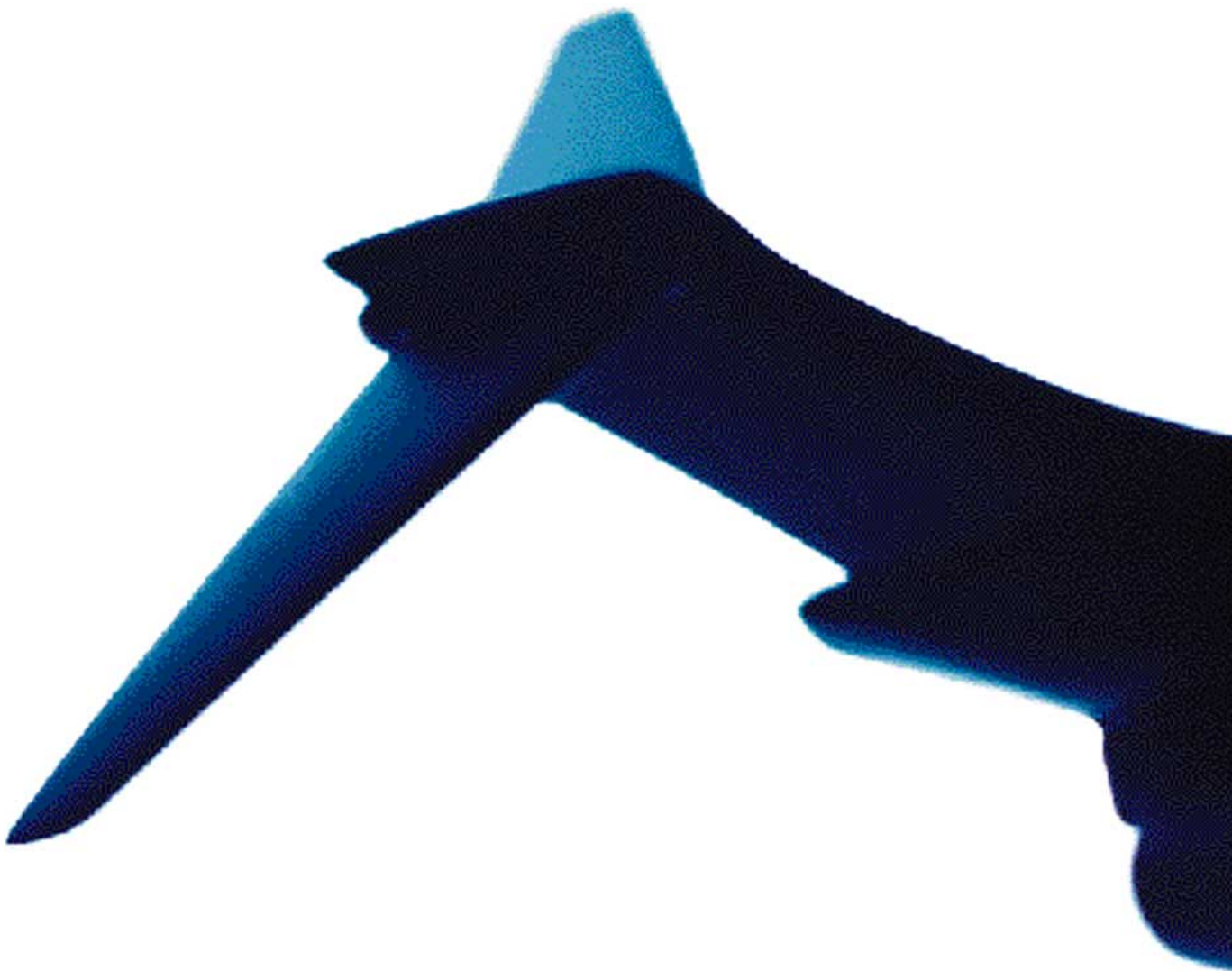
Kunderna uppskattar biljettlöst resande för dess enkelhet och samtidigt effektiviserar SAS verksamheten. Hösten

1997 lanserades E-ticket, förkortning av Electronic Ticket. Detta innebär att kunden bokar sin resa som vanligt via SAS eller resebyrå, men kan välja att inte ta ut någon biljett. Väl på flygplatsen använder kunden sitt EuroBonus-kort som identifikation. "Biljetten" finns i datasystemen.

Den biljettlösa produktfamiljen SAS TravelPass expanderar löpande. Vid slutet av 1997 kunde man flyga biljettlöst inte bara inom Skandinavien, utan även till Amsterdam, Bryssel, Helsingfors, London, Madrid samt Milano.

Under våren 1998 lanseras ett företagskoncept för biljettlöst resande – TravelPass Corporate. SAS och kundföretaget förhandlar fram ett avtal, som möjliggör för flera personer att resa biljettlöst via eget TravelPass-kort kopplat till ett konto på företaget. SAS TravelPass Corporate är i hög grad ett volym- och självbetjäningkoncept, varför SAS kan ge bra rabatter. Resan faktureras i efterskott och på basis av hur mycket som faktiskt flugits. Både företaget och de enskilda resenärerna får bonus.

Bokningen görs via Internet, talsvar, PC Online eller i automat med den PIN-kod, som följer med kortet. Resan är helt ombokningsbar inom SAS trafiksystem och sker i EuroClass. Kortet kommer framöver att fungera som identifikation genom alla moment i resan – säkerhetskontroll, taxfree och gate.





Business & Pleasure. Affärsresenärerna är SAS viktigaste kundkategori, men vi talar inte längre om "The Businessman's Airline". Ett av skälen är att vi i ökad grad också är affärskvinnans flygbolag. SAS satsar också kraftfullt på privatresandet – inte minst eftersom det är affärsresenärerna som även reser mest flitigt privat.

Företagskunderna ställer successivt större krav på uppföljningsinformation från sina reseföretag. Denna har man hittills fått huvudsakligen från kreditkortsföretag. Ett SAS Kort – som fungerar brett som betalningsmedel, biljett för ticketless, EuroBonus-identifikation och bärare av Travel Pass-funktioner – kommer att lanseras under 1998. Kreditkortsavgifterna är höga och betalas av flygbolagen. Genom introduktionen av SAS Kort minskar SAS dessa kostnader och kan samtidigt förse kundföretagen med den reseinformation som önskas.

Arbete pågår för att hantera den dataproblematik som uppstår i och med övergången till år 2000. I vissa fall har SAS passat på att helt byta ut eller modernisera system. I övrigt sker nödvändig modifiering. Tack vare SAS långa planeringshorisont är en stor del av datasystemen redan åtgärdade. Det går t.ex. bra att redan idag boka en resa bortom millennieskiftet.

KRAFTFULL SATSNING PÅ PRIVATRESENÄRER

Sedan ett par år tillbaka ökar privatresandet snabbare än affärsresandet. SAS huvudmålgrupp – affärsresenärerna – står också för det mesta privatresandet.

I januari 1998 lanserades SAS nya privatresekoncept – SAS Pleasure. Det är ett stort program av attraktiva privatreseprodukter – allt från billigast tänkbara flygstol till kompletta researrangemang.

Den främsta konkurrensfördelen SAS har jämfört med traditionella charter- och turoperatörer är givetvis den grundkvalitet och den trygghet som SAS med sin storlek erbjuder.

En del av privatreseutbudet realiserar i samarbetet med SAS partner i Star Alliance, t.ex. jorden runt-resor till oslagbart låga priser. Samarbetet med Lufthansa innefattar bl.a. att resor auktioneras ut till över 40 städer på Internet.

SAS räknar med att privatresesatsningen under 1998 ska ge ca 1 miljard SEK i ökad omsättning och bidra till en fortsatt god utveckling av kabinfaktorn.

EN INTENSIV PRODUKTUTVECKLINGSFAS HAR INITIERATS

Under hösten 1996 och under 1997 lanserades en rad produktinnovationer av större och mindre karaktär. Till de större hör SAS Express, ett nytt koncept för SAS intraskand-produkt, som bl.a. bygger på att måltidsservice ges i gaten i stället för ombord. Lanseringen av Scandinavian World Cooking med lättare, hälsosammare mat framtagen av ledande matkreatörer i Skandinavien är ett exempel på SAS produktutveckling ombord. Det har lett till att kundernas uppskattning av SAS måltidsservice i internationella jämförelser nu visar den största förbättringen av alla europeiska flygbolag (tillsammans med Lufthansa). SAS nya loungekoncept, som under året realiserades fullt ut i den nya loungen på Stockholm-Arlanda, har också fått mycket goda kundvitsord och rönt uppmärksamhet i internationell press. Nya lounger invigdes också i Göteborg och Malmö. Ombordkomforten förbättrades, genom bl.a. större benutrymme i EuroClass på Boeing 767 i interkontinental trafik och i turistklass på MD-83.

Under 1998 intensifieras förnyelsen av SAS flygprodukt, både på station och ombord.

En rad nyheter, som syftar till att göra reseprocessen smidigare, införs under året vid check-in, gate, ombord, vid transfer och ankomst. Exempel är "fast tracks" för EuroClass-resenärer och EuroBonus Guldmedlemmar, t.ex. genom säkerhetskontroller samt nya lösningar för transfer- och bagageinformation.

EuroBonus Guldmedlemmar kommer i möjligaste mån att få sitt favoritsäte automatiskt bokat och sätet bredvid sig tomt. Dessutom kommer deras bagage att komma först på bandet – Priority Baggage.

Ett nytt koncept för individualiserad "infotainment" (information och underhållning) börjar implementeras på interkontinentaltrafikerna, delvis baserat på en ny generation Video Walkman, som installeras i EuroClass.

I allt större utsträckning får större destinationer "egen" personal vid gaterna, team som specialiserat sig på linjen. Gatepersonalen får också bättre information om passagerarna, deras EuroBonus-status och önskemål via SAS kunddatabas, liksom större befogenhet att besluta om individuell hantering av passagerare.

Scandinavian World Cooking implementeras i hela SAS-systemet och nya rätter tas fram av Skandinavien ledande matkreatörer.

Det kanske viktigaste projektet som löper under hela året och med allra högsta prioritet avser service-attityderna i SAS, främst hos de ca 12 000 anställda som har löpande kundkontakt. Syftet med projektet är att gå på djupet i frågan vad kunderna upplever vara ett bra bemötande och god serviceattityd och hur man skapar förutsättningar för den enskilde servicegivaren att kunna prestera ett sådant bemötande.

EN NY DESIGN, SOM TYDLIGGÖR DET NYA SAS

Många av SAS produktinnovationer introduceras under hösten och första halvåret 1999, då ett antal större evenemang bildar en naturlig plattform för en nystart. Fas 1 i SAS nya terminal i Köpenhamn invigs, bl.a. med ny check-in-area och en ny lounge på 3 000 m². Under hösten 1998 öppnas även den nya flygplatsen Gardermoen. Samtidigt påbörjas leveranserna av SAS nya flygplanstyp Boeing 737-600.

SAS har levt med sitt nuvarande designprogram i 17 år. SAS nuvarande design speglar inte det flygbolag vi är i dag och framför allt inte det vi avser att bli. Ett helt nytt designprogram ska tydliggöra det nya SAS både internt och externt.

Designprojektet kommer att genomföras successivt under de kommande åren.

Aktiviteterna i september/oktober 1998 blir på många sätt en lansering av det SAS vi har tagit fram för 2000-talet.

Återigen valt till bästa internationella bonusprogram

Flygbolagens bonusprogram får en allt tyngre strategisk roll i en avreglerad marknad präglad av hård konkurrens.

Kundlojalitetens betydelse för lönsamheten i ett flygbolag kan knappast överskattas. En genomsnittlig affärsresenär i Skandinavien reser för ca 4–5 MSEK under sitt verksamma liv. En enstaka kund är således en stor affär för SAS.

I dag råder ingen tvekan om att ett bra bonusprogram är ett starkt konkurrensmedel, som i högsta grad bidrar till att skapa preferens för och lojalitet till specifika flygbolag och partnerkonstellationer. I olika undersökningar uppger drygt 80 % av frekventa resenärer som är med i ett bonussystem att detta påverkar valet av flygbolag.

SAS EuroBonus är därför av avgörande betydelse för lönsamheten i SAS. Det gäller både på kort och lång sikt och både ur offensivt och defensivt perspektiv. När SAS haft kvalitetsproblem har bonussystemet högst väsentligt bidragit till att hålla uppe trafikvolymen.

Den övergripande strategin för SAS EuroBonus är att etablera långsiktigt lönsamma kundrelationer till frekventa resenärer genom att uppmärksamma och belöna dessa.

NÄSTAN EN OCH EN HALV MILJON MEDLEMMAR

I december 1997 uppgick medlemsantalet i SAS EuroBonus till närmare en och en halv miljon, vilket innebär en ökning från föregående år med 22 %. Antalet medlemmar i Danmark uppgick till 210 000, i Norge till 376 000 och i Sverige till 280 000.

4 % av medlemmarna är Guldm medlemmar och 11 % är Silvermedlemmar.

EuroBonus-medlemmarna bidrog med hälften av SAS totala passagerarintäkter, och av denna hälft stod de 25 % mest frekventa för tre fjärdedelar.

MEDLEMMEN KAN TJÄNA OCH TA UT POÄNG I VÄRLDENS STÖRSTA BONUSSYSTEM

Under 1997 har utvecklingen av SAS EuroBonus fokuserats på att exponera fördelarna i Star Alliance och att vidareutveckla fördelarna till de mest frekventa resenärerna.

SAS EuroBonus erbjuder tillsammans med sina partner i Star – Lufthansa, United Airlines, THAI, Air Canada och Varig – ett världsomspännande trafiksystem för intjänning och uttag av bonuspoäng. Det är världens mest omfattande helintegrerade bonussystem. Poäng som tjänas in inom alliansen kvalificerar också till högre medlemsnivåer i SAS EuroBonus. SAS deltar på motsvarande sätt i sina flygbolagspartners bonusprogram.

Utöver Star-alliansen deltar tio flygbolag i EuroBonus, både för intjänning och uttag av poäng. Dock kvalificerar inte resor med dessa partner till högre medlemsnivåer i SAS.

Därutöver deltar trettio andra företag, främst inom hotell och biluthyrning.

NYA MEDLEMSFÖRDELAR

Under 1997 har medlemsfördelarna harmoniserats mellan de olika bonusprogrammen inom Star-alliansen. Guldm medlemmar har nu tillgång till närmare 200 förstaklass- och business-lounger världen över. Guldm medlemmar har rätt att ta med sig 20 kg extra bagage och har egen check-in-disk på SAS och Star Alliance basstationer. Fr.o.m maj 1998 introduceras dessutom ytterligare serviceförmåner för Guldm medlemmar inom ramen för Star-alliansen – såsom prioritet på väntelista och prioritet vid stand-by. Silvermedlemmar har rätt till 10 kg extra bagage och kan checka in vid EuroClass-diskar oavsett typ av biljett.

SAS ska ytterligare förstärka relationen med Silver- och Guldm medlemmar genom att vidareutveckla serviceförmåner i hela produktkedjan, så som ett "Fast Track" genom säkerhetskontrollen på basstationerna och "Priority Baggage", dvs. få sitt bagage först på bandet.

Genom att vidareutveckla SAS kunddatabas kommer väsentlig kundinformation att göras tillgänglig till nyckelfunktioner i frontlinjen, t.ex. vid incheckning och gate. På detta sätt kan servicen individualiseras och frekventa kunder i högre grad få den service de har uppgett preferens för.

ENKLARE ACCESS OCH TYDLIGARE MEDLEMSIDENTIFIKATION

För att öka tillgängligheten och servicegraden gentemot medlemmarna har SAS EuroBonus byggt ut sina servicefunktioner på Internet. Medlemmen kan t.ex. genom att knappa in sin (egen valda) kod få aktuell kontostatus eller botanisera bland alla de destinationer SAS flyger till och boka sin bonusresa. På sikt erbjuder kanalen unika möjligheter att på ett kostnadseffektivt sätt föra en mycket målinriktad dialog med kunden.

SAS EuroBonus kontoutdrag har under året förädlats med stora möjligheter att föra en individualiserad dialog med medlemmen. Utformningen av EuroBonus-korten förändrades i början av 1998 i syfte att förtydliga medlemskapet. De är nu helt blå, silver- respektive guldfärgade och bär alla även Star Alliance logotyp för att underlätta identifikation inte bara i SAS utan ute i hela partnersystemet.

EuroBonus News utkommer i egna editioner för de olika medlemsnivåerna och innehåller en rad attraktiva erbjudanden, som också anpassats till de olika medlemsnivåerna.

"WINNER TAKES IT ALL"

SAS EuroBonus får mycket höga betyg från kunderna i olika undersökningar. I december 1997 fick SAS EuroBonus för andra året i rad ta emot utmärkelsen The Freddy Award – Best International Frequent Flyer Program of the Year – bonusprogrammets "Oscarspris".

Utöver det stora priset vann SAS EuroBonus också

priserna för bästa kundtidning, bästa kundservice, bästa elitnivå (EuroBonus Guld) och bästa Internetsida.

Priserna delas ut av den amerikanska tidskriften Inside Flyer. Nominering sker genom att medlemmar i olika bonusprogram röstar på olika program. Utmärkelserna är ett verkligt kvitto på att SAS lojalitetsprogram uppskattas av kunderna och i högsta grad bidrar till preferens.



Karnevalen i Venedig – eller varför inte i Rio?
Med trohet kommer man långt. 40 000 poäng (turistklass) tar bonusresenären från Skandinavien till Venedig och för 110 000 poäng (turistklass) ända till Rio.

Fruktbara samarbeten i dynamisk fraktmarknad

SAS Cargo drivs som ett kommersiellt ansvarsområde i SAS, men inte fullt ut som ett affärsområde, eftersom det inte helt disponerar egna resurser.

SAS är en s.k. "belly carrier" och fraktverksamheten bedrivs huvudsakligen som en komplementär i SAS linjesystem. Alla relevanta kostnader fördelas inte mellan passagerar- och frakttrafiken. SAS Cargo disponerar dock från och med 1996 ett eget Boeing 747 fraktflygplan i interkontinental trafik.

SAS Cargo ska lösa näringslivets behov av snabba och säkra flygfraktransporter till, från och inom Skandinavien. Huvudstrategin är att SAS Cargo erbjuder kompletta transportlösningar genom ett aktivt samarbete med andra flygbolag, speditörer och slutkunder. SAS Cargos transportlösningar ska kännetecknas av säkerhet, hög kvalitet och förenkling.

Produkterna är General Cargo, SAS Priority, Jetpak och Airmail.

SAS Cargos intäkter passerade 2 miljarder SEK under 1997, efter en ökning med 19 % eller drygt 300 MSEK.

ÖKAD KAPACITET I EGET TONNAGE OCH PARTNERSAMARBETE

Efterfrågan på flygfrakt stiger kraftigt som en konsekvens av näringslivets globalisering. Kunderna ställer högre krav på kvaliteten i transporttjänsterna och efterfrågar allt oftare integrerade transportlösningar.

Konkurrensen ökar, både från andra flygbolag och företag som arbetar med integrerad tredjepartslogistik. Som en konsekvens av detta är prispressen fortsatt hård.

SAS Cargo har i dag ett bra kapacitetsutbud med många frekvenser för transporter i Europa. Introduktionen av Boeing fraktflyg 747 har förstärkt SAS interkontinentala erbjudande betydligt.

Kapacitetsutnyttjandet på SAS interkontinentala linjer är mycket hög, vilket betyder att SAS inte fullt ut kan till-

godose marknadens behov på vissa destinationer. Olika lösningar håller på att tas fram så att SAS också på dessa destinationer kan ge sina fraktkunder en komplett produkt.

Från den 1 maj 1997 har SAS Cargo ett nära samarbete med världens största fraktflygbolag, Lufthansa Cargo, vilket medfört att ytterligare destinationer i Fjärran Östern, Indien och Mellanöstern kunnat inkluderas i det interkontinentala erbjudandet.

Lufthansa Cargo har tagit över hanteringen av SAS Cargos gods i Frankfurt. På motsvarande sätt kommer flygbolagen att ha nära samarbete i SAS nya terminaler i Köpenhamn, Gardermoen och Newark.

Utöver samarbetet med Lufthansa Cargo har SAS Cargo ingått samarbetsavtal med fraktdivisionerna i United Airlines, Thai Airways, Air Canada och Varig. Detta viktiga steg betyder bl.a. att SAS Cargo ingår i ett globalt trafiksystem, som ger möjlighet att erbjuda kunderna fler destinationer, fler avgångar och större kapacitet. Inom godshanteringen på våra terminaler är det lättare att finna effektiva och kundorienterade lösningar tillsammans med våra partner. På IT-sidan söker vi gemensamma lösningar för att reducera kostnaderna och öka kundvärdet av våra informationssystem. SAS Cargo har bl.a. därför valt att dra sig ur egenutvecklingen av ett helt nytt data-system.

ÖKAD PRECISION OCH NYA TERMINALER

SAS Cargo har under året satsat stora resurser på att förbättra kvaliteten, vilket också har lyckats. Regularitet och punktlighet på Boeing 747 har förbättrats markant och leveransprecisionen har ökat. Kvalitetsarbetet fortsätter med oförminskad styrka under 1998.

I designarbetet med de nya terminalerna i Köpenhamn, Oslo och New York har kvalitetsaspekten varit en grundpelare. Den nya fraktterminalen i New York på 6 000 m² blev färdig i slutet av året och togs i bruk den 10 januari 1998. Uppförandet av fraktterminaler i Oslo och Köpenhamn, på respektive 21 000 m² och 32 000 m², följer planerna. De nya terminalerna förväntas stärka SAS Cargos position på marknaden, medverka till ytterligare kvalitetshöjning samt reducera enhetskostnaderna och pro-

FRAKT- OCH POSTTRAFIK

	Frakt		Post	
	Milj. ton km	Föränd. i %	Milj. ton km	Föränd. i %
12 månader				
Interkontinentalt	708,4	21	25,8	6
Europa	52,2	8	14,2	1
Intraskandinavisk	20,9	9	1,5	2
Internationellt	781,5	20	41,5	4
Danmark	7,3	2	2,3	-6
Norge	6,4	0	6,3	0
Sverige	1,9	48	0,0	0
Inrikes	15,6	5	8,6	-2
Totalt	797,1	20	50,1	3

NYCKELTAL FÖR SAS CARGO (12 MÅNADER)

	1997	Index 97/96
Intäkter (MSEK)	2 028	119
Flugna ton	278 369	113
Ton km (000)	847 199	119
Cargo Yield (SEK/ton km)	2,30	100

cesstiderna.

Inom den skandinaviska försäljningsorganisationen har projektet "Selling Cargo", som syftar till att förbättra verksamhetens marknadsbearbetning, slutförts under året. Under 1998 kommer olika konkreta resultat att implementeras.

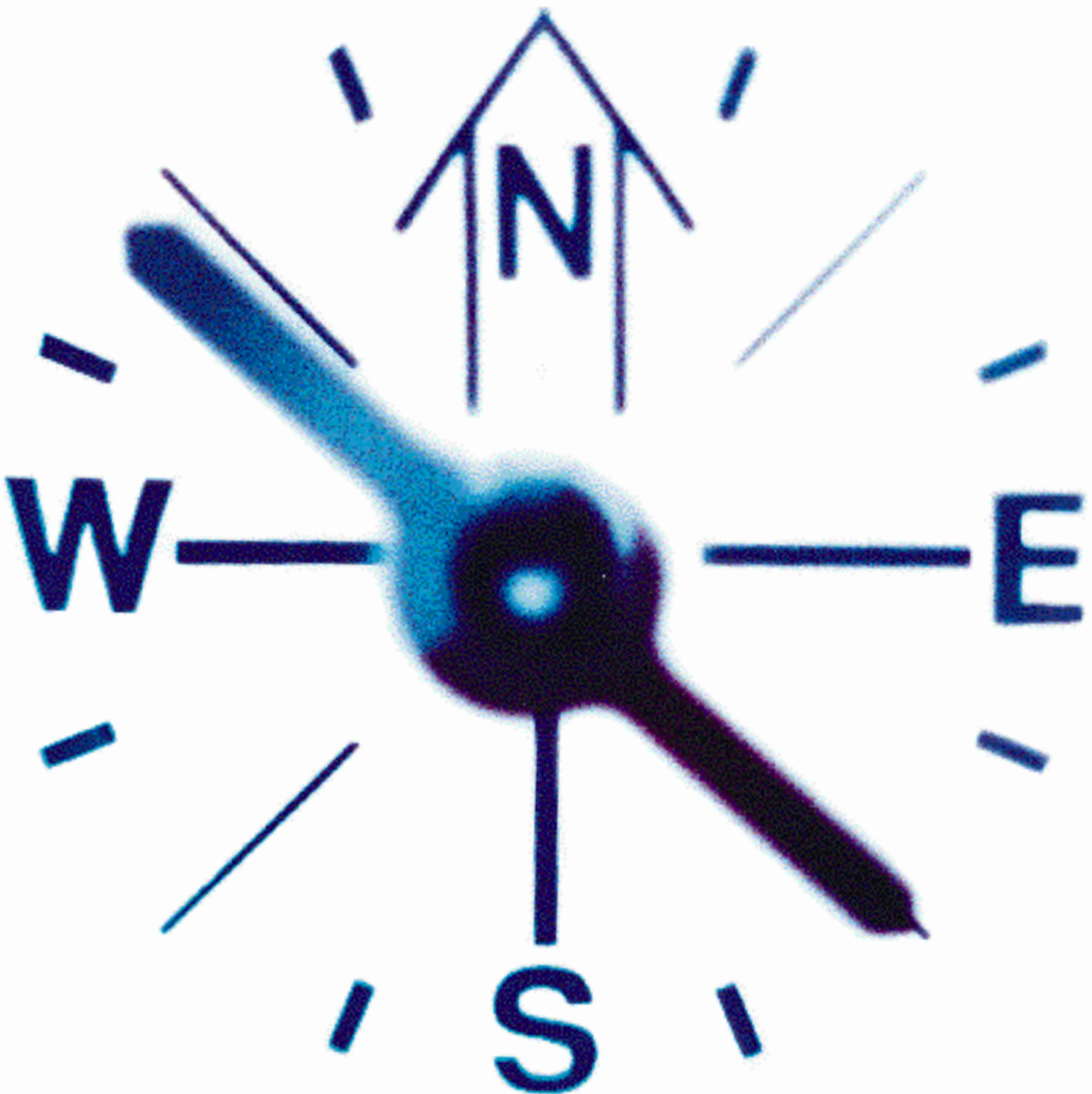
En omfattande utbildning av personal med direkt kundkontakt har igångsatts under året och denna satsning kommer att slutföras under 1998.

UTSIKTER FÖR FRAMTIDEN

SAS Cargo bedömer framtidsutsikterna som goda. Efterfrågan förväntas öka ytterligare, även om utvecklingen i

ekonomierna i Fjärran Östern är en stor osäkerhetsfaktor, vars inverkan på fraktverksamheten är svår att bedöma. Exporten från dessa marknader kommer troligtvis att öka, eftersom dessa länders konkurrenskraft ökar med fallande värde i deras valutor. Samtidigt kommer det skandinaviska näringslivet att få det svårare att sälja sina produkter på dessa marknader.

SAS Cargo lanserar nya produkter under 1998 och fraktkapaciteten byggs ut gradvis i samarbete med våra partner. Partnersamarbetet kommer också i andra avseenden att ge ökad konkurrenskraft.



Tillsammans med sina partner kan SAS Cargo erbjuda en global fraktprodukt.

Allt större fokus på beskattade varor

SAS Trading drivs sedan 1988 som ett affärsområde i SAS. Affärsidén är att tillfredsställa flygresenärens behov av varor med omtanke och prisfördel.

SAS Trading är en av de ledande operatörerna i världen inom taxfree och omsatte 2 475 (2 161) MSEK under 1997. Utöver försäljningen i ett 40-tal butiker på 30 flygplatser i fem länder möter resenärerna SAS Tradings verksamhet ombord på SAS och Spanairs flygplan. Dessutom har SAS Trading ett inköpssamarbete med Silja Line och Premierair.

Resultatutvecklingen har under året varit fortsatt god.

SAS Trading har under året framgångsrikt deltagit i en internationell anbudsconcurrens för tax-free koncessionerna på de svenska och norska flygplatserna.

SAS Trading vann under 1997 13 av 14 koncessioner i Sverige och i februari 1998 samtliga norska inklusive Gardermoen fram till 2004.

STRUKTURFÖRÄNDRING INFÖR TAXFREE-HANDELNS UPPHÖRANDE I EU

SAS Tradings försäljning ombord är bland de högsta i branschen. Ett utökat destinationsanpassat sortiment har lett till positiv utveckling av försäljning ombord på interkontinentala linjer. Försäljningen ombord har fortsatt rationaliserats genom att fler betalterminaler har installerats, vilket underlättar betalning med kort liksom uppföljning av verksamheten.

Beslut har tagits att taxfree-handeln ska upphöra inom EU den 1 juli 1999. Lobbyaktiviteter pågår bland olika intressenter i Europa för att upphäva EU-beslutet eller få datum för taxfree-handelns upphörande ytterligare framflyttat. Utsikterna för detta betraktas i nuläget som osäkra.

Taxfree-handeln kvarstår dock för resor mellan EU och andra länder, t.ex. mellan Sverige och Norge.

Försäljningen av beskattade varor får en allt större betydelse för detaljhandeln på flygplatser. Totalt sett torde beskattade varor redan i dag stå för 20–25 % av den totala varuhandeln på Europas flygplatser. I SAS Trading står beskattade varor för en mindre del av omsättningen men är i stadig tillväxt.

SAS Tradings marknadsställning på flygplatser är stark i Sverige och Norge. Vårt kundlojalitetsprogram (tax free Plus) har fått ett mycket positivt mottagande i dessa länder.

INTENSIV KONCEPTUTVECKLING

Butikerna på Arlanda flygplats byggdes om i slutet av 1996 och invigdes i januari 1997. Detta har gett en betydande merförsäljning under året, dels genom ökat självval, dels genom att tillstånd erhållits att sälja skattade och oskattade varor i samma kassa. Konzeptutveckling och introduktion av starka varumärken för att stärka flygplatserna som marknadsplats har intensifierats under året.

Nya butiker har under året öppnats i Borlänge, Kiruna, Karlstad, Skellefteå och Sundsvall. En kombinerad BRANDS- (klädeskoncept) och EGO-butik öppnades på Stavanger flygplats.

Drugstorekonceptet EGO, med tyngdpunkt på parfym, kosmetik, hygien och hälsokostprodukter har utvecklats och etablerats med två butiker i citylägen på lokalmarknaden i Sverige – en på centralstationen i Göteborg, en i tunnelbanepanelen på Hötorgets T-banestation i Stockholm. Avsikten är att sortimentet ska inkludera receptfria läkemedel, när det svenska apoteksmonopolet på läkemedel upphör 1998. Ytterligare ett antal butiker planeras öppnas under 1998.

SAS Trading har gått ut på Internet med merparten av sitt butiksvaruutbud, där passagerare också kan göra beställningar av varor. Besöksfrekvensen har varit hög och satsningen har omnämnts positivt i branschmedia.

Marknadsföringen har i övrigt inriktats på profilering av butiker och koncept under det gemensamma namnet SAS Euroshop.

SAS Trading har i sitt effektiviseringsarbete fortsatt att arbeta med Total Quality Management (TQM).

UTSIKTER FÖR 1998

SAS Trading räknar med en fortsatt god utveckling under 1998, men ett resultat på lägre nivå än 1997. Detta till följd av att de nya koncessionsavtalen för butikerna i Sverige och Norge medfört högre koncessionsavgifter.



De personliga behoven i fokus – EGO är namnet på SAS Tradings nya drugstore-butiker i citylägen. Sortimentet har tyngdpunkt på parfym, kosmetik, hygien och hälsokostprodukter, men avsikten är att det ska byggas ut med lättare läkemedel.

Fortsatt stark tillväxt framöver – 100 hotell vid utgången av 1997

SAS genomförde under 1997 en utvärdering av hotellverksamheten och dotterbolaget SAS International Hotels (SIH), som bedrivs under varumärket Radisson SAS Hotels Worldwide. Resultatet av utvärderingen är att SAS behåller SIH. I tillägg till drift och licensiering av hotell, har bolaget också viss fastighetsverksamhet genom att 6 av hotellbyggnaderna ägs av SIH.

Målsättningen framöver är att SIH ska koncentrera sin verksamhet till att omfatta drift och licensiering av hotell. Kapitalbindningen i fastigheter planeras att väsentligt reduceras under 1998 och 1999.

SIHs avtal med den amerikanska hotellkedjan Radisson Hotels International ger SIH exklusiv rätt att utnyttja Radissons varumärke i Europa, Mellanöstern och Nordafrika fram till år 2024. Genom avtalet har SIH också försäkrat sig om tillträde till ett av hotellindustrins mest avancerade reservationssystem.

Under 1997 mottog SIH silvermedalj i kategorin "Favourite Deluxe Hotel Chain in Europe" i en mätning utförd av "Official Hotel Guide".

BÄSTA ÅRET NÅGONSIN

SIHs omsättning uppgick 1997 till 2 304 (1 868) MSEK, en ökning med 23 % jämfört med 1996.

Nära hälften av ökningen kan hänföras till utökningen av antalet hotell, medan resterande del är relaterad till en positiv omsättningsutveckling för de övriga hotellen.

Marknadssituationen har under året utvecklats mycket positivt. I hela Skandinavien och Storbritannien har den positiva utvecklingen från tidigare år fortsatt. Vidare har under 1997 en viss förbättring kunnat konstateras i Tyskland, Beneluxländerna och Österrike. Totalt har detta inneburit ett rekordår för hotellbeläggningen som ökat till 74 %. Övernattningspriserna har ökat markant mer än inflationen i dessa länder.

I takt med att antalet hotell har tredubblats mellan 1994 – 1997, till dagens 100, har också kännedomen om hotellkedjan och produktnamnet Radisson SAS ökat väsentligt. Detta har avspeglats i ökade marknadsandelar och därmed högre omsättning.

Resultat före skatt 1997 blev 160 (65) MSEK och avkastning på sysselsatt kapital steg till 12 % (8 %). I tillägg till den markanta omsättningsutvecklingen har resultatet även påverkats av en hög kostnadseffektivitet. De totala investeringarna uppgick till 318 (70) MSEK varav 211 MSEK är hänförligt till byggandet av Radisson SAS Hotel vid Manchester Airport som invigs under hösten 1998. Genomsnittligt antal anställda inom SIH ökade under året med 12 % till 2 494. Ökningen är relaterad till tillväxten i antalet hotell.

UTÖKNING AV ANTALET HOTELL

SIH fortsatte under 1997 sin strategiska expansion genom att sluta 20 nya avtal om drift och licensiering av hotell i Europa och Mellanöstern. Totalt har bolaget 100 hotell i 26 länder vid utgången av 1997. En viktig milstolpe för SIH under 1997 var etableringen av de första hotellen i Frankrike. Första maj 1997 övertogs Radisson SAS Hotel i Nice. Senare under året licensierades ett hotell intill Charles De Gaulle-flygplatsen samt ingicks ett avtal om drift av ett hotell i Cannes, som förväntas att öppna under 1999.

Ett strategiskt avtal slöts under året med Finlands största hotell- och restaurangbolag, SOKOS. Avtalet, som är ett genombrott för SIH på den finska marknaden, innebär att SIH övertar driften av några av SOKOS:s bästa hotell.

Första oktober 1997 övertog SIH driften av Hotel Hesperia i Helsingfors. Med sina 383 rum, är Hesperia ett av de största hotellen i Finland. Vidare ingicks ett avtal om drift av ett hotell i Vasa samt ytterligare ett i Helsingfors, vilket medför att SIH kommer att driva 3 hotell i Helsingfors.

Expansionen i Tyskland fortsatte under 1997. Totalt har SIH nu 11 hotell i drift. I övrigt har ett avtal sluits om drift av 5 hotell som förväntas öppna under 1998 och 1999.

Även i Östeuropa och de baltiska länderna fortsatte expansionen med att två nya kontrakt slöts. Ett hotell i Litauens huvudstad Vilnius öppnades i början av 1998. Under sommaren 1998 förväntas Radisson SAS Hotel, Prag, med 210 rum, att öppna.

Mellanöstern är ett annat strategiskt viktigt område för SIH. Under 1997 ingicks avtal om drift av två hotell i Egypten.



ten, som båda förväntas öppna under 1999. Kontrakt har även ingåtts om drift av ett hotell i Muscat, Oman, som beräknas att öppna i början av 1999. Två hotell i Jordanien har renoverats under det gångna året och kommer därmed att inom kort kunna ta i bruk Radisson SAS varumärke.

Inte minst på grund av att SIH med sina 100 hotell nu har uppnått en kritisk massa, förväntas tillväxten i antalet hotell att försätta i minst lika hög grad de kommande åren. Den fortsatta expansionen kommer att vara inriktad mot större städer i Europa och leda till en komplettering och förstärkning av SIHs marknadsposition på huvudmarknaderna.

FÖRSTÄRKT MARKNADSPPOSITION

Kundlojaliteten 1997 har genom undersökningar uppmätts till 93%. Målet är att uppnå en kundlojalitet på 100% under loppet av de närmaste åren. Starkare fokus på kunderna som individuella gäster är den viktigaste faktorn för att uppnå detta mål. All marknadsföring, IT-utveckling, rekrytering och utbildning av medarbetare genomförs inom ramen för en sådan målsättning. Denna utveckling kommer också att ytterligare förstärka SIHs marknadsposition i Europa, Mellanöstern och Nordafrika.

VIDAREUTVECKLING AV PERSONAL

Den stora ökningen av antalet hotell ger bolagets anställda goda karriärmöjligheter. Samtidigt har det medfört att

SIH har blivit en attraktiv arbetsgivare inom branschen.

En av SIHs viktigaste personalstrategier är att säkra att gästerna upplever att alla anställda som de kommer i kontakt med har en "Yes I can"-hållning. Därför kommer en stor del av utbildningsresurserna att satsas på seminarier för att skapa och vidareutveckla en sådan inställning och attityd hos personalen.

SIH genomför årligen en klimatundersökning bland all personal inkl. licensierade hotell. Under 1997 besvarade ca 7 000 anställda undersökningen som visade en klar förbättring i klimatet på de flesta hotellen jämfört med året innan.

FORTSATT GODA UTSIKTER

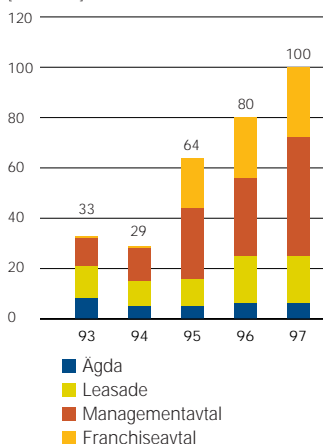
Marknadssituationen förväntas att utvecklas positivt också 1998. Den negativa situationen i Fjärran Östern har haft liten inverkan på verksamheten 1997. Det är oklart i vilken omfattning den kommer att påverka hotellen under 1998.

Under hösten 1998 öppnar SIH ett nytt hotell med 350 rum vid flygplatsen i Manchester och ett hotell av motsvarande storlek intill den nya flygplatsen Gardermoen utanför Oslo.

Ytterligare expansion förväntas ske i minst samma takt som tidigare varför SIH räknar med en fortsatt ekonomisk framgång genom en god resultatutveckling under 1998.

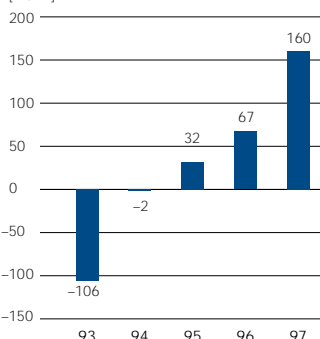
HOTELLUTVECKLING

[antal hotell]



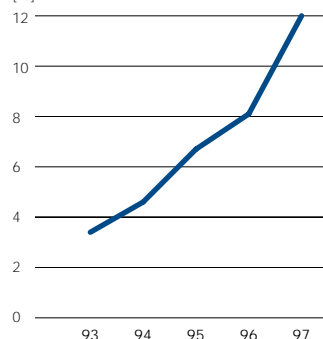
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER

[MSEK]



AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL – ROCE

[%]



Flygplan för 1,5 miljarder USD i fast order

Det totala antalet flygplan i SAS flotta uppgick till 178 enheter vid såväl årets början som slut. Inhyrda flygplan ökade med fyra enheter, och ägda flygplan minskade med samma antal.

Antalet ägda flygplan (inklusive finansiellt leasade) i SAS flygplansflotta minskade från 141 enheter till 137 enheter under 1997. Två MD-90 fasades in i flottan, medan sex äldre flygplan fasades ut. Tre Fokker F-28-1000 skrotades och två uthyrda flygplan såldes till respektive hyres- tagare: en MD-83 till Spanair, en DC-9-51 till Hawaiian Airlines. Vidare såldes en SAAB 340 till airBaltic. I januari 1998 såldes ytterligare en uthyrd MD-83 till Spanair.

Mängden inhyrda DC-9 flygplan blev oförändrad, eftersom en inhyrd DC-9-41 återlämnades och ersattes genom inhyrning av en DC-9-81. Hela ökningen av inhyrda flygplan hänförs till inhyrningen av fyra SAAB 2000. Vid årets slut uppgick inhyrda flygplan till totalt 41 enheter. Ytterligare två SAAB 2000 hyrs in under första kvartalet 1998. Mellan december 1996 och december 1997 minskade mängden uthyrda flygplan med netto en enhet. Två uthyrda flygplan såldes, och en 767-300 hyrdes ut till Aeromexico.

FÖRSTA LEVERANSEN AV NYA BOEING 737-600 UNDER HÖSTEN 1998

Under 1995 skrev SAS kontrakt om sammanlagt 76 enheter Boeing 737-600, bestående av 41 enheter i fast order och 35 optioner. Flygplanen kommer att levereras under perioden 1998–2002, och i första hand användas för att ersätta F-28 och DC-9. Enligt kontraktet ska de första planen levereras hösten 1998.

Under 1997 fattades beslut om nyanskaffning av sammanlagt 16 flygplan. SAS Commuter skrev kontrakt för 15 Dash 8-400, medan SAS Konsortiet utnyttjade en 737-600 option.

Vid årets slut fanns 57 flygplan på fast order. Ordervärdet av dessa flygplan, tillsammans med reservdelar, uppgick till 1,5 miljarder USD.

För närvarande pågår studier inom SAS för att fastställa hur de interkontinentala linjerna ska betjänas i framtiden.

Dash 8-400 är ett nyutvecklat turbopropflygplan som har drygt 70 säten i SAS version. Flygplanet kommer bl.a. att användas för att ersätta SAS Commuters Fokker 50-plan, och medför en väsentlig förbättring av komfortnivån.

STATUS FLYGPLANSFLOTTAN

	Ägda/ Fin.lease Dec 96	Ägda/ Fin.lease. Dec 97	Inhyrda/ Oper. lease.	Total	Ut- hyrda	Order
Boeing 747-200			1	1		
Boeing 767-300ER	7	7	8	15	1 ¹	
Boeing 767-200ER	1	1		1	1 ²	
Douglas MD-81 (se not A)	31	19		19		
Douglas MD-82 (se not A)	16	28		28	4 ³	
Douglas MD-83	4	3		3	1 ⁴	
Douglas MD-87	16	16	2	18		
Douglas MD-90-30	6	8		8		
Boeing 737-500	2	2		2	2 ⁵	
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 ⁶	
Totalt	141	137	41	178	14	57

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

NOT A – OM MD-81/MD-82

Tolv MD-81 har fått ökad startvikt under året, vilket innebär att de kan ta mer last på kritiska sträckor. Som följd av denna förändring har be- teckningen på dessa plan ändrats till MD-82. Totala antalet MD-81 och MD-82 är oförändrat.

FLYGPLANSFLOTTANS UTVECKLING

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Långdistansflyg och Cargo 767-300ER, 747-200	12	13	13	13	13	14	14
Kort- och medeldistansflyg 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
Commuter Fokker 50, SAAB 2000, Dash 8-400	22	22	26	28	31	32	32
Totalt (flygplan i egen drift)	151	161	163	173	176	181	186

Leveranserna påbörjas under juli 1999 och kommer att pågå till och med andra halvåret år 2000. Utöver dessa 15 flygplan som har beställts i fast räkning, har SAS optioner för 18 flygplan samt därutöver 20 "purchase rights". Begreppet "purchase right" innebär att de kommersiella villkoren har fastställts, men inte leveranstidpunkten.

FORTSATTA INVESTERINGAR I FÖRBÄTTRADE

MILJÖPRESTANDA

SAS har under året utrustat ytterligare åtta DC-9-41 med ljuddämpande utrustning, "hush-kits", en investering som uppgått till ca 165 MSEK. I och med denna åtgärd kvarstår endast 19 flygplan i SAS flygplansflotta – 16 F-28-4000, samt tre inhyrda DC-9-41 – som inte uppfyller bullernormen "ICAO Chapter III". Flygplan som inte uppfyller denna norm får inte användas innanför EU efter år 2002. De flygplan i SAS som berörs kommer dock att fasas ut ur flottan redan under 1998 och 1999, i takt med att 737-600 fasas in.

Trots att Boeing 737-600 uppfyller samtliga fastställda normer för framtidens flygplan, har SAS beställt en förbättrad brännkammare till sina nya flygplan till en kostnad av ca en halv miljon USD per flygplan. Genom denna åtgärd minskar utsläppen av kväveoxider med ca 40 %.

FINANSIERING

Flygplansflottan utgör den största tillgångsposten inom SAS och vid utgången av 1997 hade den ett bokfört värde på 11 284 MSEK. Finansieringen av flygplanen sker primärt på följande sätt:

- Egna medel genererade i verksamheten.
- Upplåning i bank, emittering av obligations- eller förlagslån samt upprättande av olika former av certifikatpro-

gram eller tecknande av kreditlöfte. Exempelvis tecknade SAS i maj 1997 en lånefacilitet på 700 MUSD för att förbereda finansieringen av kommande leveranser av Boeing 737-600.

- Finansiell leasing: SAS ingår långsiktiga hyresavtal på 10–17 år som i praktiken är att likställa med köp. Flygplanen bokförs som tillgångar hos SAS.
- Operationell leasing: kortsiktiga hyresavtal på två till fem år som SAS ingår för att hantera tillfälliga behov eller överskott av flygplan.

Vid beställning av nya flygplan tecknar SAS dels direkta order och dels optioner, vilket ger ökade möjligheter att anpassa flygplansflottan till linjestruktur och trafikutveckling. Beslut om utnyttjande av optioner måste ske 18–24 månader före leverans.

MERVÄRDE I FLYGPLANSFLOTTAN

Vid utgången av 1997 representerade det uppskattade marknadsvärdet av SAS flygplansflotta, ett mervärde på ca 4 miljarder kronor utöver det bokförda värdet.

STAR-ALLIANSEN

På kort sikt har samarbetet inom Star Alliance inte någon större inverkan på SAS flygplansflotta. De olika flottorna skiljer sig åt i såväl struktur som standardspecifikationer. På lång sikt kan en viss harmonisering ske av flottorna, liksom ett samordnat uppträdande i inköpsprocessen.

SAS FLYGPLANSFLOTTA



Douglas DC-9-21 & DC-9-41

Passagerare: 75/105–122
Marschfart: 815 km/h
Räckvidd: 2 600 km
Linje användning: Kort- och medeldistansflyg
Bränsleförbrukning: 0,068/0,054 liter/säteskm



Fokker F-28

Passagerare: 65–75
Marschfart: 670 km/h
Räckvidd: 1 350–2 150 km
Linje användning: Användes främst på inrikeslinjer i Sverige
Bränsleförbrukning: 0,063 liter/säteskm



Boeing 767-300ER

Passagerare: 198–251
Marschfart: 860 km/h
Räckvidd: 10 500 km
Linje användning: 90-talets långdistansflyg
Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm



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

Passagerare: 110–162
Marschfart: 815 km/h
Räckvidd: 2 600 (81), 3 200 (82), 4 300 (83), 3 500 (87) km
Linje användning: Kort- och medeldistansflyg
Bränsleförbrukning: 0,045/0,047/0,045/0,047 liter/säteskm



Douglas MD-90-30

Passagerare: 141
Marschfart: 815 km/h
Räckvidd: 2 800 km
Linje användning: Kort- och medeldistansflyg
Bränsleförbrukning: 0,041 liter/säteskm



Boeing 737-600

Passagerare: 95–123
Marschfart: 830 km/h
Räckvidd: 4 000 km
Linje användning: Kort- och medeldistansflyg
Bränsleförbrukning: 0,036 liter/säteskm



Fokker F50

Passagerare: 46–50
Marschfart: 520 km/h
Räckvidd: 1 400 km
Linje användning: Ersatte F-27 för närtrafik inom SAS Commuter
Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm



SAAB 2000

Passagerare: 47
Marschfart: 685 km/h
Räckvidd: 2 200 km
Linje användning: Används på inrikeslinjer i Sverige samt mellan Sverige och Finland
Bränsleförbrukning: 0,051 liter/säteskm

Klar finansiell riskstyrning och god internationell kreditvärdighet

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

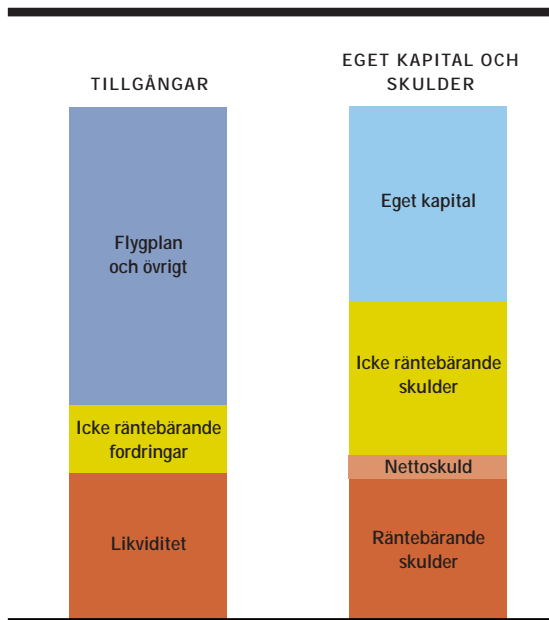
VALUTARISKER

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

Valutasammansättningen på den räntebärande nettoskulden fördelas enligt valutasammansättningen på det operationella nettokassaflödet i verksamheten. Större operationella överskottsvalutor är SEK, NOK, DEM, GBP, FIM, FRF och JPY. Nedanstående diagram visar schematiskt hur SAS intäkter och kostnader fördelas på olika valutor. Nettoskuldens valutasammansättning revideras löpande gentemot rullande 12-månaders likviditetsprognoser. Nettoskuldens storlek i förhållande till total balansslutning visas i diagrammet till höger.

Operationella underskottsvalutor är i huvudsak DKK och USD. De förväntade underskotten i dessa valutor säkras löpande inom intervallet 60–90% med terminskontrakt för de kommande 12 månaderna. Valutasäkring görs proportionerligt mot de operationella överskottsvalutorerna.

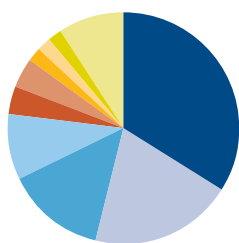
SAS GRUPPENS BALANSRÄKNING 1997



Valuta- och ränterisk uppstår på nettoskulden, som utgör en mindre del av de räntebärande skulderna. Riskerna är begränsade och relaterade till den operationella verksamheten.

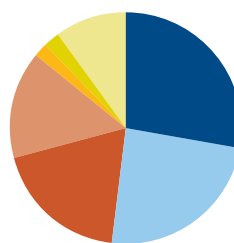
I anslutning till resultaträkningen på sidan 60 finns en sammanställning över valutakursförändringars påverkan på resultatet.

VALUTFÖRDELNING INTÄKTER



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

VALUTFÖRDELNING KOSTNADER



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

RÄNTERISKER

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

Räntebindningen på nettoskulden hålls inom intervallet 1–6 år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika typer av derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden varierade under 1997, men var i genomsnitt något mindre än 2,5 år.

KREDITRISKER

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

Finanspolicyn stipulerar att transaktioner framför allt ska göras med institutioner med mycket hög kreditvärdighet. Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart, vilka övervakas och revideras kontinuerligt. ISDA-avtal (ett slags nettingavtal) finns med de flesta motparter, vilket reducerar motpartsrisken avsevärt. Användningen av derivatinstrument sker i huvudsak för att skapa önskad valuta- och räntemässig exponering på nettoskulden.

LIKVIDITETS- OCH UPPLÄNINGSRISKER

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att refinansiering av förfallande lån blir kostsam eller försvårad. För att möta dessa risker är målsättningen att likvida medel och bindande kreditlöften ska uppgå till 25 % av ett års fasta kostnader för SAS Gruppen. För närvarande motsvarar detta ungefär 7 500 MSEK. Till följd av långfristig upplåning till attraktiva villkor i slutet av 80-talet och i början av 90-talet, överstiger SAS faktiska likviditet den önskade målsättningen. Per 1997-12-31 uppgick SAS Gruppens likvida medel till 10 763 (11 050) MSEK. Dessa likvida medel ska primärt placeras i instrument med hög likviditet eller kort återstående löptid.

FINANSIERING

Finansiering görs huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån och finansiell leasing. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till ca fyra år. Per 1997-12-31 uppgick SAS Gruppens räntebärande skulder till 12 108 (13 376) MSEK. En specifikation av de långfristiga skulderna finns i not 27–29 på sidan 79.

Storleken på de bundna kreditlöften, som SAS långivare har beviljat, ökade under året, då SAS i maj 1997 under-tecknade en lånefacilitet om 700 MUSD. Ett stort intresse från bankmarknaden och mycket konkurrenskraftiga villkor visade att SAS anses som en attraktiv låntagare av marknaden. Lånefaciliteten med slutförfall år 2004 ger SAS en ytterligare likviditetsreserv för att möta framtida finansieringsbehov och reducerar därmed också upplåningsriskerna. Vid utgången av 1997 har SAS totalt bundna outnyttjade kreditlöften på 1 010 MUSD.

KREDITVÄRDIGHET

SAS har en god kreditvärdighet. Soliditeten har de senaste åren förbättrats och uppgick per 97-12-31 till 38 %. SAS rating hos det amerikanska ratinginstitutet Moody's, är A3 för långfristiga skulder samt P1 (högsta möjliga) för kortfristiga skulder. Därutöver kreditvärderas SAS av det japanska ratinginstitutet Nippon Investor Services. De har under 1997 haft en långfristig rating av SAS på AA för långfristiga skulder samt A-1+ (högsta möjliga) för kortfristiga skulder.

LÅNGFRISTIG RATING (MOODY'S)*

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

* Per 1998-01-05

Varumärket som strategisk tillgång

Hårdvaran i flygverksamheten – flygplan, lounger, uniformer, mat och dryck, informationssystem etc. – är i grunden likvärdiga eller i vart fall kopierbara mellan de större flygbolagen. Tillsammans med trafiksystemets uppbyggnad är det de mjuka värdena – det förtroende som byggts upp och de värderingar flygbolaget står för – som differentierar flygbolagen.

I allt högre grad är det också de mjuka värdena, som skapar och underhåller relationerna mellan företaget och dess kunder. Därför kan vi se dessa värden som en ekonomisk tillgång och kallar det då för varumärkeskapital.

VARUMÄRKESKAPITALET S STRUKTUR

SAS varumärkeskapital har byggts upp under lång tid, och kan betraktas som ett konto, där företaget i sin interaktion med marknaden kontinuerligt gör insättningar och uttag. Bara i direktkontakten mellan servicegivare och servicetagare i SAS görs årligen 200 miljoner sådana uttag/insättningar (20 miljoner passagerare per år med i genomsnitt 10 kundkontakter per resa).

Varumärkeskapitalet är uppbyggt av en mängd olika element. De kan i princip delas in i fyra huvudgrupper:

- Kännedom
- Allmän image
- Upplevd prestation
- Relationsdjup

KÄNNEDOM

Den allmänna kännedomen om SAS i de skandinaviska

länderna är nära nog 100%. Ber man skandinaviska affärsresenärer nämna ett flygbolag, svarar närmare 8 av 10 spontant först SAS.

I Sverige är SAS det näst starkaste varumärket bland tjänsteföretag, och på 8:e plats av alla märken (Svensk Varumärkesbarometer, 1997).

ALLMÄN IMAGE OCH METAVÄRDE

I flygbranschen är en god säkerhetsprofil grunden för imagen i sin helhet, och därmed också fundamentet i varumärkesbygget. SAS långa och mycket goda säkerhetsrykte och statistik, är en stabil grund för varumärket.

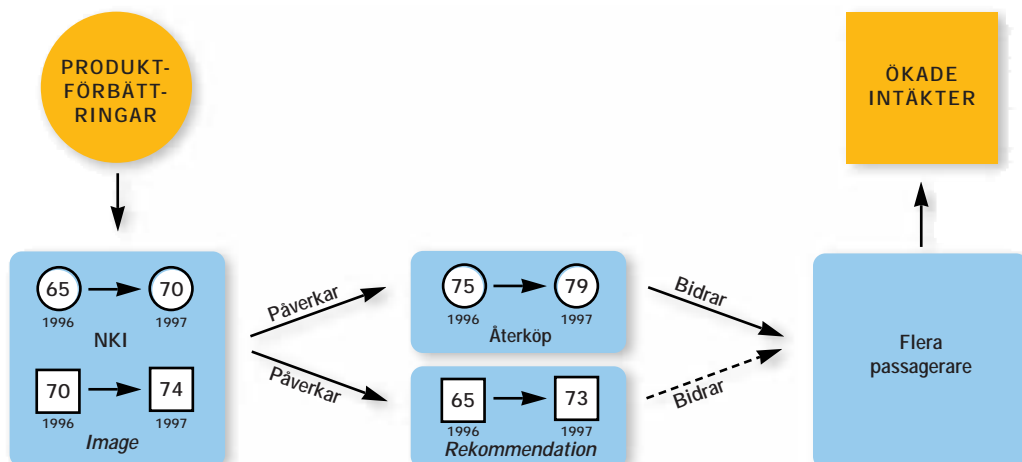
I undersökningar av SAS image (TotQ 1996, 1997) har vi frågat kunderna om deras allmänna omdöme om SAS. Detta har förbättrats under 1997 (från 70 till 74 i ett index med maxvärdet 100), men är inte tillräckligt positivt.

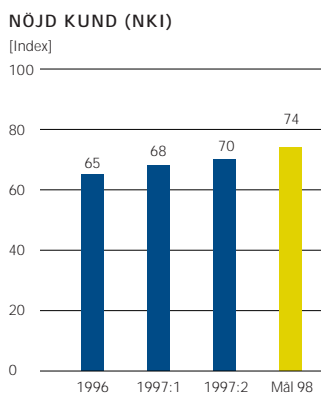
Det finns en betydande interaktion mellan image och upplevd prestation – imagen styr/"stör" uppfattningen av prestationen. Denna påverkan kallas "positiv meta" respektive "negativ meta". SAS hade under större delen av 1980-talet en stark "positiv meta", dvs. SAS prestationer upplevdes som bättre än de faktiskt var. I dag, och under de senaste åren, har SAS "negativ meta", dvs. faktisk prestation är bättre än upplevd. Detta gäller t.ex. punktligheten, där vi löpande följer både faktisk och upplevd prestation.

SAS har bland de bästa punktlighetsvärdena av de europeiska flygbolagen, medan Airtrack, Europas ledande undersökning av affärsresenärers attityder till flygbolag, visar att SAS uppfattas höra till de sämre.

MER NÖJDA KUNDER OCH FÖRBÄTTRAD IMAGE GER FLER PASSAGERARE OCH HÖGRE INTÄKTER

1996 JÄMFÖRT MED 1997





Målet är att neutralisera metavärdet under 1998, dvs. att upplevelsen av SAS prestationer blir i nivå med faktiskt presterat.

UPPLEVD PRESTATION OCH NKI

Varumärkeskapitalet påverkas främst av hur nöjda kunder vi har. Nöjda kunder är förutsättningen för preferens, lojalitet och rekommendationsbenägenhet.

Det mått vi använder är Nöjd Kund Index, NKI, som svarar på tre frågor:

- Hur nöjda är kunderna med SAS?
- I vilken utsträckning uppfattas SAS motsvara kundernas förväntningar?
- Hur nära/långt från "det ideala flygbolaget" uppfattas SAS ligga?

NKI är ett index som har max-värdet 100. Metoden ger SAS nyckeltal för kundnöjdhet totalt sett och för viktiga prestationsområden och visar var vi kan sätta in insatser.

De faktorer som har störst betydelse för att få nöjda kunder är:

- ett trevligt bemötande och en effektiv service,
- punktligheten och regulariteten,
- trafiksystemet – kvalitet och bredd i utbudet.

NKI-mätningar har gjorts en gång under 1996 och två gånger 1997. Förbättrade NKI-värden visar framsteg inom viktiga områden såsom uppfattad punktlighet, kabinpersonalens bemötande och trafiksystemet.

ÖKAT RELATIONSJUP BIDRAR TILL INTÄKTSBYGGET

Nöjda kunder utvecklar preferens och lojalitet (återköpsbenägenhet) och blir i förlängningen ambassadörer för varumärket, dvs. rekommenderar andra att nyttja SAS. Vi mäter både återköps- och rekommendationsbenägenhet.

Flygbolagens bonusprogram syftar naturligtvis till att öka lojaliteten till det egna varumärket. SAS EuroBonus har för andra året i rad utnämnts till världens allra bästa (se sid 36). Dess värde för SAS och varumärkeskapitalet kan knappast överskattas.

Ökningen i rekommendationsbenägenhet för SAS är under året mycket stor – från 65 till 73 (på en hundra gradig skala) – och visar också effekterna av en förbättrad image.

INVESTERINGAR I SAS VARUMÄRKE

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att SAS varumärke är en av företagets viktigaste strategiska tillgångar, med direkt påverkan på intäkter och lönsamhet. Hur vi förvaltar varumärkeskapitalet är därför av största vikt ur ett aktieägarperspektiv.

I grunden är SAS varumärke mycket starkt, men en kvardröjande negativ meta gör att SAS inte får full utväxling av förbättrade prestationer.

Investeringar kommer därför att göras under 1998 i en rad "image criticals", där SAS ska förbättra sina prestationer och tydliggöra dessa i marknadsföring och på annat sätt. I september/oktober 1998 kommer ett mycket kraftfullt program att bekräfta det nya SAS och dess mjuka värden.

Medarbetarna äger vår viktigaste resurs

Medelantalet anställda i SAS Gruppen under 1997 var 25 057 (23 607), varav 22 524 (21 348) i SAS och 2 494 (2 222) i SAS International Hotels.

SAS personalidé bygger på övertygelsen om medarbetaren som företagets främsta konkurrensmedel och konkurrensfördel.

Fokus på medarbetarna som nyckel till framgång är en självklarhet – i synnerhet i serviceföretag – och SAS har en stor tradition på området. Men vårt synsätt har utvecklats under senare år.

Tidigare har vi hävdats att medarbetarna är SAS viktigaste resurs. I dag menar vi att medarbetarna äger SAS viktigaste resurs – kompetensen, kreativiteten och förhållningssättet till arbetet och kunden. Det är inte självklart att denna resurs helt och fullt kommer företaget till godo. Företaget och ledningen måste säkerställa att resursen frigörs genom ett stödjande ledarskap.

MEDSKAPANDE MEDARBETARE OCH STÖDJANDE LEDARSKAP

I SAS arbetar vi målmedvetet med att skapa de rätta förutsättningarna för aktivt medskapande. Ömsesidig tillit, förändringsvilja, förmågan att ta vara på möjligheter och ta ansvar är några av dessa.

Medskapande medarbetare engagerar sig, påverkar, tar ansvar, utvecklar både företaget och sig själva – alltid med utgångspunkt från kundens behov.

Stödjande ledarskap innebär att skapa förutsättningar så att medarbetarna kan använda sina resurser på ett effektivt sätt i sitt arbete. Detta åstadkoms genom en förnuftig organisation av hur resurserna disponeras, dialog om tydliga mål, säkring av effektiva verktyg och utveckling av kompetens.

FÖR ATT KUNDEN SKA FÅ DET BRA, MÅSTE MEDARBETAREN HA DET BRA

En grundförutsättning för medskapande medarbetare och bra arbetsinsatser är ett bra arbetsklimat och en bra arbetsmiljö.

I tjänsteföretag märks det i själva produkten hur medarbetarna mår. Så hårt som vi betonar kvaliteten i kundkontakten är det förstås extra viktigt.

Medarbetarna i SAS uttrycker sin uppfattning om arbetsklimatet genom en årlig enkät. Mellan 1996 (basår) och 1997 visade den en förbättring av medarbetartillfredsställelsen på 6 %. Enkäten följs upp genom att medar-

tarna och ledningen tillsammans utarbetar förbättringsplaner, som integreras i verksamhetens övriga planer.

Personalomsättningen 1997 uppgick till 6,4 % på helårsbasis, beräknat som genomsnittet av antalet nyanställda och antalet avgångar i relation till det totala antalet medarbetare. På grund av säsongsbaserad tillfällig rekrytering varierar personalomsättningen från 4,7 % under vinterhalvåret till 8,1 % under sommarhalvåret.

FOKUS PÅ ARBETSMILJÖ

Vi har satt som mål att utveckla SAS till ett av flygindustrins ledande företag inom arbetsmiljöområdet. Det innebär att SAS ska erbjuda en bra och säker arbetsmiljö, som svarar mot våra värderingar och givetvis uppfyller lagar och regler i respektive land. Arbetet ska utformas så att varje medarbetare kan fungera optimalt i sitt jobb.

Sjukfrånvaron i Danmark och Sverige under 1997 var stabil, medan den ökade bland våra medarbetare i Norge. Merparten av sjukfrånvaron hänförs till långtidssjukdom. SAS arbetar planmässigt och metodiskt med rehabilitering och omplacering av medarbetare.

Utvecklingen av sjukfrånvaron är inte tillfredsställande. Därför intensifieras genomgången av arbetsmiljön, såväl den fysiska som psykiska. Handlingsplaner utarbetas i det formaliserade Internkontrollarbetet (IK) i Norge och Sverige samt Arbetsplatsvärderingen (APV) i Danmark.

Hälso-, Miljö- och Säkerhetsfunktionerna (HMS) genomgår för närvarande en omstrukturering i syfte att säkra att det förebyggande arbetet integreras som stöd för ledaren. I allt högre grad utvecklas aktiviteter över landsgränserna för att dra nytta av och utveckla kompetens på ett effektivt sätt. Säkerhetsmärkning av uniformer, arbetsmiljöanalyser i samband med investeringar i nya flygplan samt installation av arbetsplatser i nya flygplatsterminaler är några exempel på detta.

PERSONALOMSÄTTNING

%	1997
På helårsbasis	6,4
För perioden april till september 1997, omräknat till helårsnivå	8,1
För perioden januari till mars samt oktober till december 1997, omräknat till helårsnivå	4,7

SJUKFRÅNVARO

%	1997	1996
Arbetare	6,0	6,6
Tjänstemän och flygande personal	4,3	4,3

ANSTÄLLDAS UPPELVELSE AV ARBETSKLIMATET

	1997	1996 (basår)
	106	100

SAS SAMARBETSMODELL

Goda samarbetsrelationer är en förutsättning för att driva SAS effektivt och konkurrenskraftigt. Arbetskonflikter i tjänsteföretag drabbar kunden omedelbart. Samarbetet i SAS bygger på strukturerade och effektivt fungerande relationer mellan och hos ledare, medarbetare och förtroendevalda.

Involvering av medarbetarna i utvecklingen av verksamheten är en kritisk succéfaktor. Därför drivs kvalitetsförbättringsarbetet och processutvecklingen gemensamt av ledare och medarbetare.

Relationen mellan ledare och fackföreningar i SAS präglas av ett allt djupare samarbete kring mål, strategier och genomförande. Konferenser tillsammans med alla fackföreningsledare har genomförts för att gå igenom och diskutera SAS strategiska planer. Ett gemensamt utredningsarbete har inletts om införande av en ny modell för kollektivavtalsförhandlingar.

Under 1997 i likhet med 1996 förekom ingen arbetsnedläggelse i Sverige. I Norge var det tillsammans med andra företag en halvtimmes proteststrejk mot det planlagda kollektivreseerbjudandet till Gardermoen. I Danmark förekom ett mindre antal arbetsnedläggelser under några få timmar som hade minimal påverkan på flygtrafiken.

FORTSATT KOMPETENSUTVECKLING

SAS strävar efter att vara en lärande organisation, där vi lär oss av varandra, av kunderna och konkurrenterna. En fortgående kompetensutveckling är en förutsättning för att kunna konkurrera framgångsrikt.

Den kontinuerliga personalutbildningen i form av både underhåll och nyutveckling av kompetens har under 1997 upprätthållits på samma nivå som under 1996 med en investering på ca 950 MSEK (inklusive produktionsbortfall).

Utvecklingen av stödjande ledarskap kräver ett nytt förhållningssätt och ökad kvalitet i ledningsarbetet. Ledarutvecklingsinsatserna förändras med direkt styrning från verksamhetens utvecklingsbehov. Nya heltäckande program lanseras under våren 1998.

**FÖRDELNING AV GENOMSNITTLIGT
ANTAL ANSTÄLLDA I SAS, 1997**

	%
Station Services Division	25,4
Operations Division	22,7
Technical Division inkl. SAS Component	15,6
Marketing & Sales Division	13,0
Dotterbolag	9,0
SAS Cargo	5,0
Staber	3,4
SAS Trading	2,7
Information Systems Division	1,8
Business Systems Division exkl. SAS Cargo och SAS Trading	1,4
	100





Våra miljömål för år 2001

- Enbart Chapter III flygplan
- SAS huvudprodukter miljömärkta
- SAS erkänt som miljöledare inom flygindustrin

Fortsatt utveckling av SAS miljöprogram

SAS är ett av de första flygbolagen att lyfta upp miljöarbetet på högsta ledningsnivå och göra det till en strategisk fråga. Detta skedde 1995 och efter de tre år som nu gått anser vi att miljöarbetet börjar påtagligt bidra till utvecklingen av bolagets affärsposition.

Vår miljöstrategi är att vi – inom ramen för SAS ekonomiska, säkerhetsmässiga och kvalitativa mål – ska bedriva verksamheten så att minsta möjliga miljöbelastning uppstår. Miljöaspekter ska alltid vägas in i beslutsunderlag och SAS ska utnyttja och/eller införa sådana metoder som ger minskad energiförbrukning, möjlighet till återvinning och minimala utsläpp.

SAS inköbspolicy har omarbetats och ställer nu tydliga miljökrav på leverantörer av varor och tjänster.

Miljöarbetet ingår som en del av SAS TQM-arbete. SAS har även beslutat att utveckla sitt miljöledningssystem med sikte på en framtida EMAS-registrering och/eller certifiering enligt ISO 14001.

SAS Miljöredovisning 1997 har granskats av extern revisor och fått ett positivt utlåtande.

SAS fick 1997 pris för bästa miljöredovisning i Danmark och flera andra hedersomnämningar samt är åter nominerad till ACCAs miljöredovisningspris 1997.

UTSLÄPP FRÅN FLYGVERKSAMHETEN

SAS arbetar kontinuerligt med att effektivisera resurs- och energiförbrukningen och att reducera miljöpåverkan såväl i flyg- som markverksamheten. Flygverksamheten svarar för huvuddelen av SAS samlade miljöpåverkan – med bl.a. resursförbrukning genom användning av icke förnybara energibärare (flygbränsle), utsläpp av klimatpåverkande och försurande avgaser (CO₂ och NO_x) och lokal miljöpåverkan genom buller.

Förnyelsen av flygflottan blir avgörande för hur mycket SAS relativa utsläpp kan minskas, medan de totala utsläppen bestäms såväl av förnyelsetakten i flygplansflottan som av utvecklingen av den totala trafikvolymen.

SAS samlade produktion (ATK) ökade 1997 med 5,8 % jämfört med 1996 och bränsleförbrukningen med 5,4 % till 1 615 683 m³. Då koldioxidutsläppen är proportionella med bränsleförbrukningen ökade dessa från 3 815 Mton till 4 019 Mton.

SAS genomsnittliga bränsleförbrukning 1997 uppgick till 6,2 kg (motsvarande 6,1 liter) per 100 passagerarkilometer.

SAS har haft en positiv utveckling av kabinfaktorerna från 63,6 % till 64,9 %.

Utsläpp av kväveoxider beräknas ha ökat med 3,2 % till 14 835 ton i absoluta tal, medan de relativa utsläppen har minskat med 1 %.

Utsläppen av kolväten (HC) har haft en positiv utveck-

ling, både i relativa och absoluta termer. Totala utsläpp har minskat med 0,7 % till 2 069 ton.

FLOTTFÖRNYELSE MED MILJÖEFFEKTER

SAS är inne i en period av förnyelse och tillväxt i sin flygflotta. Miljökriteriet är formulerat som principen att "bästa tillgängliga teknologi" ska gälla vid varje besluts- och beställningstillfälle.

Under 1997 har resterande två McDonnell Douglas MD-90 (av totalt 8) flygplan levererats till SAS. De hör till de flygplan i sin klass som kan uppvisa bästa miljödata, framför allt vad gäller buller.

SAS har också avslutat bullerdämpningsprogrammet i sin egen DC-9-flotta, en miljöinvestering under 1997 på 165 MSEK.

Andelen kapitel II-plan i SAS-flottan minskade därmed från 19 % till 12 %. SAS räknar med att samtliga kapitel II-plan har fasats ut 1999, i god tid före EUs totalförbud från och med 1 april 2002.

Från hösten 1998 fram till 2002 kommer SAS att fasa in 41 flygplan av typen Boeing 737-600 med extra brännkammare, vilket ger 40 % lägre emissioner av kväveoxider och 20 % lägre koldioxid. Miljöinvesteringen i motorerna uppgår till 159 MSEK.

MILJÖ OCH EKONOMI

Generellt är det en trend i hela Europa att skärpa miljörelaterade avgifter och/eller miljöregleringar. SAS arbetar i såväl nationella som internationella sammanhang samt har dialog med berörda myndigheter för att få till stånd förutsägbara långsiktiga och internationellt gällande ramar inom miljöområdet för transportsektorn. SAS principiella hållning är att alla transportformer bör täcka kostnaderna för sin infrastruktur och sina miljöbelastningar utifrån "Polluter Pays"-principen.

KÄNSLIGHETSANALYS

EUs arbete med förändringar i mineraloljedirektivet kan medföra att flygbränsle kan beläggas med energi/ miljöavgifter. De antydda avgifterna betyder för SAS del ökade kostnader med i storleksordningen flera hundra miljoner SEK, om inte en omfördelning sker i hela skatte- och avgiftssystemet.

EU arbetar också med ett förslag till direktiv för att reducera utsläpp av kväveoxider från flygmotorer. Utifrån vad som är känt om förslaget räknar SAS med att bolagets flygflotta ska vara anpassad till de skärpta reglerna.

ECAC arbetar med ett förslag om indelning av Kap III-flyg i flera klasser, bl.a. med införande av differentierade bulleravgifter. En sådan indelning kan få konsekvenser för MD-80-flottan.

Miljöavgifter och miljöregleringar kan på kort sikt medföra mindre flexibilitet i utnyttjandet av SAS-flottan och ökade kostnader i trafiksystemet. Det kan också ha negativ inverkan på andrahandsvärdet i delar av SAS-flottan vid framtida utskiftnings.

Förändringar av miljörelaterade avgifter i Skandinavien

- Från och med 1 april 1998 har Norge ändrat passageraravgifter till en sätesavgift. Detta kommer på årsbasis medföra en ökning från 1997 års avgiftsnivå på 250 MNOK.
- Den svenska ändringen av emissionskatten från 1 januari 1998 som är baserad på kväveoxider (NOx) kommer att medföra en nettoökning av miljöavgifterna på 10–20 MSEK.
- Danska myndigheter har infört en miljögrundad passageraravgift från 1 jan 1998. Den ökar den budgeterade avgiftsnivån med 208 MDKK.
- Bullerföreskrifterna på den nya norska huvudflygplatsen Gardermoen bryter mot ICAO's princip om att inte införa operativa restriktioner på Kap III-flyg. SAS bedömer att detta kan få konsekvenser för andra miljöregleringar framöver.
- De nya koncessionskraven för SAS tekniska bas, och övriga koncessionskrav för driften på Gardermoen bedöms inte ha några väsentliga konsekvenser för SAS.
- Utifrån vad SAS känner till bedömer SAS att övriga ändringar i miljörelaterade miljöavgifter/-regler såsom koncessioner, tillstånd och dispenser inte får väsentlig betydelse för SAS verksamhet.

MILJÖSKULDER OCH MILJÖTVISTER

Bland miljörelaterade kostnader i koncernens resultaträkning för 1997 ingår 9 MSEK avseende kostnader för återställande av förorenad mark på Kastrups flygplats. Den totala återställningskostnaden uppgår till 16 MSEK varav Köbenhavn Lufthavn (KLH) betalat 7 MSEK. Båda parterna ansluter sig till principen om att förorenaren ska betala kostnaderna för åtgärdande av miljöskador (Polluter Pays Principle). Då oklarheter i detta fall föreligger, dels om i vilken utsträckning respektive part bidragit till skadan, dels om hur operatörsbegreppet mellan parterna ska tolkas, är kostnadsdelningen ett resultat av en förhandling mellan parterna. Det kan föreligga risk för att motsvarande typ av skador uppkommit i samband med tankning och underhållsarbete på fastigheter som disponeras av eller har disponerats av SAS på andra flygplatser. Den eventuella förekomsten av sådana skador har dock ännu ej utretts och några anspråk på ersättning har ej riktats mot SAS.

Statens Forurensningstilsyn har informerats två gånger av SAS att SAS tangerat men inte överskridit koncentrationskravet om utsläpp till vatten i enlighet med koncessionskraven.

SAS har haft en tvist med svenska Luftfartsverket om Kap II-förbud på nya Karlstads flygplats. Det ärendet går vidare som en tvist mellan EU och svenska myndigheter, samtidigt som SAS tills vidare anpassat sin trafik på Karlstad till nu gällande bestämmelser. SAS har också en pågående dialog med svenska myndigheter om miljöregleringar på Umeå flygplats.

I övrigt förekommer inte några miljörelaterade tvister knutna till SAS verksamhet.

Enligt SAS bedömning äger SAS ingen mark, som kan betraktas som förorenad utifrån nationella gränsvärden.

Frågan om ansvar för miljöskador diskuteras för närvarande inom EG-kommissionen (DG XI). Kommissionens avsikt är att presentera en "vitbok" i frågan i april 1998. Enligt ett förslag från kommissionen som diskuterades vid ett möte med nationella experter i november 1997, ska förorenaren vara den som bär ansvaret. Om flera förorenare är ansvariga ska ansvaret vara solidariskt, dock med möjlighet för den som kan visa att han endast bidragit till en viss del av skadan att endast bära ett ansvar för den delen. Eftersom något direktiv om fördelningen av ansvaret för miljöskador ännu ej föreligger och några beslut i saken således ej har träffats, är det för närvarande inte möjligt att uttala sig om på vilket sätt en eventuell reglering av frågan inom EG kommer att påverka SAS. Mot bakgrund av den redan nu gällande miljölagstiftningen i de tre skandinaviska länderna bedöms dock det föreliggande förslaget från EG-kommissionen endast i begränsad omfattning förändra den existerande ansvarsfördelningen.

SAS försäkring täcker bolagets ansvar för miljöpåverkan vid akuta händelser och olyckor. SAS har planer och beredskap för haveri, olyckor och händelser som också kan medföra förorening. SAS tillämpar ett systematiskt förvaltnings-, drifts- och underhållsprogram som ska förebygga och begränsa riskerna för förorening.

För en mer utförlig och detaljerad redogörelse för SAS miljöarbete och miljöstatus hänvisas till SAS separata miljöredovisning 1997 eller SAS internetsida: <http://www.sas.se>

MILJÖRELATERADE INTÄKTER OCH/ELLER KOSTNADSREDUKTIONER

Reducerade kostnader i samband med förbättrad avfallshantering, minskad energi- och resursförbrukning, emballageavgifter	ca 15 MSEK
Kostnadsreduktion vid utfasning av Kap II-flottan (-7 %)	ca 25 MSEK

MILJÖRELATERADE INVESTERINGAR/KOSTNADER

2 st MD-90 (miljöinvestering 10 MSEK pr flyg)	20 MSEK
Bullerdämpning DC-9	165 MSEK
Merkostnad vid bruk av Kap II-flyg	50 MSEK
Miljöandel av projekt Gardermoen	25 MSEK
Miljöandel av kostnader i investeringar i kabin-/markverksamhet	34 MSEK

MILJÖRELATERADE SKATTER/AVGIFTER

Sätes/passageraravgifter i Norge	475 (469) MSEK
Bulleravgifter	6,5 (15) MSEK

(Emissionskatt i Sverige är ej betald för 1997 i väntan på en ny emissionsavgift som blev införd 1 jan 1998).

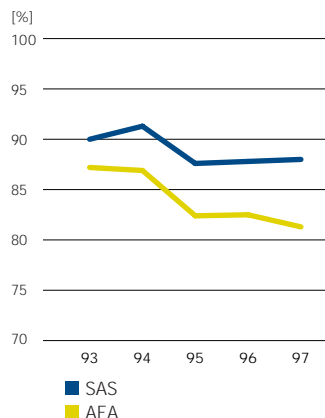
Operationella nyckeltal och grafer

TRAFIK/PRODUKTION		1997	1996	1995	1994	1993
Antal beflugna städer		98	101	100	102	104
Antal flygningar, linjetrafik		320 410	309 636	295 028	297 688	314 940
Flugna km, linjetrafik	(milj)	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6
Flygtimmar i luften, linjetrafik	(000)	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9
Antal befordrade passagerare, totalt	(000)	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619
Offererade tonkm ² , totalt	(milj)	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4
Offererade tonkm, linjetrafik		4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6
Offererade tonkm, övrigt		55,4	38,7	40,0	13,2	9,8
Betalda tonkm ² , linjetrafik	(milj)	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9
Passagerare och överviktsbagage		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 ² , linjetrafik	(%)	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1
Offererade platskm ² , linjetrafik	(milj)	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581
Betalda passagerarkm ² , linjetrafik	(milj)	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138
Kabinfaktor ² , linjetrafik	(%)	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5
Genomsnittlig passagerarsträcka, linjetrafik	(km)	986	990	989	983	976
Trafikintäkt/Betald tonkm	(SEK)	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24
Passagerarintäkt/Betald passagerarkm, linjetrafik	(SEK)	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21
Flygdriftskostnad/Offererad tonkm, linjetrafik	(SEK)	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69
Betalda tonkm/Anställd	(linjetrafik)	129 517	127 565	119 052	115 920	108 388
Betalda passagerarkm/Anställd	(linjetrafik)	1 023 603	1 025 902	1 014 027	989 532	933 053
Bränslepris	(cent/gallon)	75	78	67	66	71
Punktlighet	(% inom 15 minuter)	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0
Regularitet ²	(%)	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7
Break even-lastfaktor ²	(%)					
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

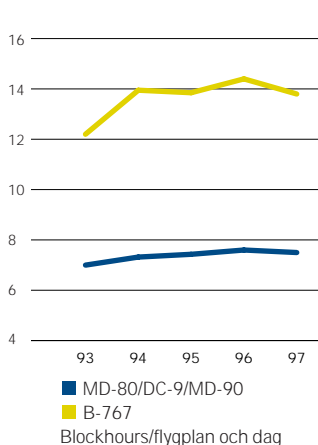
¹ Uppgifter ej tillgängliga.

² Definitioner, se sid VII.

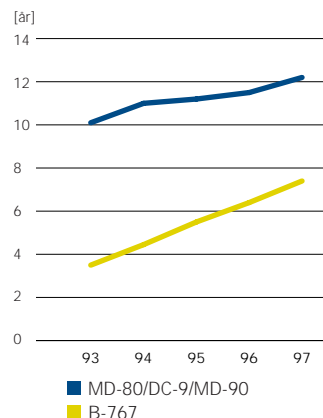
PUNKTLIGHET



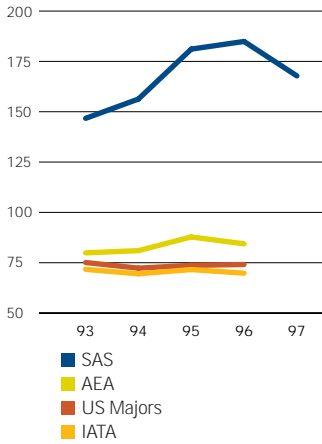
SAS FLYGPLANSFLOTTA UTNYTTJANDEGRAD



SAS FLYGPLANSFLOTTA GENOMSNIITTSÅLDER

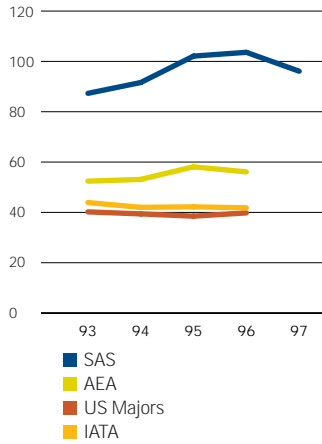


ENHETSINTÄKT* (YIELD)



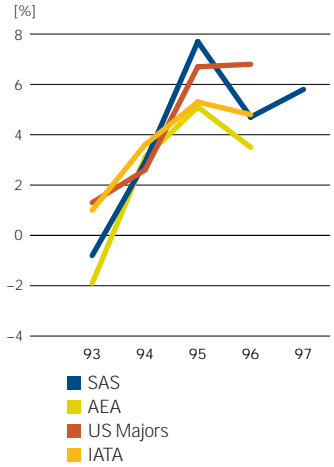
Intäkt/Betald tonkm (USD)

ENHETSKOSTNAD*



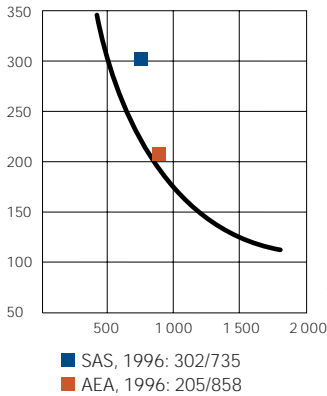
Kostnad/Offrerad tonkm (USD)

RÖRELSEMARGINAL



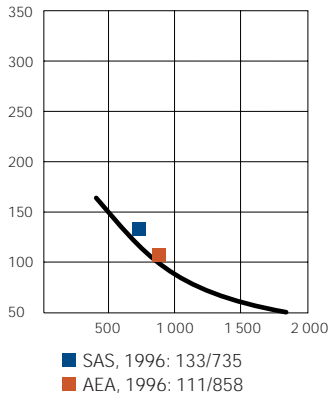
ENHETSINTÄKTENS* VARIATION MED FLYGAVSTÅND, EUROPA

[Intäkt/Betald tonkm (UScent)]



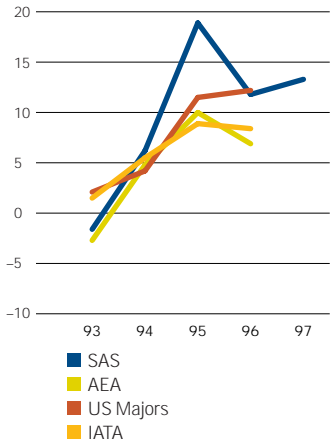
ENHETSKOSTNADENS* VARIATION MED FLYGAVSTÅND, EUROPA

[Kostnad/Offrerad tonkm (UScent)]



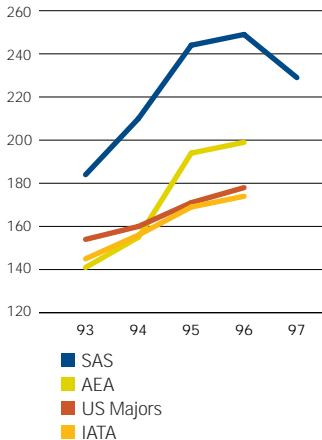
RÖRELSERESULTAT PER ANSTÄLLD

[TUSD]

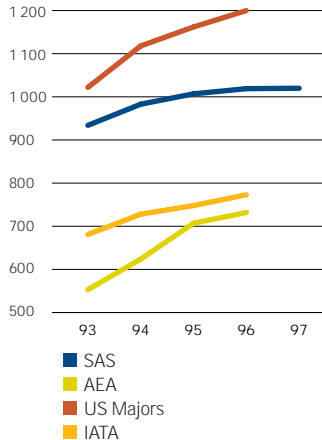


INTÄKT PER ANSTÄLLD

[TUSD]

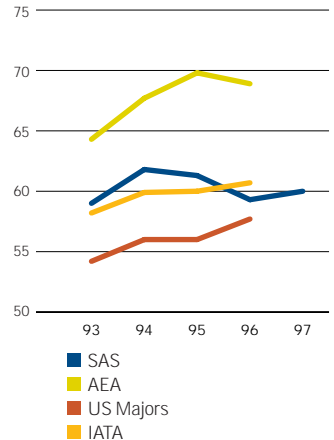


PASSAGERARE PER ANSTÄLLD



LASTFAKTOR*

[%]



* Se definitioner sid VII.



Förvaltningsberättelse

Styrelsens och Verkställande direktörens årsredovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 1997.

SAS GRUPPEN 1997

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med International Accounting Standards.
(Siffror inom parentes avser 1996.)

MARKNAD

SAS trafikutveckling var positiv jämfört med föregående år. 1997 inleddes svagt men genom en god trafiktillväxt under senare delen av året ökade passagerartrafiken totalt med 4,4 % mot 1996. Under andra halvåret 1997 skedde tillväxten alltmer i affärssegmentet. Trafiktillväxten var totalt sett något lägre än marknadstillväxten beroende på lägre produktionsökning än de flesta övriga europeiska flygbolag.

Under 1997 ökade flygtrafiken inom Association of European Airlines, AEA, i Europa med 10 %. SAS trafiktillväxt i Europa var 9 %.

Den svenska inrikesmarknaden ökade under 1997 med 4 %. SAS trafik inklusive samarbete med Falcon Air ökade med 3 % mot föregående år medan marknadsandelen sjönk till 60 % (63 %). Norskt inrikesflyg har haft en tillväxt på ca 3 %. SAS trafik ökade med 4 % och marknadsandelen inklusive partner ökade med 0,3 procentenheter till 48,6 %. På dansk inrikes minskade SAS trafik med 3 %. Den danska inrikesmarknaden för flyg har genom öppnandet av tågförbindelse över Stora Bält upplevt kraftigt förhöjd konkurrens. Inklusive partner ökade marknadsandelen med 2,4 procentenheter till 65,8 %.

Under 1997 intensifierades konkurrensen ytterligare på SAS hemmamarknad. Den ökade konkurrensen medförde fortsatt prispress och SAS valutarensade enhetsintäkt förblev för andra året i rad oförändrad.

ALLIANSER OCH SAMARBETSPARTNERS

I maj 1997 introducerades Star Alliance, en global allians mellan SAS, Lufthansa, United Airlines, Thai Airways International samt Air Canada. Under oktober 1997 tillkom Varig Brazilian Airlines. Den nuvarande Star Alliance täcker 642 destinationer i 108 länder.

I syfte att stärka positionen på den skandinaviska hemmamarknaden har SAS under året utökat sitt samarbete med regionala partners. Som ett led i denna strategi ingicks i slutet av 1997 ett avtal mellan Bonheur ASA och Ganger Rolf ASA och SAS avseende SAS förvärv av 29 % av aktierna i Widerøe's Flyveselskap ASA. Transaktionen är villkorad av konkurrensmyndighetens godkännande. Förvärvet kommer att inkluderas i SAS redovisning först under 1998. Vidare är ett optionsavtal ingånget mellan parterna om SAS köp av ytterligare 34 % av aktierna. Optionen löper till den 28 december 1998. För att stärka SAS närvaro i Finland förvärvades under januari 1998 samtliga aktier i OY Air Botnia AB.

SAS OCH MILJÖN

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

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

SAS deltar i ett nytt miljöforum inom Star Alliance där arbetet fokuseras på att sätta gemensamma mål inom miljöområdet samt en förpliktelse att kontinuerligt förbättra miljöarbetet i respektive företag. För en detaljerad redogörelse för mål, strategier, organisation, miljörelaterade investeringar m.m. hänvisas till SAS separata miljöredovisning för 1997.

INTRESSEFÖRETAG

Som intresseföretag räknas de företag där SAS Gruppens ägarandel är mellan 20 % och 50 %. Bland intresseföretagen ingår British Midland PLC (40 %), Spanair S.A. (49 %), Polygon Insurance Co Ltd (30,8 %) samt airBaltic (28,5 %).

Resultatet i British Midland PLC har utvecklats mycket positivt under året, detta gäller speciellt de internationella linjerna. Passagerarantalet har ökat och kabinfaktorn förbättrades jämfört med föregående år. Under året har British Regional Airlines avyttrats. Resultatet i British Midland PLC uppgick till 11 (6) MGBP efter skatt. SAS andel av resultatet inklusive avskrivning av goodwill med 32 (27) MSEK samt korrigerig avseende föregående års resultat med -14 (8) MSEK utgör 9 (5) MSEK.

airBaltic Corporation SIA, Lettlands nationella flygbolag, utvecklades i linje med planerna. Kabinfaktorn ökade till 48 %. Bolagets planerade beflygning av Moskva har på grund av luftfartspolitiska skäl inte kunnat startas upp. Resultatet för året uppgick totalt till -5 (-18) MUSD. SAS andel härav är -10 (-45) MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. uppgick till 60 (-28) MSEK efter skatt. SAS andel utgör 30 (-14) MSEK. SAS andel av resultatet i Polygon Insurance Co Ltd var 14 (25).

I SAS Gruppens rörelseresultat ingår andelar av intresseföretagens resultat efter skatt med totalt 61 (-15) MSEK. Kapitalandelar i intresseföretag var 756 (653) MSEK.

SAS Gruppens Resultaträkning

(Not 1)

MSEK	1997	1996
Omsättning – Not 2	38 928	35 189
Personalkostnader – Not 3	-10 994	-10 184
Rörelsens övriga kostnader – Not 4	-23 816	-21 337
Rörelseresultat före avskrivningar	4 118	3 668
Avskrivningar – Not 5	-1 880	-1 851
Resultatandelar i intresseföretag – Not 6	61	-15
Resultat vid försäljning av aktier i koncern- och intresseföretag	1	-
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader – Not 7	83	100
Rörelseresultat	2 383	1 902
Resultat från övriga aktier och andelar – Not 10	15	1
Ränteintäkter och liknande resultatposter – Not 11	659	744
Räntekostnader och liknande resultatposter – Not 12	-826	-830
Resultat efter finansiella poster	2 231	1 817
Dotterföretagens skatter – Not 13	-71	-39
Minoritetsandelar	0	-2
Resultat före skatt hänförliga till SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter	2 160	1 776

RESULTAT PER AFFÄRSOMRÅDE

MSEK	1997	1996
SAS		
Resultat före avskrivningar	3 772	3 426
Avskrivningar	-1 755	-1 736
Resultatandel i intresseföretag	49	-26
Resultat vid försäljning av aktier i intresseföretag	2	0
Resultat vid försäljning av flygmateriel och byggnader	83	100
Resultat vid försäljning av övriga aktier	15	0
Finansnetto	-99	-18
SAS totalt	2 067	1 746
SAS International Hotels	160	65
Övrig verksamhet/koncernelimineringar	4	6
Resultat före skatt	2 231	1 817

VALUTANS INVERKAN PÅ SAS GRUPPENS RESULTAT

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast ca 34 % av omsättningen och 28 % av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten av ändrade valutakurser på SAS Gruppens rörelseresultat för 1997 jämfört med 1996, var positiv med 73 MSEK. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var å andra sidan negativ med 51 MSEK.

Den totala effekten på resultat före skatt blev därmed positiv med 22 MSEK.

MSEK	
Omsättning	1 055
Rörelsens kostnader inkl. omräkning av rörelsekapital	-982
Rörelseresultat	73
Finansiella poster	-51
Resultat före skatt	22

Kommentarer till Resultaträkningen

SAS Gruppens omsättning ökade med 3 739 MSEK eller 10,6 %. Justerat för valutakurseffekter mellan åren, 1 055 MSEK, ökade omsättningen med 7,6 % eller 2 684 MSEK. Därav är 1 079 MSEK ökade passage-
rarintäkter, 617 MSEK övriga trafikintäkter och resterande 988 MSEK är ökade volymer inom övriga verksamhetsområden. SAS passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 4,4 % jämfört med 1996. Enhetsintäkten, yelden, var valutarensat oförändrad mot föregående år.

De totala rörelsekostnaderna steg med 3 289 MSEK eller 10,4 %. Korrigerat för valutaeffekter, -982 MSEK, var kostnadsökningen 7,1 %. I SAS flygverksamhet ökade rörelsekostnaderna med 2 637 MSEK, eller 9,6 %. Korrigerat för valutaeffekter var motsvarande ökning 6,3 %. Med hänsyn tagen till volymökning ökade enhetskostnaden med 1,6 %. Enhetskostnadsökningen beror främst på ökade lönekostnader och underhållskostnader samt satsningar på produktförbättringar.

Rörelseresultatet ökade med 481 MSEK varav 73 är hänförligt till förändrade valutakurser. Bruttovinstmarginalen ökade från 10,4 % till 10,6 %.

Avskrivningarna var på samma nivå som 1996. Vid förvärv 1996 av MD-90 redovisades anskaffningskostnaden brutto med särskild skuldredovisning av erhållen finansieringsrabatt. Skuldposten upplöses över lånens löptid, ca 10 år. Under 1997 har ett liknande synsätt applicerats på tidigare förvärv av MD-80 och Boeing 767. Detta har för 1997 medfört reducerade avskrivningar med 184 MSEK. I samband med övergång från progressiv avskrivningsmetod till linjär avskrivningsmetod per 1 januari 1994 konstaterades en skillnad i bokförda värden mellan de båda metoderna. Denna periodiseras genom förhöjda avskrivningar årligen, vilka för 1997 uppgår till drygt 180 MSEK.

Resultatandelar i intresseföretag förbättrades med 76 MSEK till 61 MSEK, främst till följd av positiv resultatutveckling i Spanair S.A. samt airBaltic.

Resultat vid försäljning av flygmateriel 83 (100) MSEK inkluderar avyttring under 1997 av en MD-83 till Spanair

S.A., 53 MSEK, samt försäljning av en DC 9-51, 17 MSEK.

SAS Gruppens finansnetto, uppgick till -167 (-86) MSEK.

Utvecklingen på de finansiella marknaderna har under 1997 som helhet varit relativt stabil. En ökad osäkerhet har dock uppkommit under hösten vilket medfört en större rörlighet på samtliga marknader.

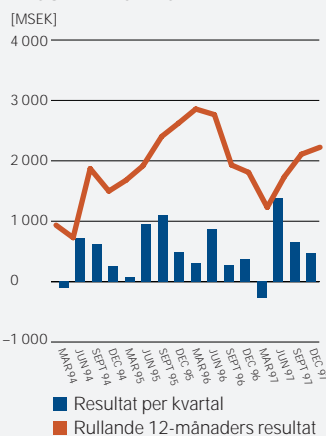
SAS Gruppens räntenetto är på samma nivå som föregående år -140 (-135) MSEK.

Kursutvecklingen för den svenska kronan har under 1997 givit en måttlig effekt på nettoskulden. Sammantaget redovisas en negativ valutaeffekt i SAS Gruppens finansnetto om -1 MSEK. Föregående år var valutakursdifferensen positiv med 50 MSEK.

Resultat efter finansiella poster uppgick till 2 231 (1 817) MSEK.

Av dotterföretagens totala skattekostnad utgjorde 27 avsättning för latent skatt. 1996 ingick en upplösning med 23 MSEK.

RESULTAT FÖRE SKATT



SAS Gruppens Balansräkning

(Not 1)

TILLGÅNGAR, MSEK

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	1997	1996
Immateriella anläggningstillgångar – Not 14, 15	36	24
Materiella anläggningstillgångar – Not 15		
Byggnader och mark	4 910	4 966
Flygplan	11 284	11 739
Reservmotorer och reservdelar	964	869
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan	111	92
Övriga inventarier och fordon	1 385	1 261
Pågående nyanläggningar	1 332	458
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar – Not 16	1 094	369
	21 080	19 754
Finansiella anläggningstillgångar – Not 15		
Kapitalandelar i intresseföretag – Not 17	756	653
Långfristiga fordringar hos intresseföretag – Not 19	98	88
Aktier och andelar – Not 20	62	63
Pensionsmedel, netto – Not 25	530	–
Andra långfristiga fordringar	438	202
	1 884	1 006
Summa anläggningstillgångar	23 000	20 784
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		
Varulager m.m.		
Varulager och förråd – Not 21	774	636
Förskott till leverantörer	5	3
	779	639
Kortfristiga fordringar		
Kundfordringar	2 307	1 862
Fordringar hos intresseföretag	52	15
Övriga fordringar – Not 22	758	883
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	916	637
	4 033	3 397
Kortfristiga placeringar – Not 23	9 113	10 333
Kassa och bank	704	717
Summa omsättningstillgångar	14 629	15 086
SUMMA TILLGÅNGAR	37 629	35 870

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK

EGET KAPITAL – Not 24	1997	1996
Insatskapital	12 976	11 992
Övrigt eget kapital	1 265	1 038
	14 241	13 030
Minoritetsintressen	19	18
Avsättningar		
Pensioner och liknande förpliktelser – Not 25	214	436
Latenta skatter	163	137
	377	573
Långfristiga skulder – Not 26		
Förlagslån – Not 27	784	737
Obligationslån – Not 28	2 351	2 843
Övriga lån – Not 29	7 840	8 140
Övriga skulder	838	907
	11 813	12 627
Kortfristiga skulder		
Kortfristig del av långfristiga lån	634	950
Lån – Not 31	284	271
Förskott från kunder	33	14
Leverantörsskulder	1 680	1 401
Skulder till intresseföretag	13	13
Skatteskulder	45	43
Trafikavräkningskund – Not 32	1 953	1 645
Föreslagen utdelning till moderbolagen	1 141	844
Övriga skulder	1 143	982
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	4 253	3 459
	11 179	9 622
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	37 629	35 870
Panter som ställts för egna skulder och avsättningar – Not 33	806	546
Övriga ställda säkerheter – Not 33	71	82
	877	628
Ansvarförbindelser – Not 34	978	1 276
Hysesförpliktelser – Not 35		

Kommentarer till Balansräkningen

TILLGÅNGAR

SAS Gruppens totala tillgångar har ökat med 5 % till 37 629 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan har minskat med 455 MSEK. Förändringen omfattar investering i MD-90 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar om 452 MSEK samt överföring från pågående nyanläggningar 317 MSEK i huvudsak omfattande bullerdämpare avseende DC9-41. Avgående poster är årets avskrivningar 1 102 MSEK samt restvärde avyttrade flygplan.

Bland pågående nyanläggningar ingår 835 MSEK hänförligt till SAS engagemang på Oslos nya flygplats Gardermoen. Därutöver ingår ny frakterminal på Köpenhamns flygplats samt uppförande av hotell i Manchester.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmaterial ökade under året med 725 MSEK. Förskott till McDonnell Douglas har tagits i anspråk med 112 MSEK i samband med leveranser av två MD-90 under året. Därutöver har ytterligare 156 MSEK utnyttjats. Förskott avseende kommande leveranser av bl.a. Boeing 737-600 samt De Havilland Dash 8 har erlagts med 993 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 103 MSEK till 756 MSEK. Årets resultatandelar var positiva med 61 MSEK. Därutöver har kapitalandelarna ökat på grund av valutakursförändringar m.m. med 42 MSEK.

SAS ändrade under 1996 metod för att behandla de förmånsbaserade kollektiva pensionsplanerna i Sverige. Tillämpning bl.a. av dessa principer resulterar per 31 december 1997 i en tillgång benämnd pensionsmedel, netto om 530 MSEK. (Se vidare Redovisnings- och värderingsprinciper sid 70 samt Not 25.)

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 9 817 (11 050) MSEK eller 26 (31) % av balansomslutningen. Minskningen förklaras främst av lösen av lån.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 26 368 (27 268) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 26 311 (25 004) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 12 (11) %.

SKULDER

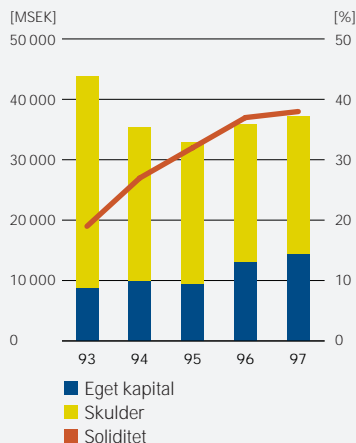
Av de totala skulderna var 12 107 (13 376) MSEK räntebärande. Här ingår pensionskulder med 35 (184) MSEK.

Den räntebärande nettoskulden var per 31 december 1997 1 345 (1 754) MSEK. SAS Gruppens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 1 880 (2 420) MSEK. En ny lånefacilitet om 700 MUSD undertecknades under året. Därmed finns inklusive den lånefacilitet som tecknades under 1996 1 010 MUSD tillgängligt. Därutöver har SAS outnyttjade certifikatprogram tillgängliga om vardera 2 000 MSEK, 1 500 MDKK och 200 MUSD. Skuldsättningsgraden per den 31 december 1997 var 0,1 (0,1).

EGET KAPITAL

Eget kapital ökade, efter föreslagen utdelning till SAS moderbolag om 1 141 MSEK, med 1 211 MSEK till 14 241 MSEK. Utöver årets resultat efter skatt berodde ökningen på positiva omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag. Soliditeten, efter skuldföring av föreslagen utdelning, var vid årsskiftet 38 (37) % och avkastning efter skatt på eget kapital uppgick till 11 (11) %.

FINANSIELL STÄLLNING



SAS Gruppens Finansieringsanalys

MSEK	1997	1996
ÅRETS VERKSAMHET		
Resultat före skatt	2 231	1 815
Avskrivningar	1 880	1 851
Värderegleringar, nedskrivningar m.m.	6	66
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-100	-63
Övrigt – netto	-63	-31
Medel tillförda från årets verksamhet	3 954	3 638
Förändring av:		
Varulager och förråd	-146	-34
Rörelsefordringar	-1 039	-200
Rörelseskulder	1 487	410
Förändring av rörelsekapital	302	176
Nettofinansiering från årets verksamhet	4 256	3 814
INVESTERINGAR		
Flygplan	-452	-1 126
Reservmateriel	-215	-476
Byggnader, inventarier och övrig utrustning	-1 566	-2 313
Aktier och andelar, goodwill m.m.	-30	-35
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel – netto	-993	-252
Summa investeringar	-3 256	-4 202
Försäljning av anläggningstillgångar	235	1 039
Omräkningsdifferenser m.m.	17	27
Nettoinvesteringar	-3 004	-3 136
Utbetalda medel till moderbolagen	-844	-1 150
Kapitaltillskott från moderbolagen	-	1 400
Finansieringsöverskott	408	928
EXTERN FINANSIERING		
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser – netto	-1 047	715
Övriga finansiella fordringar/skulder – netto	-594	-669
Förändring av minoritetsintresse	0	-2
Extern finansiering – netto	-1 641	44
FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL		
Enligt balansräkningen	-1 233	972
Likvida medel vid verksamhetsårets början	11 050	10 078
Likvida medel vid verksamhetsårets slut	9 817	11 050

Kommentarer till Finansieringsanalysen

SAS Gruppens kassaflöde före förändringar i rörelsekapital och investeringar uppgick till 3 954 (3 638) MSEK. Rörelsekapitalet minskade med 302 (176) MSEK. Såväl rörelsefordringar som rörelseskulder ökade under året, generellt som effekt av ökade volymer i verksamheten.

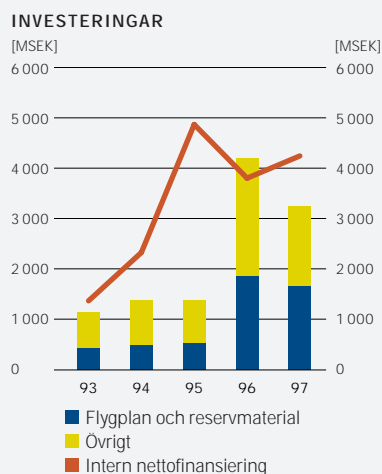
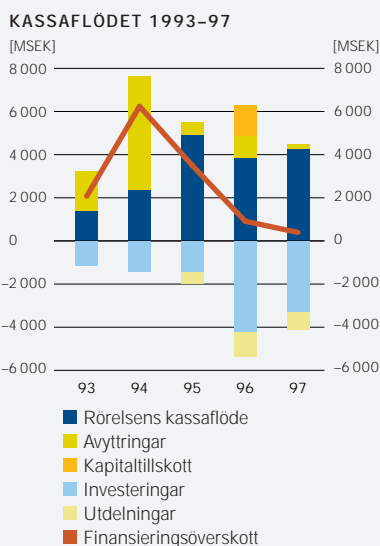
Investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 3 256 MSEK, en minskning med 946 MSEK jämfört med 1996. Av investeringarna svarade SAS för 2 938 (4 132) MSEK och SAS International Hotels för 318 (70) MSEK. Här ingår 451 MSEK avseende två MD-90 som levererades under året. Investeringar i byggnader och mark uppgår totalt till 1 060 MSEK omfattande främst Gardermoen, fraktkterminal i Köpenhamn samt hotellfastighet i Manchester.

Försäljning av anläggningstillgångar genererade 235 (1 039) MSEK och utgörs i huvudsak av intäkter från försäljningen av en MD-83 samt en DC9-51. Föregående år avyttrades sju Boeing 737.

Kassaflödet efter nettoinvesteringar blev därmed 1 252 (678) MSEK. Efter utbetalning av medel till moderbolagen 844 (1 150) MSEK samt erhållet kapitaltillskott under 1996, 1 400 MSEK, var finansieringsöverskottet 408 (928) MSEK.

De finansiella skulderna minskade med 1 047 MSEK under 1997, vilket i huvudsak utgörs av amortering och lösen av lån. Nyupplåning har ej gjorts under året.

Sammantaget minskade SAS Gruppens likvida medel med 1 233 MSEK.



SAS Konsortiet

SAS Konsortiet är bildat av de tre nationella flygbolagen, SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. SAS Konsortiet omfattar SAS, exklusive dotterföretag och exklusive Konsortiet SAS Commuter.

SAS Konsortiets tillgångar, skulder och resultat fördelas, vid utgången av varje redovisningsår, på de tre moderbolagen efter ägarandel, SAS Danmark A/S 2/7, SAS Norge ASA 2/7, SAS Sverige AB 3/7.

SAS Konsortiets räkenskaper upprättas enligt samma principer som SAS Gruppen med undantag för redovisning av dotter- och intresseföretag. Se vidare avsnittet "Värderings- och redovisningsprinciper".

Konsortiets omsättning uppgick till 35 611 (32 408) MSEK.

Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader uppgick till 81 (-) MSEK.

Rörelseresultatet blev 1 958 (1 537) MSEK.

I resultat från andelar i koncernföretag ingår utdelningar från dotterföretag med 83 (12) MSEK samt återförd reservering för förlusttäckning avseende Swedair 112 MSEK.

I resultat från andelar i intresseföretag ingår utdelningar med 31 (4) MSEK.

Resultatet före skatt blev 2 125 (1 568) MSEK.

SAS Konsortiets Resultaträkning

(Not 1)

MSEK	1997	1996
Omsättning – Not 2	35 611	32 408
Personalkostnader – Not 3	-9 047	-8 585
Rörelsens övriga kostnader – Not 4	-23 246	-20 872
Rörelseresultat före avskrivningar	3 318	2 951
Avskrivningar – Not 5	-1 441	-1 414
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader – Not 7	81	-
Rörelseresultat	1 958	1 537
Resultat från andelar i koncernföretag – Not 8	196	19
Resultat från andelar i intresseföretag – Not 9	33	-7
Resultat från övriga aktier och andelar – Not 10	16	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter – Not 11	723	857
Räntekostnader och liknande resultatposter – Not 12	-801	-838
Resultat före skatt¹	2 125	1 568

¹ Skatter åvilar SAS Konsortiets moderbolag.

SAS Konsortiets Balansräkning

(Not 1)

TILLGÅNGAR, MSEK

	1997	1996
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		
Immateriella		
anläggningstillgångar – Not 14, 15	13	22
Materiella anläggningstillgångar – Not 15		
Byggnader och mark	3 136	3 234
Flygplan	10 534	10 864
Reservmotorer och reservdelar	940	845
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan	111	92
Övriga inventarier och fordon	352	374
Pågående nyanläggningar	1 052	442
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar – Not 16	710	296
	16 835	16 147
Finansiella anläggningstillgångar – Not 15		
Aktier och andelar i koncernföretag – Not 20	1 405	1 396
Långfristiga fordringar hos koncernföretag – Not 18	819	1 001
Aktier och andelar i intresseföretag – Not 20	591	585
Långfristiga fordringar hos intresseföretag – Not 19	98	88
Andra aktier och andelar – Not 20	4	6
Pensionsmedel, netto – Not 25	488	–
Andra långfristiga fordringar	279	117
	3 684	3 193
Summa anläggningstillgångar	20 532	19 362
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		
Varulager m.m.		
Varulager och förråd – Not 21	635	507
Förskott till leverantörer	3	3
	638	510
Kortfristiga fordringar		
Kundfordringar	1 976	1 587
Fordringar hos koncernföretag	1 283	981
Fordringar hos intresseföretag	52	15
Övriga fordringar	599	725
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	713	473
	4 623	3 781
Kortfristiga placeringar – Not 23	9 072	10 295
Kassa och bank	429	524
Summa omsättningstillgångar	14 762	15 110
SUMMA TILLGÅNGAR	35 294	34 472

EGET KAPITAL OCH SKULDER

	1997	1996
EGET KAPITAL – Not 24		
Insatskapital		
SAS Danmark A/S	3 708	3 426
SAS Norge ASA	3 708	3 426
SAS Sverige AB	5 560	5 140
	12 976	11 992
Avsättningar		
Pensioner och liknande förpliktelser – Not 25	179	448
	179	448
Långfristiga skulder – Not 26		
Förlagslån – Not 27	784	737
Obligationslån – Not 28	2 351	2 825
Övriga lån – Not 29	7 094	7 313
Skulder till koncernföretag	77	357
Skulder till intresseföretag	0	0
Övriga skulder	862	897
	11 168	12 129
Kortfristiga skulder		
Kortfristig del av långfristiga lån	555	874
Lån – Not 31	228	250
Förskott från kunder	25	12
Leverantörsskulder	1 295	1 076
Skulder till koncernföretag	1 139	1 343
Skulder till intresseföretag	12	10
Trafikavräkningskund – Not 32	1 953	1 645
Föreslagen utdelning till moderbolagen	1 141	844
Övriga skulder	902	822
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	3 721	3 027
	10 971	9 903
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	35 294	34 472
Ställda panter – Not 33	29	28
Ansvarsförbindelser – Not 34	934	1 174
Hyresförpliktelser – Not 35		

SAS Konsortiets Finansieringsanalys

MSEK	1997	1996
ÅRETS VERKSAMHET		
Resultat före skatt	2 125	1 568
Avskrivningar	1 441	1 414
Värdeeregleringar, nedskrivningar m.m.	4	30
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-99	0
Medel tillförda från årets verksamhet	3 471	3 012
Förändring av:		
Varulager och förråd	-137	-42
Rörelsefordringar	-850	-280
Rörelseskulder	1 363	281
Förändring av rörelsekapital	376	-41
Nettofinansiering från årets verksamhet	3 847	2 971
INVESTERINGAR		
Flygplan	-451	-1 269
Reservmateriel	-213	-476
Byggnader, inventarier och övrig utrustning	-1 069	-2 064
Aktier och andelar, m.m.	-6	-35
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel – netto	-525	-169
Summa investeringar	-2 264	-4 013
Försäljning av anläggningstillgångar	234	13
Nettoinvesteringar	-2 030	-4 000
Utbetalda medel till moderbolagen	-844	-1 150
Kapitaltillskott från moderbolagen	-	1 400
Finansieringsöver-/underskott	973	-779
EXTERN FINANSIERING		
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser – netto	-675	1 300
Övriga finansiella fordringar/skulder – netto	-1 616	478
Extern finansiering – netto	-2 291	1 778
FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL		
Enligt balansräkningen	-1 318	999
Likvida medel vid verksamhetsårets början	10 819	9 820
Likvida medel vid verksamhetsårets slut	9 501	10 819

KONSORTIET SAS COMMUTER

Konsortiet SAS Commuter har samma ägarförhållanden och juridiska status som SAS Konsortiet och konsolideras i SAS Gruppen inom affärsområde SAS.

SAS Commuter är ett produktionsföretag, som utför flygningar för SAS i Skandinavien och norra Europa med flygplan av typen Fokker F-50 och SAAB 2000. Totalt omfattar flottan 26 flygplan, varav 17 under 1997 användes i ett sydligt trafiksystem, EuroLink, med bas i Köpenhamn, 5 flygplan trafikerar ett nordligt system, NorLink, med Tromsø som bas och 4 flygplan trafikerar SweLink med bas i Stockholm.

Under året genomfördes ca 60 000 (50 000) flygningar med sammanlagt 1,9 (1,4) miljoner passagerare.

Konsortiet SAS Commuters resultat före skatt 1997 uppgick till -2 (22) MSEK.

RESULTATRÄKNING

MSEK	1997	1996
Omsättning	780	621
Rörelsens kostnader	-708	-524
Resultat före avskrivningar	72	97
Avskrivningar	-72	-68
Rörelseresultat	0	29
Finansiella poster (netto)	-2	-7
Resultat före skatt	-2	22

BALANSRÄKNING

MSEK	1997	1996
Anläggningstillgångar	984	653
Omsättningstillgångar	36	32
Likvida medel	25	8
Summa Tillgångar	1 045	693
Eget kapital	514	516
Långfristiga skulder	438	122
Kortfristiga skulder	93	55
Summa Eget kapital och skulder	1 045	693

DISPOSITION AV RESULTAT I SAS KONSORTIET

SAS moderbolag, SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB, betalar skatt i respektive land för sina andelar av SAS Konsortiets resultat.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår SAS Representantskap att av verksamhetsårets resultat före skatt i SAS Konsortiet, ett belopp på 1 141 MSEK överförs till moderbolagen. Återstående belopp 984 MSEK, överförs till insatskapitalet i SAS Konsortiet som därmed uppgår till 12 976 MSEK.

UTSIKTER FÖR 1998

Utsikterna för 1998 är generellt goda och ger förutsättningar för en fortsatt positiv utveckling. Det finns dock viss oro för effekterna av Asienkrisen såväl som att situationen i Mellersta Östern utgör en osäkerhetsfaktor. Trots att SAS under 1998 kommer att ha extra kostnader om ca 400 MSEK i samband med att ny infrastruktur tas i bruk på flera ställen samt att infasning av en ny flygplanstyp sker, förväntas det operativa resultatet för 1998 bli i nivå med 1997 års resultat.

STOCKHOLM DEN 16 FEBRUARI 1998

BO BERGGREN

BJØRN EIDEM

HUGO SCHRÖDER

TONY HAGSTRÖM

HARALD NORVIK

ANDERS ELDRUP

LEIF KINDERT

INGVAR LILLETUN

JENS THOLSTRUP HANSEN

JAN STENBERG

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNCHEF

Redovisnings- och värderingsprinciper

ALLMÄNT

Redovisningsprinciperna är oförändrade med undantag för redogörelse i Not 1.

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

För SAS Konsortiet tillämpas samma redovisningsprinciper med undantag för aktier i intresseföretag som för SAS Gruppen redovisas enligt kapitalandelsmetoden, medan för SAS Konsortiet tillämpas anskaffningsmetoden. Även aktier i dotterföretag redovisas för SAS Konsortiet enligt anskaffningsmetoden.

KONCERNREDOVISNING

Definition av koncern- och intresseföretag:

Koncernredovisningen omfattar SAS Konsortiet, dess helägda dotterföretag och de delägda dotterföretag i vilka Konsortiet har ett bestämmande inflytande samt konsortiet SAS Commuter. Vissa helägda dotterföretag, som är nära knutna till SAS Konsortiets verksamhet, är direkt inkluderade i Konsortiets redovisning. (Se vidare förteckning över aktier och andelar, Not 20.)

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

Innehav i större intresseföretag där SAS Gruppens ägande uppgår till minst 20 och högst 50 %, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

KONSOLIDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till marknadsvärde enligt en gjord förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag

det beräknade marknadsvärdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen utgörs skillnaden av koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS Gruppens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

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

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

OMRÄKNING AV UTLÄNDSKA DOTTERFÖRETAG

Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut till svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterföretagens samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs och samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS Gruppens eget kapital.

FORDRINGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA SAMT FINANSIELLA INSTRUMENT

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än konsolideringsvalutan (SEK) upptas i balansräkningen omräknade efter valutakurser på balansdagen. Såväl realiserade som orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultatet. (Se även Not 12.)

SAS använder olika finansiella instrument i styrning av bolagets totala valuta- och räntexponering. Användning-

VALUTAKURSER FÖR VIKTIGARE VALUTOR

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

en av dessa instrument måste ses i sammanhang med ovannämnda fordringar och skulder. De redovisnings- och värderingsprinciper som tillämpas är följande:

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

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

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

Ränteswapkontrakt: Ränteswapkontraktets resultateffekt (netto) av ränteintäkter och räntekostnader resultatförs löpande. (Se vidare Not 30 – Finansiella instrument.)

VARULAGER OCH FÖRRÅD

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

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR OCH AVSKRIVNINGAR

Anläggningstillgångar är bokförda till anskaffningskostnad med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Avskrivningarna sker planenligt efter bedömd ekonomisk livslängd.

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

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

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

Avskrivning på goodwill och övriga immateriella tillgångar sker över bedömd ekonomisk livslängd, varvid långsiktiga investeringar av strategisk betydelse för SAS verksamhet avskrivs på upp till 10 år och övriga på 5 år.

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

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

PENSIONS FÖRPLIKTelser

SAS pensionsförpliktelser är i huvudsak säkrade genom

olika pensionsordningar. Dessa varierar väsentligt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensionssystem i de enskilda länderna.

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

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelsen förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS gör en beräkning av pensionsförpliktelsen för de förmånsbaserade pensionsordningarna baserad på beräkningssättet enligt FASB87. Beräkningar görs både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) och Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO är förpliktelsen baserad på aktuell lön medan under PBO beräknas förpliktelsen på uppskattad slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel. PBO läggs till grund för redovisning av förpliktelsen.

TRAFIKINTÄKTER

Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförs.

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

Del av trafikavräkningsskulden täcker sålda biljetter som bedöms förbli outnyttjade. Årligen görs en uppskattning av outnyttjade biljetters förväntade andel av trafikavräkningsskulden. Denna reserv intäktförs nästföljande år.

EURO BONUS

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

UNDERHÅLLSKOSTNADER

Rutinmässigt flygplansunderhåll och reparationer kostnadsförs löpande.

Periodisering av framtida externa kostnader för tungt underhåll inklusive motorunderhåll görs avseende flygplanstypen MD-80 och MD-90. Detta underhåll genomförs i genomsnitt vart tionde år och årlig avsättning per flygplan uppgår till 1,5 MSEK. För Boeing 767 görs avsättningar för framtida motorunderhåll och för Fokker F50 (ingående i Konsortiet SAS Commuter) för framtida underhållskostnader.

SAS KONSORTIET

SAS Gruppens redovisning är upprättad i enlighet med IASCs rekommendationer. De i SAS Konsortiet tillämpade principerna avviker av hänsyn till lokala bestämmelser för redovisning och beskattning i Sverige och Norge främst genom att aktieinnehav i dotter- och intresseföretag redovisas till anskaffningskostnad och att erhållen utdelning förs över resultatet. Skattskyldigheten i Danmark, Norge och Sverige avseende Konsortiets verksamhet åvilar Konsortiets moderbolag.

Noter

Bokslutet är uttryckt i miljoner svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

NOT 1 – Förändrade redovisningsprinciper

I syfte att anpassa SAS Gruppens och SAS Konsortiets årsredovisningar till gällande EG-direktiv har uppställningsformerna för resultat- och balansräkningar förändrats. SAS har därvid bl.a. valt att presentera en så kallad kostnadsslagsindeldad resultaträkning.

För att uppnå jämförbarhet mellan 1997 och 1996 års redovisningar, har vissa poster avseende räkenskapsåret 1996 omklassificerats.

Från och med 1997 redovisas minoritetsandelar i dotterföretag baserade på resultat efter skatt.

NOT 2 – Omsättning

	1997	1996
Trafikintäkter		
Passagerare	27 259	25 390
Frakt	1 805	1 481
Post	238	225
Övrigt	1 269	965
Övriga rörelseintäkter	5 040	4 347
SAS Konsortiets omsättning	35 611	32 408
Dotterföretagens omsättning	3 529	3 015
Koncernelimineringar	-212	-234
SAS Gruppens omsättning	38 928	35 189
SAS trafikintäkter redovisas med avdrag för lämnade rabatter vilka uppgick till 3 023 (2 343) MSEK.		
Passagerarintäkter per geografiskt område		
Interkontinentalt	4 232	3 744
Europa	11 261	10 288
Intraskandinaviskt	4 228	4 084
Inrikes	7 538	7 274
Summa passagerarintäkter	27 259	25 390

NOT 3 – Personalkostnader

Medelantalet anställda under 1997 inom SAS Gruppens olika affärsområden var 25 057 (23 607), varav 22 524 (21 348) i SAS och 2 494 (2 222) i SAS International Hotels.

Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda inom SAS Konsortiet uppgick till 20 388 (19 463), varav i Danmark 7 163 (6 886), i Norge 4 931 (4 338) och i Sverige 6 839 (6 762).

SAS Gruppens totala lönekostnader, inklusive sociala avgifter m.m., uppgick till 10 822 (10 057) MSEK. Motsvarande lönekostnader i SAS Konsortiet uppgick till 8 955 (8 513) MSEK.

MEDELANTAL ANSTÄLLDA – SAS KONSORTIET

	1997		1996	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
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
Storbritannien	97	207	103	215
Tyskland	57	66	49	77
Frankrike	22	53	29	62
Japan	29	14	29	14
Finland	51	82	40	72
Belgien	19	18	20	17
USA	105	163	93	170
Övriga utlandet	193	279	199	288
Totalt	12 393	7 995	11 858	7 605
Totalt män och kvinnor	20 388		19 463	

Forts. Not 3

ANTAL ANSTÄLLDA – DOTTERFÖRETAG SAMT KONSORTIET SAS COMMUTER

	1997		1996	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	827	405	785	397
Norge	643	790	570	668
Sverige	777	584	657	514
Storbritannien	123	82	84	70
Tyskland	139	136	134	107
Belgien	18	17	18	16
Övriga utlandet	66	62	69	55
Totalt	2 593	2 076	2 317	1 827
Totalt män och kvinnor	4 669		4 144	
Totalt SAS Gruppen	14 986	10 071	14 175	9 432
Totalt SAS Gruppen män och kvinnor	25 057		23 607	

LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

	1997		1996	
	Löner och andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensioner)	Löner och andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensioner)
SAS Konsortiet	7 362	1 593 (375)	6 665	1 848 (734)
Dotterföretag	1 508	359 (152)	1 275	269 (106)
SAS Gruppen totalt	8 870	1 952 (527)	7 940	2 117 (840)
SAS Gruppen totalt	10 822		10 057	

ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Under 1997 har till ledamöterna i SAS Konsortiets styrelse utgått 2 111 TSEK, varav 300 TSEK till styrelsens ordförande, totalt 673 TSEK till de två vice ordförandena samt totalt 1 138 TSEK till övriga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanterna. Till suppleanterna har därutöver utbetalats totalt 388 TSEK. Dessa arvoden är fastställda av SAS representantskap.

Ingen av styrelseledamöterna har under 1997 varit anställd i SAS Gruppen, med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Två av styrelsens ledamöter har erhållit konsultarvode som ersättning för utfört arbete i SAS Gruppens finanskommitté.

Lön och värdet av förmåner utgivna 1997 till SAS Konsortiets verkställande direktör, som även är koncernchef, har uppgått till 6 708 TSEK varav 1 250 TSEK avser bonus för 1996.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år. Pensionen baseras på lönen vid tidpunkten för pensioneringen och utgör mellan 62 och 65 år, 39,9 % av den pensionsgrundande lönen uttryckt i 1997 års nivå, från och med 65 år, 37,2 %. Övriga anställda i konsortiets högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänar linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd vid fullt intjänande uppgår till 70 % av pensionsgrundande lön intill 30 basbelopp (1 089 TSEK) och 35 % av lönedelar därutöver. Alternativt tillhandahålls en ordning baserad på inbetald premie. För dansk och norsk anställd i konsortiets högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensions-systemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

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

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

NOT 4 – Rörelsens övriga kostnader

SAS GRUPPEN	1997	1996
Leasingkostnader	859	871
Försäljningsomkostnader	2 212	2 112
Flygbränsle	2 440	2 109
Lufffartsavgifter	3 969	3 746
Måltidskostnader	1 482	1 311
Hanteringskostnader	1 546	1 419
Tekniskt flygplansunderhåll	1 727	1 160
Övriga rörelsekostnader	9 581	8 609
Summa	23 816	21 337

SAS KONSORTIET	1997	1996
Leasingkostnader	750	685
Försäljningsomkostnader	2 209	2 112
Flygbränsle	2 442	2 114
Lufffartsavgifter	3 966	3 744
Måltidskostnader	1 482	1 311
Hanteringskostnader	1 546	1 419
Tekniskt flygplansunderhåll	1 727	1 160
Övriga rörelsekostnader	9 124	8 327
Summa	23 246	20 872

Övriga rörelsekostnader omfattar köpta tjänster, reklam, hyreskostnader m.m.

NOT 5 – Avskrivningar

SAS GRUPPEN	1997	1996
Goodwill och immateriella tillgångar	11	11
Flygplan	1 102	1 211
Reservmotorer och reservdelar	112	52
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	34	25
Övriga inventarier och fordon	395	359
Byggnader och inredningar	225	192
Markanläggningar	1	1
Summa	1 880	1 851

SAS KONSORTIET	1997	1996
Immateriella tillgångar	10	10
Flygplan	977	1 052
Reservmotorer och reservdelar	108	53
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	34	25
Övriga inventarier och fordon	152	144
Byggnader och inredningar	159	129
Markanläggningar	1	1
Summa	1 441	1 414

NOT 6 – Resultatandelar i intresseföretag

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

Forts. Not 6

SAS Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	12	11
Airnet I/S	5	5
Övriga	0	-4
Summa	61	-15

¹ Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med 3,2 (2,7) samt korrigerig avseende föregående års resultat med -1,4 (0).

² Baserat på periodbokslut per 31 oktober 1997.

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

NOT 7 – Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

SAS GRUPPEN	1997	1996
SAS – försäljning MD83	53	-
SAS – försäljning DC9-51	17	-
SAS – försäljning SAAB340	5	-
SAS – försäljning Hover Craft	4	-
SAS – försäljning Boeing 737	-	89
SAS Flight Academy – avyttring flygsimulatorer	-	11
SAS – försäljning byggnader	4	-
Summa	83	100

SAS KONSORTIET	1997	1996
SAS – försäljning MD83	53	-
SAS – försäljning DC9-51	17	-
SAS – försäljning SAAB340	3	-
SAS – försäljning Hover Craft	4	-
SAS – försäljning byggnader	4	-
Summa	81	-

NOT 8 – Resultat från andelar i koncernföretag

SAS KONSORTIET	1997	1996
Utdelning från:		
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 vid försäljning av aktier i NJP Norden AB	1	-
Återföring av reservering för förlust-täckning avseende Swedair AB	112	-
Återföring av nedskrivning av fordringar	-	41
Aktieägartillskott	-	-34
Summa	196	19

NOT 9 – Resultat från andelar i intresseföretag

SAS KONSORTIET	1997	1996
Utdelning	31	4
Realisationsresultat vid försäljning	2	-
Aktieägartillskott	-	-11
Summa	33	-7

NOT 10 – Resultat från övriga aktier och andelar

SAS GRUPPEN	1997	1996
Realisationsresultat vid försäljning	15	-
Utdelning	-	1
Summa	15	1
SAS KONSORTIET	1997	1996
Realisationsresultat vid försäljning	16	-
Summa	16	-

NOT 11 – Ränteintäkter och liknande resultatposter

SAS GRUPPEN	1997	1996
Ränteintäkter	648	740
Övriga finansiella intäkter	11	4
Summa	659	744
SAS KONSORTIET	1997	1996
Ränteintäkter från koncernföretag	84	133
Andra ränteintäkter	629	721
Övriga finansiella intäkter	10	3
Summa	723	857

NOT 12 – Räntekostnader och liknande resultatposter

SAS GRUPPEN	1997	1996
Räntekostnader	-790	-859
Valutakursdifferenser, netto	-1	50
Övriga finansiella kostnader	-35	-21
Summa	-826	-830

NOT 15 – Anläggningstillgångar**IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Immatr. anl.tillg.	Byggn. & mark	Flyg- plan ¹	Reservm. & res.del.	Verkst.inv & serv.utr. fpl.	Övr. inv. & fordon	Påg. ny- anlägg.	Förskott anl.tillg.	S:a matr. tillgångar
SAS Gruppen									
Ingående anskaffningsvärde	315	6 318	18 152	1 346	569	4 053	458	391	31 287
Investeringar	22	12	452	215	0	192	1 362	993	3 226
Aktiverade räntor	-	-	-	-	-	-	37	-	37
Försäljning/utrangering	-	-12	-342	-30	-15	-214	-	-	-613
Omklassificeringar	10	82	317	-6	54	335	-524	-265	-7
Valutakursdifferenser	-3	113	-	-	1	13	-1	-	126
Utgående ackum. ansk.värde	344	6 513	18 579	1 525	609	4 379	1 332	1 119	34 056
Ingående avskrivning	-291	-1 352	-6 413	-477	-477	-2 792	0	-22	-11 533
Årets avskrivning	-11	-226	-1 102	-112	-34	-395	-	-	-1 869
Försäljning/utrangering	-	3	220	9	13	203	-	-	448
Omklassificeringar	-9	-9	0	19	0	13	0	-3	20
Valutakursdifferens	3	-19	-	0	0	-23	-	-	-42
Utgående ackum. avskrivning	-308	-1 603	-7 295	-561	-498	-2 994	0	-25	-12 976
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-1	-	-	-	-	-	-	-1
Valutakursdifferens	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Utgående ackum. nedskrivning	-	0	-	-	-	-	-	-	0
Utgående planenl. restvärde 1997	36	4 910	11 284²	964	111	1 385	1 332	1 094	21 080
Utgående planenl. restvärde 1996	24	4 966	11 739	869	92	1 261	458	369	19 754

¹ Försäkringsvärdet för flygplanen i SAS Gruppen per 31 december 1997 uppgick till 24 967 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda flygplan med 6 619 MSEK.

² Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor översteg på balansdagen den 31 december 1997 bokfört värde med 4 000 MSEK.

Forts. Not 12

SAS KONSORTIET	1997	1996
Räntekostnader till koncernföretag	-63	-91
Andra räntekostnader	-744	-791
Valutakursdifferenser, netto	20	60
Övriga finansiella kostnader	-14	-16
Summa	-801	-838

NOT 13 – Dotterföretagens skatter

SAS GRUPPEN	1997	1996
Skatt i dotterföretagen	-44	-62
Avsatt(-)/upplöst(+) latent skatt hänförlig till obeskattade reserver	-27	23
Summa	-71	-39

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

NOT 14 – Immateriella anläggningstillgångar

SAS GRUPPEN	1997	1996
Koncernmässig goodwill	16	2
Övriga immateriella tillgångar	20	22
Summa	36	24

SAS KONSORTIET	1997	1996
Övriga immateriella tillgångar	13	22
Summa	13	22

Av övriga immateriella tillgångar utgör 13 (22) nettobokfört värde av det engångsbelopp som utbetalades för SAS tillgång och nyttjanderätt till terminalen på Newark-flygplatsen utanför New York.

Forts. Not 15

FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Kap. andel intr. föret.	Långfristiga ford. intr. föret.	Aktier & andelar	Pensions- medel, netto	Andra långfr. fordringar	S:a finan- siella anl. tillgångar
SAS Gruppen						
Ingående anskaffningsvärde	653	88	138	-	372	1 251
Tillskott	6	46	-	530	292	874
Justering tidigare års resultat	17	-	-	-	-	17
Resultatandel	42	-	-	-	-	42
Försäljning	-	-	-1	-	-	-1
Amortering	-	-22	-	-	-18	-40
Utdelning	-42	-	-	-	-	-42
Omklassificeringar	-	-27	-2	-	-2	-31
Valutakursdifferenser	62	13	1	-	4	80
Övrigt	18	-	-	-	-	18
Utgående ackum. ansk.värde	756	98	136	530	648	2 168
Ingående avskrivning	-	-	-73	-	-	-73
Valutakursdifferens	-	-	2	-	-	2
Utgående ackum. avskrivning	-	-	-71	-	-	-71
Ingående nedskrivning	-	-	-2	-	-170	-172
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-40	-40
Valutakursdifferenser	-	-	-1	-	-	-1
Utgående nedskrivning	-	-	-3	-	-210	-213
Utgående restvärde 1997	756	98	62	530	438	1 884
Utgående restvärde 1996	653	88	63	-	202	1 006

IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Immatr. anl.tillg.	Byggn. & mark	Flyg- plan	Reservm. & res.del.	Verkst. inv. & serv. utr. fpl.	Övr. inv. & fordon	Påg. ny- anlägg.	Förskott anl.tillg.	S:a matr. tillgångar
SAS Konsortiet									
Ingående anskaffningsvärde	249	3 885	16 249	1 312	569	1 420	442	318	24 195
Investeringar	0	0	451	213	0	0	1 069	525	2 258
Försäljning/utrangering	-	-11	-223	-30	-14	-83	0	-	-361
Omklassificeringar	-	79	316	-7	54	136	-476	-108	-6
Aktiverade räntor	-	-	-	-	-	-	18	-	18
Valutakursdifferenser	1	1	-	-	0	0	-1	-	0
Utgående ackum. ansk.värde	250	3 954	16 793	1 488	609	1 473	1 052	735	26 104
Ingående avskrivning	-227	-651	-5 385	-467	-477	-1 046	0	-22	-8 048
Årets avskrivning	-10	-160	-977	-108	-34	-152	-	-	-1 431
Försäljning/utrangering	-	2	103	9	13	75	-	-	202
Omklassificeringar	-	-10	-	18	0	1	0	-3	6
Valutakursdifferens	-	1	-	-	0	1	-	-	2
Utgående ackum. avskrivning	-237	-818	-6 259	-548	-498	-1 121	0	-25	-9 269
Utgående planenl. restvärde 1997	13	3 136	10 534	940	111	352	1 052	710	16 835
Utgående planenl. restvärde 1996	22	3 234	10 864	845	92	374	442	296	16 147

Forts. Not 15

FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Aktier & andelar konc. föret.	Lång- fristiga ford. konc. föret.	Aktier & andelar intresse- företag	Lång- fristiga ford. intr.ftg	Andra lång- fristiga- v.papper	Pensions- medel, netto	Andra lång- fristiga fordringar	S:a finansiella anl. tillgångar
SAS Konsortiet								
Ingående anskaffningsvärde	1 800	1 001	585	88	6	–	237	3 717
Tillskott	9	–	6	46	–	488	203	752
Försäljning	0	–	0	–	–1	–	–	–1
Amortering	–	–182	–	–22	–	–	–13	–217
Omklassificeringar	0	–	–	–27	–1	–	–5	–33
Valutakursdifferenser	–	–	–	13	–	–	4	17
Utgående ackum. ansk.värde	1 809	819	591	98	4	488	426	4 235
Ingående nedskrivning	–404	–	–	–	–	–	–120	–524
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–27	–27
Utgående nedskrivning	–404	–	–	–	–	–	–147	–551
Utgående restvärde 1997	1 405	819	591	98	4	488	279	3 684
Utgående restvärde 1996	1 396	1 001	585	88	6	–	117	3 193

Av tidigare års flygplansanskaffningar har 30 Douglas MD-80, 5 Boeing 767 och 6 Douglas MD-90 förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider på 10–17 år.

För 15 av Douglas MD-80 flygplanen gäller att SAS Konsortiet med banker har avtalat att bankerna för Konsortiets räkning ska erlagga samtliga löpande leasingavgifter samt överenskommet restvärde vid respektive leasingperiods utgång. Konsortiet har till bankerna oåterkalleligt erlagt belopp svarande mot full likvid för dessa betalningar. Det samlade nominella värdet av bankernas betalningsskyldighet för Konsortiets räkning uppgick per 31 december 1997 till 1 506 (1 671).

Med avseende på övriga leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 41 (41) flygplanen ingår i balansräkningen med 5 487 (5 777).

SAS Konsortiets flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	1997	1996
Ägda	5 047	5 087
Formellt leasade (betalda)	1 211	1 289
Övriga leasade	4 276	4 488
Bokfört värde	10 534	10 864

Härtill kommer följande flygplan i SAS Gruppen:

	1997	1996
Ägda	583	679
Formellt leasade (betalda)	20	30
Övriga leasade	147	166
Bokfört värde	750	875

NOT 16 – Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

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

SAS KONSORTIET

Boeing (B-737)	685	156
McDonnell Douglas	25	140
Summa	710	296

NOT 17 – Kapitalandelar i intresseföretag

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

Forts. Not 17

Casinos Denmark A/S / Casino Copenhagen K/S	12	8
Övriga	13	11
Aktiereserv	–80	–80
Summa	756	653

Kapitalandel i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 128 (143).

NOT 18 – Långfristiga fordringar hos koncernföretag

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
Summa	819	1 001

NOT 19 – Långfristiga fordringar hos intresseföretag

SAS GRUPPEN	1997	1996	SAS KONSORTIET	1997	1996
airBaltic Corporation SIA	98	88	airBaltic Corporation SIA	98	88
Summa	98	88	Summa	98	88

NOT 20 – Aktier och andelar

SAS KONSORTIET	Säte	Org.nr.	Antal aktier	%		Nominellt värde i 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
Dotterföretag							
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
Övriga							0,5
Summa aktier och andelar i dotterföretag							1 404,5

Scandinavian Airlines System of North America Inc. samt SAS France S.A. ägda till 100 %, med bokförda värden på 1,4, är direkt inkluderade i SAS Konsortiets räkenskaper.

SAS KONSORTIET	Säte	Org.nr.	Antal aktier	%		Nominellt värde i 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
Intresseföretag							
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
Grönlandsfly A/S	Nuuk	30.672	286	37,5	DKK	9 000	22,6
Copenhagen Excursions A/S	Köpenhamn	15.199	106	25,0	DKK	300	1,2
Övriga							0,5
Summa aktier och andelar i intresseföretag							591,4

SAS KONSORTIET	Antal aktier	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde	SAS GRUPPEN	Antal aktier	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde		
Övriga bolag											
SITA Telecommunications Holding N.V.	66 272	1,3	NLG	7	2,1	Aktier och andelar					
Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd,						Copenhagen International Hotels K/S, Köpenhamn	1 343	11,3	DKK	134	48,5
Dar-es-Salaam	27 000	15	TZS	2 700	1,4	Oslo Plaza, Oslo	3 100	10	NOK	3 100	7,5
Airline Tariff Publishing Company,						Övriga					1,7
Washington D.C.	17 737	4,2	USD	18	0,4	SAS Konsortiets innehav i övriga bolag					4,3
Övriga						Summa aktier och andelar					62,0
Summa aktier och andelar i övriga bolag				4,3							

Forts. Not 20

SAS GRUPPEN	Säte	Org.nr.	Antal aktier	%		Nominellt värde i 1 000-tal	MSEK Bokfört värde i SAS Gruppen
Intresseföretag ägda av andra koncernföretag							
Airnet I/S	-	-	-	50	DKK	4 000	13,3
Casinos Denmark A/S/ Casino Copenhagen K/S	Köpenhamn	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

Intresseföretag ägda av andra koncernföretag ingår ej i SAS Gruppens bokförda värde på aktier och andelar. Dessa redovisas tillsammans med Konsortiets intresseföretag som kapitalandelar i intresseföretag, se Not 17.

NOT 21 – Varulager och förråd

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Förråd, flygmateriel	511	380	511	377
Förråd, övrigt	78	26	68	20
Varulager	185	230	56	110
Summa	774	636	635	507

NOT 23 – Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar per 31 december 1997 bestod till största delen av specialinlåning i bank och placering i statspapper. Del av obligationsinnehavet har värderats till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde, resterande har säkringsredovisats. I kortfristiga placeringar ingår även spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge med 100 (88).

NOT 22 – Övriga fordringar

Skattefordran ingår bland övriga fordringar i SAS Gruppen med 16 (1) MSEK. Latent skattefordran föreligger ej.

NOT 24 – Eget kapital

	Insats- kapital SAS Konsortiet	Insats- kapital SAS Konsortiet SAS Commuter	Över- kursfond	Reserv- fond	Kapital- andels- fond	Övriga bundna fonder	Fria reserver	Eget kapital SAS Gruppen
1 januari 1997	11 992	516	1	43	127	295	56	13 030
Förskjutning mellan bundna och fria reserver	-	-	4	1	49	-66	12	0
Förändring av omräkningsdifferenser	-	-	-	-	-	29	143	172
Förändring av ägarandel i intresseföretag	-	-	-	-	-	-	20	20
Resultat 1997	2 125	-2	-	-	-	-	37	2 160
Föreslagen utdelning för 1997	-1 141	-	-	-	-	-	-	-1 141
31 december 1997	12 976	514	5	44	176	258	268	14 241

Nedanstående sammanställningar utvisar skillnaden mellan SAS Konsortiets och SAS Gruppens Eget kapital, respektive Resultat, till följd av olika redovisningsprinciper avseende dotter- och intresseföretag.

EGET KAPITAL

Eget kapital i SAS Konsortiet	12 976
Skillnad eget kapital/konsortiets bokförda värden på aktier i dotterföretag	614
Skillnad kapitalandel/anskaffningsvärde intresseföretag vilka ägs direkt av konsortiet	137
Eget kapital i konsortiet SAS Commuter	514
Eget kapital i SAS Gruppen	14 241

RESULTAT

Resultat före skatt i SAS Konsortiet	2 125
Återföring av utdelning från dotter- och intresseföretag m.m.	-235
Resultat i dotterföretag före skatt, netto	299
Resultatandelar i intresseföretag vilka ägs direkt av Konsortiet	44
Resultat i konsortiet SAS Commuter	-2
Resultat före skatt i SAS Gruppen	2 231
Dotterföretagens skatter	-71
Resultat före skatt hänförliga till SAS Konsortiet	2 160

NOT 25 – Pensionsmedel, netto/Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

SAS GRUPPEN		
	1997	1996
Pensionsmedel, netto	530	–
Summa pensionsmedel, netto	530	–
Avsättningar		
Avsatt till pensioner, PRI	18	18
Pensionsskuld, övrigt	17	166
Övriga pensions- och personalförpliktelser	179	252
Summa avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	214	436
SAS KONSORTIET		
	1997	1996
Pensionsmedel, netto	488	–
Summa pensionsmedel, netto	488	–

Avsättningar		
Pensionsförpliktelser	–	196
Övriga pensions- och personalförpliktelser	179	252
Summa avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	179	448

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

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

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

I bokslutet är förpliktelserna i SAS Konsortiet inkluderade på det sätt som framgår i tabellen här nedan. Implementeringsdifferenserna och estimatavvikelsena periodiseras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsstid för yrkesaktiva. Posten "ej amorterade estimatavvikelser" innehåller aktuariemässiga beräkningsdifferenser. Posten "ej amorterade planändringar" innehåller förändringar till följd av ändringar i pensionsplaner.

	1997	1996
Årets pensionsintjäning	–1 536	–1 673
Årets avkastning på fonderade medel	1 341	1 350
Årets amorteringar av implementeringsdifferenser, estimatavvikelser och planändringar	140	–160
Årets pensionskostnad, netto, avseende förmånsbaserade ordningar	–55	–483

Förändringen i årskostnad sammanhänger främst med kostnad 1996 i samband med konvertering av vissa danska pensionsordningar.

STATUS PER 31 DECEMBER		
	1997	1996
Fonderade medel	18 045	15 243
Pensionsförpliktelser enligt PBO	–15 750	–13 905
Differens fonderade medel och PBO	2 295	1 338
Ej resultatförda belopp:		
Ej intäktsförda implementeringsdifferenser	–1 890	–1 903
Ej kostnadsförda estimatavvikelser	7	288
Ej kostnadsförda planändringar	76	–1 807
Bokförd tillgång/skuld	488	–196

Forts. Not 25

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

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

Avsättning avseende övriga pensions-/personalförpliktelser, 179 (252) MSEK, innefattar långfristiga åtaganden som SAS påtagit sig i samband med tidigare års åtgärdsprogram.

NOT 26 – Skuldposters förfallotid

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

SAS GRUPPEN		
	1997	1996
Förlagslån	784	737
Obligationslån	236	240
Övriga lån	1 360	2 888
Övriga skulder	193	163
Summa	2 573	4 028

SAS KONSORTIET		
	1997	1996
Förlagslån	784	737
Obligationslån	236	240
Övriga lån	1 074	2 552
Övriga skulder	178	143
Summa	2 272	3 672

NOT 27 – Förlagslån

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

NOT 28 – Obligationslån

SAS Konsortiets obligationslån, uppgick till 2 351 (3 249, varav kortfristig del 424).

Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats, %	Löptid	Återstående skuld i MSEK
50 milj US Dollar	10,650	88/08	394
700 milj Franska francs	9,250	89/99	372
200 milj US Dollar	10,000	89/99	621
200 milj US Dollar	9,125	89/99	543
500 milj Danska kronor	9,000	90/00	88
200 milj Svenska kronor	14,000	90/00	59
10 000 milj Japanska yen	6,100	91/01	274
Summa			2 351
Avgår amorteringar 1998			0
Summa			2 351

Forts. Not 28

Flertalet av ovanstående lån är omlagda till andra valutor och andra räntebindingstider genom ingångna valuta- och ränteswapavtal samt valutaterminer. Skuldens valutaexponering är därmed förändrad så att skulden i huvudsak utgör exponering i europeiska valutor, se Not 30.

Egna obligationer för totalt 733 (157) har återköpts och nettoredovisas under denna balanspost.

NOT 29 – Övriga lån

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Lån från SAS moderbolag*	1 519	1 566	1 519	1 566
Finansiella leasor	6 075	5 944	5 851	5 720
Övriga lån	865	1 147	264	466
Summa före amortering	8 459	8 657	7 634	7 752
Avgår amortering 1998 resp. 1997	-619	-517	-540	-439
Övriga lån enligt balansräkningen	7 840	8 140	7 094	7 313

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

Valutaexponering, se Not 30.

Lånen för Konsortiet förfaller till betalning enligt följande:

1998	540
1999	653
2000	746
2001 eller senare	5 695
Summa	7 634

NOT 30 – Finansiella instrument

Per den 31 december 1997 har SAS Gruppen ingått valutawapavtal till ett nominellt värde motsvarande 1 900 MSEK. Värdering till marknadsmässiga valutakurser ger ett positivt kursresultat netto om 207 MSEK.

Utestående finansiella valutaterminer och optioner uppgår till ett nominellt värde motsvarande brutto 9 100 MSEK. Marknadsvärdering ger ett negativt netto om 7 MSEK. Samtliga kursresultat för ovanstående värderingar är beaktade i resultatet.

Utestående valutaterminer som är gjorda för att säkra framtida kommersiella flöden uppgår till ett nominellt värde om 6 750 MSEK. Resultateffekten redovisas vid respektive kontraktets betalningsdag. En värdering till marknadsmässiga valutakurser per 31 december 1997 visar ett positivt värde netto om 32 MSEK som ej är beaktat i resultatet.

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

Per den 31 december 1997 var SAS Gruppens ungefärliga finansiella valutaexponering (netto) mot konsolideringsvalutan SEK enligt följande:

	Värde i MSEK
Norska kronor	-500
Belgiska francs	-100
Finska mark	-100
Brittiska pund	-100
Italienska lire	-100
Japanska yen	-100
Svenska kronor eller valutor utan exponering	-350
Total nettoskuld	-1 350

NOT 31 – Kortfristiga lån

SAS Gruppen

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 187 (184) varav 12 (13) är utnyttjad.

SAS Konsortiet

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 79 (78) varav 12 (13) är utnyttjad.

NOT 32 – Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda outnyttjade biljetter, se principavsnittet sid 71.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 1997 till 412 (412) både i SAS Gruppen och SAS Konsortiet.

NOT 33 – Ställda panter m.m.

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Panter som ställs för egna skulder och avsättningar				
Inteckningar i fast egendom	797	541	-	-
Företagsinteckningar	1	-	-	-
Fordringar	8	5	-	-
Övriga ställda panter				
Företagsinteckningar	3	15	-	-
Fordringar	68	67	29	28
Summa	877	628	29	28

NOT 34 – Ansvarförbindelser

	SAS Gruppen		SAS Konsortiet	
	1997	1996	1997	1996
Ansvarförbindelser för dotterföretag	-	-	572	578
Ansvarförbindelser, övriga	978	1 276	362	596
Summa	978	1 276	934	1 174

I ansvarförbindelser ingår brutto 124 (351) hänförbart till swaptransaktioner i främmande valutor avseende swappade lån vars värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen. Vidare ingår 114 (141) hänförbart till skillnaden mellan upplupen skuld- och intäktsränta för swaptransaktioner.

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

I managementavtalen för Radisson SAS Palais Hotel, Vienna, Radisson SAS Hotel, Hamburg, Radisson SAS Hotel, Brussels och för sju övriga hotell garanterar SAS International Hotel AS en minsta årlig cashflow fram till år 2006 respektive 2007 (Bryssel) och för flertalet av övriga hotell fram till år 2001-2006.

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

NOT 35 – Hyresförpliktelser

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

MSEK	1998	1999	2000	2001	2002	2003 och framåt
Flygplan	960	469	201	114	24	–
Hotellfastigheter	386	426	423	404	371	4 153
Övriga fastigheter	248	261	236	217	198	1 380
Maskiner och inventarier	1	1	–	–	–	–
Totalt	1 595	1 157	860	735	593	5 533

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

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

I samband med sale and lease-back affären av Boeing 767-300 återinhyrs på operationell lease sex flygplan enligt hyreskontrakt som löper på 18–30 månader med rätt till förlängning i ett till två år. För 1998 uppgår kostnaden till 357 MSEK. Hyreskostnaden för 1999 uppgår till 93 MSEK.

SAS och Linjeflyg AB ("SAS") å ena sidan och Luftfartsverket å andra sidan träffade i mars 1988 avtal om full ersättning till Luftfartsverket i samband med uppförandet av Terminal 2 på Arlanda. Genom

avregleringen av inrikesflyget per den 30 juni 1992 har förutsättningen för nämnda avtal förändrats. En principöverenskommelse mellan SAS och Luftfartsverket träffades 1992-11-25 med innebörden att SAS utöver en rörlig passageraravgift ska erlägga en fast avgift till Luftfartsverket under åren 1993–2005. Den totala hyresförpliktelsen för perioden 1997–2005 uppgår till 224 MSEK. SAS hävdar att samtliga flygbolag på ett konkurrensneutralt sätt ska bära sin andel av Luftfartsverkets kapacitetskostnader för Terminal 2, dvs. att alla flygbolag ska betala samma kostnad per passagerare. Omförhandlingar av avtalet har hittills varit resultatlösa. SAS har därför vidtagit rättsliga åtgärder.

Revisionsberättelse

för Scandinavian Airlines System (SAS), Denmark – Norway – Sweden

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och räkenskaperna i SAS för år 1997. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision.

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

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

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

Enligt vår uppfattning ger årsredovisningen en rättvisande bild av den ekonomiska ställningen för SAS Gruppen och SAS Konsortiet den 31 december 1997 och resultatet för räkenskapsåret i överensstämmelse med ovan angivna principer.

STOCKHOLM DEN 3 MARS 1998

STIG ENEVOLDSEN

JAN ÅKE MAGNUSON

OLAV REVHEIM

AUKTORISERADE REVISORER

SAS styrelse

BO BERGGREN född 1936, tekn. dr. h.c. Ordförande i SAS styrelse 1997. Svensk ordförande i SAS sedan 1992 samt ordförande i SAS Sverige AB såsom företrädare för svenska privata ägarintressen. Styrelseordförande i STORA, ASTRA och Sveriges Industriförbund. Vice ordförande i Investor AB. Ledamot i ytterligare ett antal företags och organisationers styrelser.

Personlig suppleant: Erik Belfrage

BJØRN EIDEM född 1942, høyesterettsadvokat. Förste vice ordförande i SAS styrelse 1997. Alternnerande norsk ordförande i SAS sedan 1992, medlem i SAS styrelse sedan 1983. Ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 1997 som representant för norska privata ägarintressen. Direktör i Fred. Olsen & Co. Ordförande i Norges Handels og Sjøfartstidende och Widerøe's Flyveselskap. Styrelseledamot i bl.a. Ganger Rolf, Bonheur och Harland & Wolff.

Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs

HUGO SCHRØDER född 1932, ingenjör. Andre vice ordförande i SAS styrelse 1997. Dansk ordförande i SAS sedan 1994 samt ordförande i SAS Danmark A/S styrelse såsom företrädare för danska privata ägarintressen. Styrelseordförande i DANISCO och vice ordförande i Incentive. Styrelsemedlem i flera andra företag och organisationer.

Personlig suppleant: Erik Sørensen

TONY HAGSTRÖM född 1936, fil. dr. Medlem i SAS styrelse sedan 1993. Vice ordförande i SAS Sverige ABs styrelse såsom företrädare för svenska staten. Styrelseledamot i Dataföreningen i Sverige (ordförande), Svenska IT-Forum (ordförande), SSAB (vice ordförande), ASTRA och Alpha-Net Ltd.

Personlig suppleant: Ingemar Eliasson

HARALD NORVIK född 1946, civilekonom. Alternnerande norsk ordförande i SAS sedan 1992. Vice ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 1997 som representant för norska staten. Koncernchef i Statoil. Ordförande i representantskapet i Den Norske Bank, styrelseledamot i Orkla Borregaard AS och bedriftsforsamlingen i Nycomed ASA.

Personlig suppleant: Kari Gjestebø

ANDERS ELDRUP född 1948, cand. scient. pol. Medlem i SAS styrelse sedan 1993. Vice ordförande i SAS Danmark A/S styrelse såsom företrädare för danska staten. Departementschef i Finansministeriet. Vice ordförande i DONGs styrelse. Ledamot i DMF (Dansk Management Forum) och CIMI.

Personlig suppleant: Sonja Mikkelsen

PERSONALREPRESENTANTER

LEIF KINDERT född 1941. Medlem i SAS styrelse sedan 1992. Verksam inom SAS i Sverige.

Suppleanter: Ulla Grøntvedt och Gunvor Axelsson

INGVAR LILLETUN född 1938. Medlem i SAS styrelse sedan 1979. Verksam inom SAS i Norge.

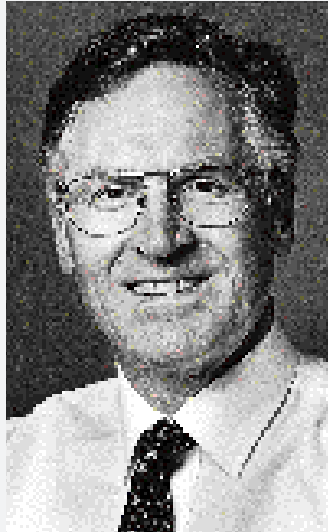
Suppleanter: Randi Kile och Svein Vefall

JENS THOLSTRUP HANSEN född 1950. Medlem i SAS styrelse sedan 1995. Verksam inom SAS i Danmark.

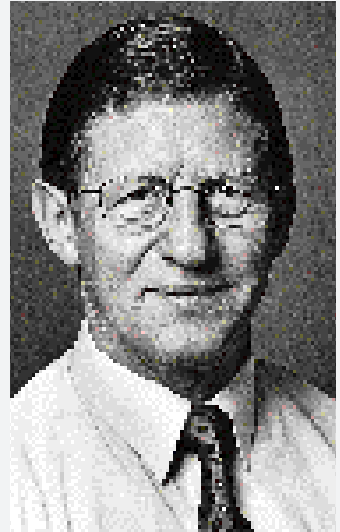
Suppleanter: Helmuth Jacobsen och Nicolas Fischer



BO BERGGREN



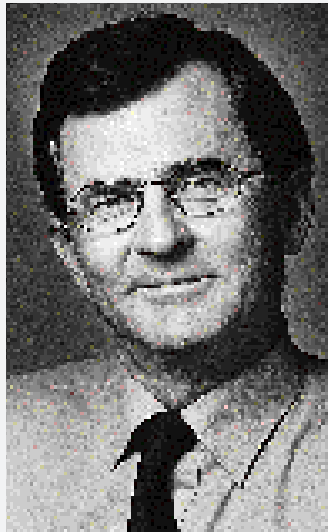
BJØRN EIDEM



HUGO SCHRÖDER



TONY HAGSTRÖM



HARALD NORVIK



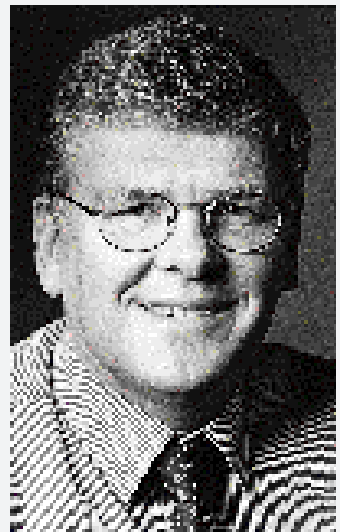
ANDERS ELDRUP



LEIF KINDERT



INGVAR LILLETUN



JENS THOLSTRUP HANSEN

Organisation för säkrad baskvalitet

Sedan 1994 drivs SAS i en funktionell organisation med utgångspunkten i att SAS är och drivs som en samlad verksamhet, som ägs av de tre moderbolagen i Danmark, Norge och Sverige.

Två större organisatoriska förändringar har skett under året. Den första är bildandet av Traffic Execution Department, där alla resurser som påverkar kvaliteten i det dagliga trafikgenomförandet samlats. Syftet är att skapa bättre förutsättningar och ett tydligt ansvar för att uppnå målsatt avgångspunktlighet samt övriga interna standarder inom den s.k. baskvaliteten. Funktionen rapporterar direkt till VD.

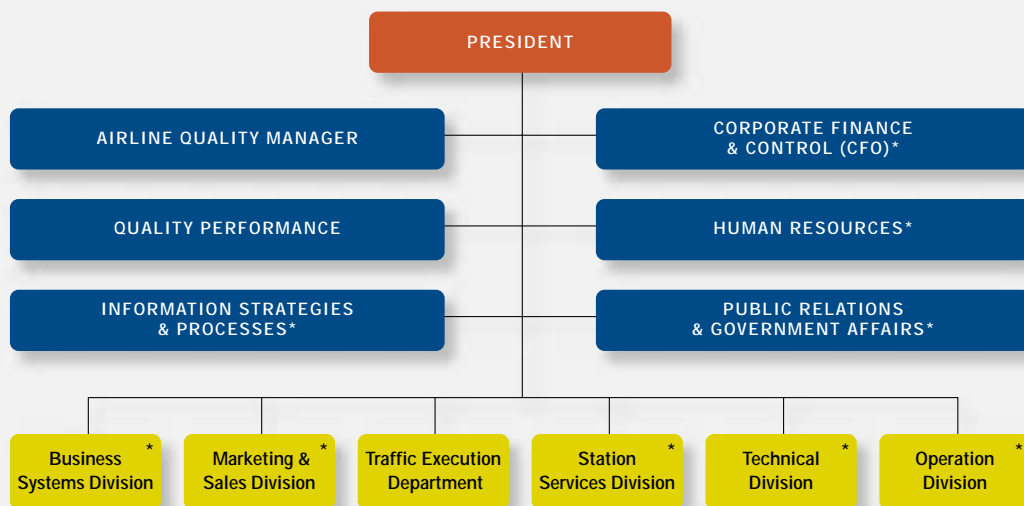
Den andra organisatoriska förändringen avser avvecklandet av Information Systems Division, som nu etablerats som en renodlad stabsfunktion under beteckningen Information Strategies & Processes. Funktionen rapporterar direkt till VD. Olika enheter i den tidigare divisionen har överförts till de divisioner, där de operativt hör hemma – Revenue Information (trafikavräkning) och SAS Hosting (försäljning av reservationssystem) till Business Systems Division och Distribution Services till Marketing & Sales Division.

De fem operativa linjefunktionerna i SAS är efter denna omorganisering: Business Systems (linjer/produkter, SAS Trading och SAS Cargo), Marketing & Sales (egen försäljning, agentförsäljning, marknadsföring, EuroBonus), Station Services (kundservice på flygplatserna), Technical (tekniskt underhåll av flygplan) samt Operation (piloter och kabinanställda).

Stabsfunktionerna är Corporate Finance & Control, Human Resources, Public Relations & Government Affairs, Quality Performance, Information Strategies & Processes samt Airline Quality Manager med särskilt ansvar för kvaliteten i flygdrift och teknik.

Ansvarig för Information Strategies & Processes håller på att rekryteras.

SAS ORGANISATION 1998



*Medlem av SAS Management Team.



JAN STENBERG
President & CEO



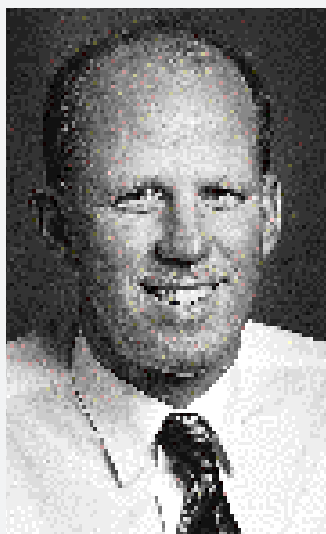
GUNNAR REITAN
Executive Vice President & CFO



JOHN S. DUEHOLM
*Senior Vice President
Technical Division*



MARIE EHRLING
*Senior Vice President
Station Services Division*



JAN FORSBERG
*Senior Vice President
Operation Division*



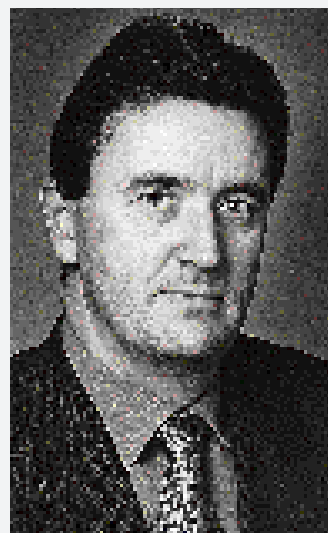
BERNHARD RIKARDBSEN
*Senior Vice President
Human Resources*



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

Förvaltningsberättelse

SAS Danmark A/S (A/S reg. nr. 4556) utför i samarbete med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB flygtrafikrörelse i konsortierna SAS och SAS Commuter. Ägarandelarna fördelas enligt 2/7, 2/7 respektive 3/7. Information om konsortiernas flygverksamhet ges på sidorna 59–69.

SAS Danmark A/S insatskapital i de två konsortierna, SAS och SAS Commuter, är i likhet med tidigare år upptaget i svenska kronor. I årsbokslutet omräknas insatskapitalet till danska kronor till kursen på balansdagen. Kursdifferenser, såväl positiva som negativa, föres över balansräkningen och påverkar dels anläggningstillgångar dels eget kapital.

Kursen för den svenska kronan var per 31 december 1997 86,31 danska kronor mot 86,37 danska kronor föregående år. Detta har medfört en minskning av SAS Danmark A/S bokförda insatskapital i de två konsortierna:

SAS	2,0 MDKK
SAS Commuter	0,1 MDKK
Totalt	2,1 MDKK

AFFÄRSIDÉ

Affärsidén i SAS Danmark A/S är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

VERKSAMHET

Verksamheten i SAS Danmark A/S omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i de två konsortierna.

RESULTAT

SAS Danmark A/S rörelsekostnader blev 4,4 (5,3) MDKK. Finansnettot uppgick till 19,2 (15,9) MDKK. Förändringen beror i huvudsak på ränteintäkter från SAS.

SAS Danmark A/S övriga verksamhet redovisar däremot ett resultat om 14,8 (14,4) MDKK. SAS Danmark A/S totala resultat före skatt blev 539,7 (407,2) MDKK.

SAS Danmark A/S företar såsom tidigare större skattemässiga avskrivningar än planenliga avskrivningar på beställda och levererade flygplan. Avskrivningarna har för 1997 medfört en ökning av den latent skatteskulden med 47 MDKK.

I samband med att reglerna om skattelättnad på inkomster från utlandet upphör i och med utgången av 1999, avsättes latent skatt enligt den då gällande skattesatsen.

SAS Danmark A/S resultat efter skatt uppgick därefter till 379,6 (299,7) MDKK.

AKTIEÄGARE

Vid utgången av 1997 fanns ca 4 000 aktieägare noterade, svarande till ca 84 % av aktiekapitalet.

Följande aktieägare omfattas av aktiebolagslagens § 28 a och b:

- Den danska staten, 23 500 000 aktier eller 50 % av aktiekapitalet.
- State Street Bank and Trust as nominee, USA, 5 462 833 aktier eller 11,6 % av aktiekapitalet.
- Janus Capital Corporation, USA, 2 710 170 aktier eller 5,77 % av aktiekapitalet.

UTDELNINGSPOLITIK

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

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

FÖRSLAG TILL UTDELNING

Vid den kommande bolagsstämman kommer styrelsen att föreslå en utdelning om 3,50 (2,60) DKK per aktie. Utdelningen kommer att utbetalas den 29 april 1998.

UTSIKTER FÖR 1998

Beträffande utsikter för 1998 hänvisas till information som lämnats av SAS.

Resultaträkning

SAS DANMARK A/S FLYGTRAFIKRÖRELSE (2/7 AV KONSORTIERNA SAS OCH SAS COMMUTER), MDKK	1997	1996
SAS		
Rörelseintäkter	8 805,1	8 006,6
Rörelsekostnader	-7 987,6	-7 277,6
Avskrivningar	-356,3	-349,3
Finansiella poster, netto	11,8	8,7
Övriga poster	52,4	-1,0
Årets resultat	525,4	387,4
SAS Commuter		
Rörelseintäkter	192,9	153,4
Rörelsekostnader	-175,2	-129,5
Avskrivningar	-17,8	-16,8
Finansiella poster, netto	-0,4	-1,7
Årets resultat	-0,5	5,4
Årets resultat, flygtrafikrörelsen	524,9	392,8
SAS DANMARK A/S ÖVRIGA VERKSAMHET		
Hysesintäkter	0	3,8
Rörelsekostnader	2,0	2,5
Personalkostnader – <i>Not 1</i>	1,7	1,8
Bidrag till SAS Danmark A/S Hjälpefond	0,7	1,0
Totala kostnader	4,4	5,3
Resultat före finansiella poster	-4,4	-1,5
Finansiella intäkter – <i>Not 2</i>	23,1	17,1
Finansiella kostnader – <i>Not 3</i>	3,9	1,2
Finansnetto	19,2	15,9
Årets resultat i SAS Danmark A/S övriga verksamhet	14,8	14,4
Totalt resultat före skatt	539,7	407,2
Skatt – <i>Not 4</i>	160,1	107,5
Resultat efter skatt	379,6	299,7

Balansräkning

TILLGÅNGAR, MDKK

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	1997	1996
Finansiella anläggningstillgångar		
Kapitalandelar i konsortierna SAS, Scanair och SAS Commuter – Not 5	3 326,9	3 086,8
Summa anläggningstillgångar	3 326,9	3 086,8
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		
Förutbetalad skatt – Not 6	15,4	0
Tillgodohavande hos SAS – Not 7	715,6	727,3
Värdepapper – Not 8	1,3	1,0
Likvida medel – Not 9	1,1	2,9
Summa omsättningstillgångar	733,4	731,2
SUMMA TILLGÅNGAR	4 060,3	3 818,0

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MDKK

	1997	1996
Eget kapital		
Aktiekapital	470,0	470,0
Överkursfond	411,2	411,2
Övriga reserver	2 102,5	1 890,9
Summa Eget kapital – Not 10	2 983,7	2 772,1
Avsättningar		
Latent skatt – Not 11	911,0	864,0
Summa avsättningar	911,0	864,0
Kortfristiga skulder		
Skatt – Not 12	0	58,0
Övriga skulder	1,1	1,7
Utdelning	164,5	122,2
Summa kortfristiga skulder	165,6	181,9
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	4 060,3	3 818,0

Finansieringsanalys

MDKK	1997	1996
Årets resultat före skatt	539,7	407,2
Värderegleringar	-0,4	-0,3
Övrigt	-0,6	-9,9
Internt tillförda medel	538,7	397,0
Betald skatt	-186,5	-72,5
Medel från årets verksamhet	352,2	324,5
Försäljning av byggnader	-	158,3
Kapitaltillskott till SAS	-	-350,5
Innestående resultatandel i SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter	-524,9	-387,2
Överföring från SAS	293,1	-243,5
Investeringar, netto	-231,8	-822,9
Kapitalhöjning	-	556,1
Utdelning	-122,2	-97,5
Amortering	-	-3,3
Extern finansiering, netto	-122,2	455,3
Förändring likvida medel	-1,8	-43,1
Likvida medel 1 januari	2,9	46,0
Likvida medel 31 december	1,1	2,9

Redovisnings- och värderingsprinciper

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

För SAS Konsortiet gäller samma redovisningsprinciper med följande undantag:

– Dotterföretag och intresseföretag:

I SAS Gruppen redovisas intresseföretagens resultat i enlighet med kapitalandelsmetoden. Aktieinnehaven tas upp som anläggningstillgångar enligt IASC, dvs. andelen av eget kapital. SAS Konsortiets dotterföretags och intresseföretags resultat ingår ej i konsortiets redovisning, medan mottagen utdelning intäktsföres.

Aktieinnehaven tas upp som anläggningstillgång till anskaffningskostnad eller nedskrivet värde i det fall värdet har bedömts vara lägre än vid anskaffningstidpunkten. SAS Danmark A/S årsbokslut är upprättat i överensstämmelse med bestämmelser i årsredovisningslagen, gällande danska redovisningsrekommendationer samt de krav som ställs av Köbenhavns Fondsbörs beträffande årsredovisning i danska börsnoterade företag.

Använda redovisningsprinciper, som är oförändrade från 1996, är följande:

– SAS Danmark A/S andel av resultatet i konsortierna SAS och SAS Commuter omräknas till årets genomsnittskurs. För 1997 var genomsnittskursen för svenska kronor: 100 SEK = 86,54 (86,47) DKK.

– Finansiella anläggningstillgångar, som består av kapitalandelarna i konsortierna SAS och SAS Commuter, omräknas till danska kronor till balansdagens kurs, där 100 SEK = 86,31 (86,37) DKK. Omräkningsdifferenserna ingår i eget kapital.

– Värdepapper upptas till den på balansdagen noterade officiella kursen. Kursvinst eller kursförlust resultatföres under finansiella poster.

– Skulder är upptagna till pålöpande belopp.

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

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

Avsättning till latent skatt beräknas på temporära skillnader som beror på att intäkter och kostnader inte ingår i resultatredovisningen och den skattepliktiga inkomsten i samma period. Latent skatt beräknas på omsättningstillgångar och anläggningstillgångar. Vid beräkning av latent skatt används aktuell skattesats.

Beträffande detaljerade finansieringsanalyser hänvisas till sidorna 64 och 68 avseende SAS Gruppen och SAS Konsortiet.

FEMÅRSÖVERSIKT

MDKK	1997	1996	1995	1994	1993
Resultat					
Resultatandel i SAS, Scanairs och SAS Commuters verksamhet ¹	525	393	535	515	-149
Resultat före skatt	540	407	545	525	-130
Årets resultat	380	300	281	490	-130
Balansräkning					
Anläggningstillgångar	3 327	3 087	2 625	2 137	1 748
Omsättningstillgångar	733	731	322	135	39
Summa tillgångar	4 060	3 818	2 947	2 272	1 787
Eget kapital	2 984	2 772	2 024	1 622	1 717
Långfristiga skulder och avsättningar	911	864	730	563	65
Kortfristiga skulder	165	182	193	87	5
Summa Eget kapital och skulder	4 060	3 818	2 947	2 272	1 787
Aktiedata					
Utdelning	165	122	98	81	-
Börskurs vid årets slut DKK ²	100	73	483	4 950	2 340
Eget kapital pr aktie DKK ²	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 sysselsatt kapital, %	13,7	12,0	21,0	26,1	-
Avkastning på eget kapital, %	12,5	12,0	14,1	31,0	-

¹ Scanairs verksamhet upphörde per 31 december 1993.

² 1995 utökades aktiekapitalet från 50,8 MDKK till 203,2 MDKK genom fondemission. Samtidigt ändrades aktiernas nominella värde till 25 DKK. Under 1996 beslutades att tilldela aktieägarna fondaktier i relationen 5:3 och samtidigt nedsattes aktiernas nominella värde från 25 DKK till 10 DKK. Därefter genomfördes en nyemission i relationen 9:4. Till sist gjordes en mindre emission till marknadskurs varefter bolagets nominella aktiekapital uppgår till 470 MDKK.

Noter

NOT 1 – Antal anställda och personalkostnader

MDKK	1997	1996
SAS Danmark A/S har haft 3 anställda		
Löner (härav till ledning 0,3)	0,9	1,3
Sociala kostnader och pensionskostnader	0,2	0,1
Arvode till styrelsen	0,4	0,4
Arvode till SAS Konsortiets representantskap (danska medlemmar)	0,2	0
Totala personalkostnader	1,7	1,8

NOT 2 – Finansiella intäkter

MDKK	1997	1996
Kursvinst värdepapper	0,4	0,3
Ränteintäkter från SAS	22,5	14,0
Övriga ränteintäkter	0,2	2,8
Totala finansiella intäkter	23,1	17,1

NOT 3 – Finansiella kostnader

MDKK	1997	1996
Räntekostnader m.m.	3,9	1,2

NOT 4 – Skatter

MDKK	1997	1996
Skatt på årets resultat	130,0	58,0
Korrigerig av tidigare års skattekostnad	-17,1	-17,6
Utländsk skatt	0,2	0,1
Avsatt för latent skatt	47,0	67,0
Totalt	160,1	107,5

NOT 5 – Kapitalandelar i konsortierna SAS, Scanair och SAS Commuter

	31/12 1997		31/12 1996	
	totalt MSEK	2/7 MDKK	totalt MSEK	2/7 MDKK
Konsortiet SAS				
Insatskapital vid början av året	11 992	2 959,3	9 868	2 348,6
Kapitaltillskott juni 1996			1 400	350,5
Kursomräkning		-2,1		81,5
	11 992	2 957,2	11 268	2 780,7
Årets resultat			2 125 MSEK	
Utbetalas till moderbolagen			1 141 MSEK	
Ej utbetalt	984	242,7	724	178,7
Insatskapital i SAS	12 976	3 199,9	11 992	2 959,3
Konsortiet Scanair (avvecklat)				
Insatskapital vid årets början	2	0,5	2	0,5
Konsortiet SAS Commuter				
Insatskapital vid årets början	515	127,0	493	117,3
Kursomräkning		0		4,3
	515	127,0	493	121,6
Årets resultat – ej utbetalt	-2	-0,5	22	5,4
Insatskapital i SAS Commuter	513	126,5	515	127,0
Kapitalandel i konsortierna	13 491	3 326,9	12 509	3 086,8

NOT 6 – Förutbetalad skatt

MDKK	31/12 1997	31/12 1996
Förutbetalad skatt	145,4	0
Förväntad pålöpande skatt	-130,0	0
Förutbetalad skatt vid årets slut	15,4	0

NOT 7 – Tillgodohavanden

MDKK	31/12 1997	31/12 1996
Avräkning med SAS	281,8	208,3
Innestående hos SAS (enligt avtal)	433,8	517,5
Andra tillgodohavanden	0	1,5
Totala tillgodohavanden	715,6	727,3

NOT 8 – Värdepapper

	31/12 1997	31/12 1996
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,3	1,0

NOT 9 – Likvida medel

	31/12 1997	31/12 1996
Bank	1,1	2,9
Totala likvida medel	1,1	2,9

NOT 10 – Eget kapital

	31/12 1997	31/12 1996
MDKK	1997	1996
Aktiekapital		
1 januari	470,0	203,2
Fondemission	-	121,9
Teckningsrättsemission	-	144,5
Emission till marknadskurs	-	0,4
Utestående aktier 47 000 000 à 10 DKK		
Aktiekapital	470,0	470,0
Överkursfond		
1 januari	411,2	0
Överfört till fondemission	-	421,8
Överfört till övriga reserver	-	-10,6
Överkursfond	411,2	411,2
Uppskrivningsfond		
1 januari	0	138,8
Överfört till fondemission	-	-39,8
Överfört till övriga reserver	-	-99,0
Uppskrivningsfond	0	0
Övriga reserver		
1 januari	1 890,9	1 682,1
Överfört från uppskrivningsfond	-	99,0
Överfört till fondemission	-	-82,1
Kursomräkning konsortierna	-3,5	85,4
Kursomräkning av latent skatt	0	-71,0
Överfört från resultatet	215,1	177,5
Övriga reserver	2 102,5	1 890,9
Totalt eget kapital	2 983,7	2 772,1

NOT 11 – Avsättningar

	31/12 1997	31/12 1996
MDKK	1997	1996
Latent skatt 1 januari	864,0	726,0
Överfört från eget kapital	-	71,0
Ökning i latent skatt enligt resultaträkningen	47,0	67,0
Totala avsättningar	911,0	864,0

NOT 12 – Skatt

	31/12 1997	31/12 1996
MDKK	1997	1996
Förväntad påloppande skatt	130,0	58,0
Förutbetalt	-130,0	0
Skatt totalt	0	58,0

NOT 13 – Arvode till av bolagsstämman valda revisorer

Kostnadsförda arvoden till KPMG C. Jespersen 1997 för revision utgjorde 50 000 DKK och för andra tjänster 150 000 DKK (skatterådgivning m.m.). Arvode till Deloitte & Touche utgjorde 1997 för revision 30 000 DKK och för andra tjänster 50 000 DKK.

Förslag till vinstdisposition

SAS Danmark A/S styrelse föreslår bolagsstämman att resultat efter skatt, 379,6 MDKK, disponeras sålunda:

Utdelning	164,5 MDKK
Avsättes till övriga reserver	215,1 MDKK
<u>Totalt</u>	<u>379,6 MDKK</u>

Styrelsen inger bokslut för perioden 1 januari till 31 december 1997 för bolagsstämmans godkännande.

KÖPENHAMN DEN 1 APRIL 1998

LEDNING

JAN STENBERG

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

STYRELSE

HUGO SCHRØDER

ANDERS ELDRUP

ERIK SØRENSEN

SONJA MIKKELSEN

Revisionsberättelse

Vi har reviderat det av ledningen för SAS Danmark A/S framlagda årsbokslutet för 1997.

UTFÖRD REVISION

Vi har planerat och genomfört revisionen i enlighet med god revisions sed för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel eller brister. Under revisionen har vi utifrån en värdering av väsentlighet och risk granskat underlag och dokumentation för belopp och annan information i årsredovisningen. Vi har

också provat använda redovisnings- och värderingsprinciper samt värderat huruvida informationen i årsredovisningen som helhet är tillfredsställande.

Revisionen har ej givit anledning till anmärkning.

SLUTSATS

Det är vår uppfattning att årsbokslutet är upprättat i överensstämmelse med lagstiftningens krav samt att det ger en rättvisande bild av tillgångar och skulder, ekonomisk ställning samt resultat.

KÖPENHAMN DEN 1 APRIL 1998

DELOITTE & TOUCHE
AUKTORISERAT REVISIONSFÖRETAG

KPMG C. JESPERSEN
AUKTORISERADE REVISORER

STIG ENEVOLDSEN KLAUS HONORÉ
AUKTORISERADE REVISORER

KNUD PLENGE
AUKTORISERAD REVISOR

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls den 23 april 1998 kl 16.00 i Radisson SAS Falconer Center,
Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg.

Styrelse och ledning

Vid ordinarie bolagsstämma 1997 godkändes att SAS Danmark A/S lokala representantskap upphör samt att styrelsen begränsas till fyra ledamöter.

STYRELSE

Representanter för privata ägarintressen:

HUGO SCHRØDER (ordförande), Direktör.
Styrelseordförande i Danisco A/S. Vice styrelseordförande i Incentive A/S. Styrelseledamot i Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

ERIK SØRENSEN Verkställande direktör i Chr. Hansen Holding A/S. Styrelseledamot i ISS-International Service System A/S och Maersk Medical A/S.

Representanter för staten:

ANDERS ELDRUP (vice ordförande). Departementschef i Finansministeriet. Vice styrelseordförande i Dansk Olie og Naturgas A/S.

SONJA MIKKELSEN Fullmäktig, MF.

Ledning:

JAN STENBERG Verkställande direktör.
I juni 1997 utnämndes koncernchef Jan Stenberg, Scandinavian Airlines System, till verkställande direktör i SAS Danmark A/S såväl som i SAS Norge ASA som SAS Sverige AB.

SAS Norge ASA

Styrelsens förvaltningsberättelse

Genom konsortialavtal med SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA flygtrafikrörelse i konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter.

Konsortiernas nettoresultat fördelas mellan ägarföretagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB med respektive 2/7, 2/7 samt 3/7.

SAS Norge ASA har tillsammans med SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB solidariskt ansvar för SAS och SAS Commuters förpliktelser.

SAS bokslut med kommentarer är integrerade med årsredovisningen för SAS Norge ASA, varför båda rapporterna bör ses i ett sammanhang.

AFFÄRSIDÉ

Affärsidén i SAS Norge ASA är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

VERKSAMHET

Verksamheten i SAS Norge ASA omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i de två konsortierna.

RESULTAT

Resultat före skatt uppgick till 466 (423) MNOK.

Det är styrelsens uppfattning att resultat- och balansräkning med tillhörande noter ger tillfredsställande information om utvecklingen under året samt den finansiella ställningen vid årets slut.

Beträffande resultatutveckling och finansiell ställning samt utvecklingstendenser, viktiga händelser och osäkerhetsfaktorer av betydelse för värdering av bolaget, hänvisas till specifika avsnitt i SAS Gruppens årsredovisning.

AKTIEÄGARE

Aktiekapitalet i SAS Norge ASA uppgick per 31 december 1997 till 470 000 000 NOK fördelat på 47 000 000 aktier à 10 NOK.

Hälften av aktierna, serie A, ägs av den norska staten. Den andra hälften, serie B, ägdes per 31 december 1997 av 2 446 andra aktieägare. Endast B-aktierna är notera-

de på Oslo Börs. Av bolagets aktier är det endast den norska staten som äger mer än 20 % av aktiekapitalet. Andelen utlandsägande var 16,3 %.

Enligt aktiebolagslagens §11–12 lämnas följande upplysningar över styrelsemedlemmars, revisorers samt verkställande direktörens aktieinnehav inklusive aktier som ägs av make/maka, minderåriga barn etc., (aktiebolagslagen § 1–2).

Styrelsemedlemmar: Bjørn Eidem 5 861.

ARVODE OCH ERSÄTTNINGAR

Arvode till styrelse och representantskap uppgick totalt till 551 TNOK. Lön och förmåner till den förra verkställande direktören fram till pensioneringen var 235 TNOK. Efter en övergångsperiod med tillförordnad verkställande direktör är koncernchefen i SAS även verkställande direktör i SAS Norge ASA dock utan ytterligare gottgörelse än det som utgår i SAS.

Arvode till bolagets revisor är kostnadsfört med 100 TNOK avseende revision och 212 TNOK avseende övrig rådgivning.

UTDELNINGSPOLITIK

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

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

FÖRSLAG TILL UTDELNING

Baserat på förslag från SAS styrelse har SAS konsortiets representantskap beslutat att för räkenskapsåret 1997 överföra 1 141 MSEK till ägarbolagen. Resterande del av SAS konsortiets överskott för 1997, 984 MSEK, tillförs insatskapitalet i konsortiet. Därefter kommer insatskapitalet i konsortiet att uppgå till 12 976 (11 992) MSEK, varav SAS Norge ASA's andel är 3 708 (3 426) MSEK.

Styrelsen föreslår bolagsstämman att 3,70 NOK per aktie lämnas i utdelning för 1997, mot 2,80 NOK föregående år.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att överskottet, 336 MNOK, disponeras sålunda:

Utdelning	174 MNOK
Till reservfond	121 MNOK
Till dispositionsfond	41 MNOK
	<hr/>
	336 MNOK

UTSIKTER FÖR 1998

Beträffande utsikter för 1998 hänvisas till information som lämnats av SAS.

DEN 31 DECEMBER 1997
BÆRUM
DEN 1 APRIL 1998

MADS HENRY ANDENÆS

KARI GJESTEBY

BJØRN EIDEM
ORDFÖRANDE

HARALD NORVIK
VICE ORDFÖRANDE

JAN STENBERG
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Resultaträkning

MNOK	1997	1996
Rörelseintäkter	9 422	8 895
Rörelsekostnader	-8 529	-8 057
Avskrivningar enligt plan – <i>Not 1</i>	-493	-433
Totala rörelsekostnader	-9 022	-8 490
Rörelseresultat	400	405
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	25	-
Övriga poster	30	-1
Utdelning	30	4
Finansiella intäkter	197	268
Finansiella kostnader	-216	-253
Finansnetto	11	19
Resultat före skatt – <i>Not 2</i>	466	423
Skatter – <i>Not 3</i>	-130	-120
Resultat efter skatt	336	303
Vinstdisposition samt förändringar i eget kapital		
Utdelning	174	132
Avsättning till reservfond	121	101
Avsättning till dispositionsfond	41	189
Överfört från återföringsfond	-	-119

Balansräkning

TILLGÅNGAR, MNOK

OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR	1997	1996
Kassa, bank och kortfristiga placeringar	2 543	2 915
Kortfristiga fordringar	1 346	976
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	190	126
Förskott till leverantörer	1	1
Varulager och förråd	169	136
Summa omsättningstillgångar	4 249	4 154
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		
Aktier och andelar	584	581
Långfristiga fordringar – <i>Not 5</i>	341	231
Immateriella tillgångar – <i>Not 1</i>	3	6
Förskott till leverantörer	290	79
Pågående anläggningar	285	118
Flygplan – <i>Not 1</i>	3 208	3 405
Reservmotorer och reservdelar – <i>Not 1</i>	267	243
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan – <i>Not 1</i>	31	26
Inventarier och fordon – <i>Not 1</i>	86	92
Byggnader och inredningar – <i>Not 1</i>	886	911
Mark – <i>Not 1</i>	31	32
Summa anläggningstillgångar	6 012	5 724
SUMMA TILLGÅNGAR	10 261	9 878

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MNOK

	1997	1996
Kortfristiga skulder		
Leverantörsskulder	348	292
Trafikavräkning (netto)	521	441
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	992	813
Betalbar skatt – <i>Not 3</i>	120	137
Utdelning	174	132
Kortfristig del av långfristiga skulder	148	234
Övriga kortfristiga skulder	937	746
Summa kortfristiga skulder	3 240	2 795
Långfristiga skulder		
Långfristiga skulder	2 822	3 087
Latent skatt – <i>Not 3</i>	419	402
Förlagslån	209	198
Summa långfristiga skulder	3 450	3 687
Eget kapital		
Aktiekapital (47 000 000 aktier à 10 NOK)	470	470
Reservfond	519	398
Summa bundet eget kapital	989	868
Omräkningsdifferenser	475	462
Dispositionsfond	2 107	2 066
Summa fritt eget kapital	2 582	2 528
Summa eget kapital – <i>Not 4</i>	3 571	3 396
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER – <i>Not 2</i>	10 261	9 878
Ställda panter	8	8
Ansvarsförbindelser	249	315

Finansieringsanalys*

TNOK	1997	1996
Årets verksamhet		
Betalning för varor och tjänster	-1 553	-3 258
Betalning till anställda, pensionskassor, arbetsgivaravgifter, skatteavdrag m.m.	-2 612	-3 384
Inbetalda utdelningar	15	11
Inbetalda räntor	2 788	16 368
Betalda räntor	-47	-4 246
Betalda skatter	-130 284	-196 118
Medel från årets verksamhet	-131 692	-190 628
Investeringar		
Inbetalt vid försäljning av anläggningstillgångar	0	206 071
Betalt vid köp av anläggningstillgångar	0	-23
Betalt vid köp av värdepapper	0	-26 006
Inbetalt vid försäljning av värdepapper	26 006	397 397
Netto investeringar	26 006	577 439
Finansiering		
Nyupplåning långfristig skuld	5 000	0
Amortering långfristig skuld	-	-143 770
Kapitaltillskott till SAS	-	-390 625
Utdelning	-131 600	-157 271
Överföring från SAS	225 023	313 672
Netto finansiering	98 423	-377 994
Avstämning		
Resultat före skatt	465 906	422 945
Resultatandelar i SAS och SAS Commuter	-960 400	-845 283
Periodens betalda skatter	-130 284	-196 118
Planenliga avskrivningar i SAS och SAS Commuter	493 041	432 713
Planenliga avskrivningar SAS Norge ASA	94	90
Avräkning SAS	0	-4 512
Skillnad kostnadsförda pensionskostnader och in- och utbetalningar	-247	-687
Förändring upplupna kostnader	27	-272
Förändring övriga interimsposter	171	496
Medel från årets verksamhet	-131 692	-190 628
Likvida medel 1 januari*	11 870	3 052
Förändring likvida medel	-7 262	8 818
Likvida medel 31 december*	4 608	11 870

* Avser SAS Norge ASAs egen verksamhet.

Kommentarer till årsbokslutet

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

SAS Norge ASAs bokslut är upprättat i enlighet med norsk redovisningsstandard samt rekommendationer avseende god redovisningssed. SAS bokslut utgör en integrerad del i SAS Norge ASAs årsredovisning.

Använda redovisningsprinciper och noter som refererar till poster i SAS bokslut återupprepas ej i det följande.

De viktigaste redovisnings- och värderingsprinciperna i övrigt beskrivs nedan.

Det bör noteras att skillnaden mellan IAS och gällande redovisningsregler enligt norsk god redovisningssed, i huvudsak avser bruk av kapitalandelsmetoden i bolagsredovisningen samt redovisning av orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på långfristiga tillgångar och skulder.

KONSOLIDERINGSPRINCIPER

Bokslutet för SAS Norge ASA omfattar 2/7 av konsortierna SAS och SAS Commuter samt egen verksamhet.

Bolagets ägarandelar i konsortierna är redovisningsmässigt behandlade enligt bruttometoden såsom delägande i en gemensamt kontrollerad verksamhet (joint venture). Enligt denna metod redovisar SAS Norge ASA 2/7 av samtliga intäkter, kostnader, tillgångar och skulder i de två konsortierna (se Not 3).

Interna transaktioner och mellanhavanden elimineras vid konsolideringen.

Konsortiernas räkenskaper förs i svenska kronor (SEK). Vid omräkning av balansräkningarnas poster används valutakursen per 31 december för alla poster med undantag för anläggningstillgångar och övriga långfristiga inve-

steringar. De sistnämnda omräknas enligt valutakursen vid anskaffningstidpunkten.

Resultaträkningarna omräknas till periodens genomsnittskurs med undantag för avskrivningar samt vinst eller förlust vid avyttring av anläggningstillgångar och övriga långfristiga investeringar vars underliggande balansposter omräknas till valutakurs vid anskaffningstidpunkten. Omräkningsdifferenser förs direkt till eget kapital.

Vid omräkning användes 92,59 NOK för 100 SEK som genomsnittskurs för 1997 mot 96,28 NOK föregående år. Balansdagskursen per 31 december var för 1997 93,28 NOK mot 93,85 NOK föregående år.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagets egna anläggningstillgångar samt andel av anläggningstillgångarna i SAS och SAS Commuter är i balansräkningen upptagna till historisk anskaffningskostnad med avdrag för ackumulerade avskrivningar enligt plan.

SKATTER

Skattekostnader omfattar betalbar skatt samt periodens förändring av latent skatt. Förändringen i latent skatt utvisar skatter som varit latent från tidigare år eller framtida betalbara skatter baserat på årets verksamhet.

Latent skatt i balansräkningen baseras på temporära positiva skillnader mellan redovisning och beskattning som beror på olika periodiseringsregler. Nominell skattesats om 28 % har lagts till grund för beräkningen.

Positiva och negativa temporära skillnader utjämnas i den mån dessa återförs eller kan återföras i samma period.

Noter

NOT 1 – Avskrivningar anläggningstillgångar

ANDEL AVSKRIVNINGAR I KONSORTIERNA SAS OCH SAS COMMUTER, TNOK

	Bokfört värde 1 januari 1997	Investeringar/ avyttringar netto	Årets avskrivn.	Bokfört värde 31 december 1997
SAS				
Immateriella tillgångar	6 050	79	2 540	3 589
Flygplan	3 221 525	170 401	349 343	3 042 583
Reservmotorer och reservdelar	227 154	53 940	28 650	252 444
Verkstadsinventarier och serviceutr.	25 712	13 915	9 021	30 606
Maskiner, inventarier, fordon	90 804	34 417	40 211	85 010
Byggnader och inredningar	911 310	16 345	41 877	885 778
Mark och markanläggningar	30 325	-317	212	29 796
Summa	4 512 880	288 780	471 854	4 329 806
SAS Commuter				
Flygplan	183 792	397	19 020	165 195
Reservdelar	16 054	661	1 720	14 996
Inventarier och fordon	802	370	450	723
Summa	200 648	1 429	21 190	180 914

AVSKRIVNINGAR I EGEN VERKSAMHET I SAS NORGE ASA

TNOK	Inventarier	Mark
Anskaffningskostnad 1 januari 1997	406	1 528
Investeringar under året	-	-
Avyttringar under året	-	-
Akkumulerade planenliga avskrivningar	-237	-
Bokfört värde 31 december 1997	169	1 528
Årets planenliga avskrivningar	94	-
Avskrivningssats	20–30 %	-

EGNA INVESTERINGAR OCH AVYTTRINGAR DE SENASTE 5 ÅREN

TNOK	Investeringar	Avyttringar
1993	-	-
1994	-	1 500
1995	384	175
1996	22	206 800
1997	-	-

NOT 2 – Resultat- och kapitalandelar

RESULTAT, MNOK	1997	1996	BALANSRÄKNING	1997	1996
Hysesintäkter	-	4	Tillgångar SAS Norge ASA	311	266
Rörelsekostnader och avskrivningar	-4,0	-6	Andel konsortiet SAS ¹	3 816	3 641
Finansnetto	2,5	12	Andel konsortiet SAS Commuter ¹	160	161
Resultat egen verksamhet före skatt	-1,5	10	Summa tillgångar	4 287	4 068
Andel resultat konsortiet SAS ¹	562,0	431	Skulder SAS Norge ASA	716	672
Andel resultat konsortiet SAS Commuter ¹	-1,0	6	Eget kapital	3 571	3 396
Justeringar ²	-94,0	-24	Summa Eget kapital och skulder	4 287	4 068
Resultat före skattekostnad	466,0	423			

¹ Andel resultat i konsortierna SAS och SAS Commuter utgör 2/7 av 2 125 MSEK respektive -2 MSEK omräknat till genomsnittskurs. Andel resultat i SAS dotterföretag är inte inkluderade.

² Justeringar uppstår i huvudsak vid omräkning av underlag för avskrivningar samt realisationsresultat till historiska valutakurser.

¹ Inkluderar andel av anläggningstillgångar omräknade till historiska valutakurser. Vid omräkning av andelarna till balansdagskurs per 31 december 1997 hade det bokförda värdet varit 360 respektive 24 lägre.

NOT 3 – Skatter

I enlighet med interimistisk norsk redovisningsstandard för redovisning av skatt är negativa temporära skillnader utjämnade mot positiva temporära skillnader.

Temporära skillnader är baserade på preliminära uppgifter/upp-skattningar från SAS.

MNOK	1997	1996
Redovisat resultat före skatt	466	423
Permanent skillnader	5	5
Förändringar i temporära skillnader:		
Kundfordringar	1	-3
Varulager	0	1
Långfristiga fordringar	0	-
Anläggningstillgångar	66	26
Uppskrivning	0	111
Vinst- och förlustkonto	-44	-10
Övriga temporära skillnader	-65	-65
Skattepliktig intäkt	429	488
Beräknad betalbar skatt (28 %)	120	137

**TEMPORÄRA SKILLNADER
PER 31 DECEMBER**

	1997	1996
Kundfordringar	-10	-9
Varulager	-12	-11
Långfristiga fordringar	0	-10
Aktier	89	69
Anläggningstillgångar	1 207	1 230
Vinst- och förlustkonto	336	405
Övriga temporära skillnader	-116	-236
Underlag för latent skatt	1 496	1 437
Latent skatt i balansräkningen (28 %)	419	402

SPECIFIKATION AV SKATTEKOSTNAD

	1997	1996
Beräknad betalbar skatt	120	137
Förändring av latent skatt	17	-17
För mycket avsatt 1996	-7	-
Årets skattekostnad i resultaträkningen	130	120

Preliminärt RISK-belopp per 1 januari 1998 är beräknat till 2,87 NOK per aktie. RISK-beloppet per 1 januari 1997 är slutligt fastställt till 4,33 NOK per aktie.

NOT 4 – Eget kapital

MNOK	Aktiekapital	Reservfond	Dispositions- fond	Omräknings- differens	Summa
Per 1 januari 1997	470	398	2 066	462	3 396
Resultat exkl. utdelning	-	121	41	-	162
Förändring omräkningsdifferens	-	-	-	13	13
Per 31 december 1997	470	519	2 107	475	3 571

NOT 5 – Pensionsförpliktelser

Bolagets pensionsförpliktelser täcks genom en kollektiv pensionsordning och omfattar två anställda och två pensionärer (netto pensionsmedel +456 TNOK) samt skuld avseende en förtidspensionär (-301 TNOK).

Revisionsberättelse

Vi har reviderat årsredovisningen för SAS Norge ASA för 1997 vilket utvisar ett resultat för året om 336 MNOK. Årsredovisningen, som omfattar styrelsens årsberättelse, resultaträkning, balansräkning, finansieringsanalys och noter, är avgiven av bolagets styrelse och verkställande direktör.

Vår uppgift är att granska bolagets årsredovisning, räkenskaper samt förvaltningen i övrigt.

Vi har utfört revisionen i enlighet med gällande lagstiftning, rekommendationer samt god revisionsred. Vi har genomfört revisionen på det sätt som ansetts nödvändigt för att bekräfta att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel eller brister. Vi har granskat ett urval av underlag för belopp och annan information. Vi har även provat redo-

visningsprinciperna samt de värderingar och uppskattningar som gjorts av ledningen såväl som innehåll och presentation av årsredovisningen. I den grad det omfattas av god revisionsred har vi genomgått bolagets förmögenhetsförvaltning och interna kontroll.

Styrelsens förslag till disposition av årets överskott tillfredsställer aktiebolagslagens krav.

Enligt vår uppfattning är årsredovisningen uppgjord i enlighet med aktiebolagslagen och ger en rättvisande bild av den ekonomiska ställningen per 31 december 1997 och resultatet för räkenskapsåret i överensstämmelse med god redovisningsred.

OSLO DEN 1 APRIL 1998

DELOITTE & TOUCHE

OLAV REVHEIM
AUKTORISERAD REVISOR

Bolagsstämman

Ordinarie bolagsstämman hålls den 22 april 1998 kl 16.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Styrelse

STYRELSELEDAMÖTER UTSEDDA AV STATEN

HARALD NORVIK Koncernchef, vice ordförande
KARI GJESTEBY Direktör

STYRELSELEDAMÖTER UTSEDDA AV PRIVATA ÄGARINTRESSEN

BJØRN EIDEM H.r.adv., ordförande
MADS HENRY ANDENÆS Prof. dr. jur.

SAS Sverige AB

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS Sverige AB (publ.) (org.nr. 556042-5414) avger härmed redovisning för räkenskapsåret 1997.

Genom konsortialavtal med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flygtrafikrörelse i konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter. SAS driver verksamheter med anknytning till flygrörelsen i dotter- och intresseföretag (se sid IV). Dessa företag bildar SAS Gruppen. Redovisning av verksamheterna i de två konsortierna med tillhörande företagsenheter finns att tillgå på sidorna 59–69.

Under de senaste åren har SAS ägarstruktur i de tre länderna harmoniserats, (se sid 10).

AFFÄRSIDÉ

Affärsidén i SAS Sverige AB är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

VERKSAMHET

SAS Sverige ABs huvudsakliga verksamhet är att äga och förvalta andelarna (3/7) i SAS konsortiet samt bedriva viss egen finansförvaltning.

VIKTIGA HÄNDELSER UNDER 1997

Som ett led i harmoniseringen av SAS moderbolag har antalet medlemmar i styrelsen reducerats till fyra och VD i SAS har tillträtt som VD även i SAS Sverige AB.

Konsortialavtalet för SAS Konsortiet förnyades under 1997 fram till år 2020.

Vad gäller viktiga händelser i SAS Gruppen hänvisas till sid III.

RESULTAT

Resultat för SAS Sverige AB uppgick till 691 (349) MSEK.

PERSONAL

SAS Sverige hade under 1997 i medeltal 3 antal anställda varav 2 män och 1 kvinna.

UTDELNINGSPOLITIK

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

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

FÖRSLAG TILL UTDELNING

Utdelningen för räkenskapsåret föreslås bli 4,00 SEK per aktie och kommer då att uppgå till 282 MSEK.

UTSIKTER FÖR 1998

Beträffande utsikter för 1998 hänvisas till information som lämnats av SAS.

Resultaträkning

MSEK	1997	1996
Resultatandelar i konsortier – <i>Not 1</i>	910,1	681,4
Intäkter övrig verksamhet	0,8	30,3
	910,9	711,7
Personalkostnader	-4,9	-4,8
Rörelsens övriga kostnader	-3,1	-24,2
Avskrivningar enligt plan – <i>Not 2</i>	-0,2	-0,6
Resultat från försäljning av materiella anläggningstillgångar	0	155,5
Rörelseresultat	902,7	837,6
Ränteintäkter och liknande resultatposter	46,7	181,7
Räntekostnader och liknande resultatposter	0	-13,6
Resultat efter finansiella poster	949,4	1 005,7
Bokslutsdispositioner – <i>Not 3</i>	-10,5	-328,0
Skatt på årets resultat	-248,1	-328,7
Resultat efter skatt	690,8	349,0

Balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK

	1997	1996
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		
Materiella anläggningstillgångar		
Maskiner och inventarier – <i>Not 4</i>	0,5	0,8
Summa materiella anläggnings- tillgångar	0,5	0,8
Finansiella anläggningstillgångar		
Andelar i konsortier – <i>Not 5</i>	5 781,8	5 360,8
Aktier i koncernföretag – <i>Not 6</i>	120,4	120,4
Andra aktier	0,0	0,0
Summa finansiella anläggnings- tillgångar	5 902,2	5 481,2
Summa anläggningstillgångar	5 902,7	5 482,0
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		
Kortfristiga fordringar		
Kundfordringar	1,0	1,5
Fordran på SAS	1 018,4	940,9
Anteciperad överföring från SAS	489,0	361,5
Övriga fordringar	0,0	119,3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1,7	2,5
Summa kortfristiga fordringar	1 510,1	1 425,7
Kassa och bank	1,3	7,7
Summa omsättningstillgångar	1 511,4	1 433,4
SUMMA TILLGÅNGAR	7 414,1	6 915,4

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK

	1997	1996
EGET KAPITAL – <i>Not 7</i>		
Bundet eget kapital		
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 kr)	705,0	705,0
Uppskrivningsfond	179,0	179,0
Reservfond	141,0	141,0
Summa bundet eget kapital	1 025,0	1 025,0
Fritt eget kapital		
Balanserad vinst	188,5	51,0
Årets resultat	690,8	349,0
Avgår: Föreslagen utdelning	-282,0	-211,5
Summa fritt eget kapital	597,3	188,5
Summa Eget kapital	1 622,3	1 213,5
Obeskattade reserver – <i>Not 3</i>	5 066,2	5 055,7
Avsättningar för pensioner	0,5	0,6
Långfristiga skulder		
Övriga långfristiga skulder	22,1	22,1
Summa långfristiga skulder	22,1	22,1
Kortfristiga skulder		
Föreslagen utdelning	282,0	211,5
Skulder till koncernföretag	120,4	120,5
Skatteskuld	256,5	230,9
Övriga skulder	40,9	48,6
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	3,2	12,0
Summa kortfristiga skulder	703,0	623,5
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	7 414,1	6 915,4
Ställda säkerheter		
Ställda panter SAS Konsortiet (<i>3/7</i>)	12,4	12,0
Ansvarsförbindelser – <i>Not 8</i>	401,4	504,8

Finansieringsanalys

MSEK	1997	1996
Tillförda medel		
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt	949	1 005
Resultatandelar	-910	-681
	39	324
Erhållen överföring från SAS	362	493
Avskrivningar	0	0
Erhållet vid försäljning anläggningstillgångar	-	596
Resultat vid försäljning anläggningstillgångar	-	-155
Skatt	-248	-329
	153	929
Använda medel		
Utdelning till aktieägare	-211	-1 925
Ökning av insatskapital i SAS Konsortiet	-	-600
	-211	-2 525
Förändring av rörelsekapital	-58	-1 596
Specifikation av rörelsekapitalförändring		
Ökning(+)/minskning(-) av kortfristiga fordringar	-43	-90
Ökning(-)/minskning(+) av kortfristiga skulder	-9	-177
Ökning(+)/minskning(-) av likvida medel	-6	-1 329
	-58	-1 596

Bokslutskommentarer

REDOVISNINGSPRINCIPER

Redovisningen omfattar SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet och SAS Commuter Konsortiet.

SAS Sverige ABs årsredovisning för 1997 är upprättad i enlighet med ny årsredovisningslag. För jämförbarhet har vissa resultat- och balansposter hänförliga till 1996 omklassificerats.

I SAS Sverige ABs balansräkning redovisas andelarna i respektive konsortium. I bolagets redovisning sker avsättningar till obeskattade reserver, vilka grundas på bolagets andel av resultat och tillgångar i respektive konsortium.

Konsortiernas redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committee's (IASC)

regler. Från reglerna görs undantag såvitt avser konsortiernas aktieinnehav i dotter- och intresseföretag vilka redovisas enligt anskaffningsmetoden.

ÖVRIGA BOKSLUTSKOMMENTARER

SAS Sveriges dotterföretag bedrev ingen rörelse under året och aktiernas bokförda värde motsvarade i allt väsentligt beskattat eget kapital. Koncernredovisning upprättas ej.

Den av SAS beslutade överföringen till moderbolagen av andel av 1997 års resultat, för SAS Sverige ABs del 489 MSEK, har anteciperats i bokslutet. Samtidigt har från SAS Sverige AB föreslagen utdelning skuldförts.

Noter

NOT 1 – Resultatandelar i konsortier

MSEK	1997	1996
SAS Konsortiet	910,9	672,0
SAS Commuter Konsortiet	-0,8	9,4
Scanair Konsortiet	-	-
	910,1	681,4

NOT 2 – Avskrivningar enligt plan

MSEK	1997	1996
Maskiner och inventarier	0,2	0,6
	0,2	0,6

NOT 3 – Obeskattade reserver

MSEK	Ingående balans	Årets avsättning	Utgående balans
Periodiseringsfond 1994	70,5	-	70,5
Periodiseringsfond 1995	119,3	-	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	-	399,0
Periodiseringsfond 1997	-	223,5	223,5
Överavskrivningar			
flygplan, maskiner o. inventarier	4 268,8	-213,0	4 055,8
byggnader	198,1	-	198,1
Summa	5 055,7	10,5	5 066,2

varav:

latent skatteandel (28 %)	1 415,6	1 418,5
eget kapitalandel	3 640,1	3 647,7

NOT 6 – Aktier i koncernföretag

MSEK	Org.nr	Säte	Antal aktier	Kapitalandel	Nom. värde	Bokfört värde	
						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
Under året avvecklade koncernföretag					-	-	0,1
					-	120,4	120,4

NOT 7 – Eget kapital/Förändring av eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Uppskrivningsfond	Reservfond	Fritt eget kapital	Summa
Vid årets början	705,5	179,0	141,0	400,0	1 425,0
Lämnad utdelning				-211,5	-211,5
Efter lämnad utdelning	705,0	179,0	141,0	188,5	1 213,5
Årets vinst				690,8	690,8
Föreslagen utdelning				-282,0	-282,0
Per 31 december 1997	705,0	179,0	141,0	597,3	1 622,3

NOT 8 – Övriga ansvarsförbindelser

MSEK	1997	1996
Garantiförbindelser		
VPC	1,1	1,7
SAS Konsortiet (3/7)	400,3	503,1
	401,4	504,8

Dessutom har SAS Sverige AB solidariskt ansvar med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA för samtliga förbindelser ingångna av konsortierna SAS, SAS Commuter och Scanair.

NOT 9 – Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	1997	1996
Medelantalet anställda har varit		
kvinnor	1	1
män	2	2
	3	3

Samtliga anställda har arbetsställe i Stockholm.

MSEK	1997	1996
Löner och andra ersättningar har utgått med till nuvarande och tidigare		
styrelser och verkställande direktörer	1,3	1,7
övriga anställda	1,0	1,0
	2,3	2,7
sociala kostnader har utgått med till nuvarande och tidigare		
styrelser och verkställande direktörer	1,1	1,2
övriga anställda	0,7	0,7
	1,8	1,9
varav pensionskostnader till		
nuvarande och tidigare styrelser och verkställande direktörer	0,7	0,6
övriga	0,3	0,3
	1,0	0,9

Vid 1997 års bolagsstämma beslöts att arvodet till styrelsens ledamöter skulle utgå med ett fast årsarvode om sammanlagt 325 000 SEK varav till ordföranden utgår 135 000 SEK. Arvode till de av SAS Sverige AB utsedda medlemmarna i SAS representantskap fastställdes till 275 000 SEK.

I samband med under 1997 beslutade förändringarna av moderbolagens ledningsstruktur kvarstår tidigare verkställande direktören i tjänst med en lön av 1 100 000 SEK fram t.o.m. juli 1998. Därefter utgår ett avgångsvederlag motsvarande summan av två årslöner att utbetalas månadsvis. Pensionförhållandena enligt avtal inträder vid 60 år med en pension motsvarande 70 % av bruttolönen. Lön eller andra ersättningar till nuvarande VD har ej utgått.

Ytterligare en person i bolagets ledning kvarstår i tjänst t.o.m. januari 1999, varefter utgår ett avgångsvederlag motsvarande summan av två årslöner.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att i moderbolaget disponibla vinstmedel 879,3 MSEK disponeras sålunda:

Till aktieägarna utdelas 4,00 SEK per aktie	
vartill åtgår	282,0
I ny räkning balanseras	597,3
	<hr/>
	879,3

STOCKHOLM DEN 1 APRIL 1998

BO BERGGREN
ORDFÖRANDE

ERIK BELFRAGE

INGEMAR ELIASSON

TONY HAGSTRÖM

JAN STENBERG
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

VÅR REVISIONSBERÄTTELSE HAR AVGIVITS DEN 2 APRIL 1998

JAN ÅKE MAGNUSON
AUKTORISERAD REVISOR

GUNNAR ABRAHAMSON
AUKTORISERAD REVISOR

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS Sverige AB (publ.), organisationsnummer 556042-5414

Vi har granskat årsredovisningen och räkenskaperna samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS Sverige AB för år 1997. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionsd. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bo-

laget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget eller på annat sätt har handlat i strid mot aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen, varför vi tillstyrker att resultaträkningen och balansräkningen fastställs och att vinsten disponeras enligt förslaget i förvaltningsberättelsen.

Styrelseledamöterna och verkställande direktören har inte vidtagit någon åtgärd eller gjort sig skyldiga till någon försummelse som enligt vår bedömning kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, varför vi tillstyrker att styrelsens ledamöter och verkställande direktören beviljas ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

STOCKHOLM DEN 2 APRIL 1998

JAN ÅKE MAGNUSON
AUKTORISERAD REVISOR

GUNNAR ABRAHAMSON
AUKTORISERAD REVISOR

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls torsdagen den 23 april 1998, kl. 11.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm.

DELTAGANDE

Aktieägare som vill delta i bolagsstämman skall vara införd i den av Värdepapperscentralen VPC AB ("VPC") förda aktieboken torsdagen den 9 april 1998, dels anmäla sig till bolaget under adress SAS Sverige AB, c/o SAS, Avd STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 12 93 eller telefax 08-85 94 95 senast måndagen den 20 april kl. 16.00.

FÖRVALTARREGISTRERADE AKTIER

För att äga rätt att delta i bolagsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller enskild fondhandlare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos VPC. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltare om detta i god tid före den 9 april 1998.

UTDELNING

Som avstämningsdag föreslås tisdagen den 28 april 1998. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelningen sändas ut genom VPCs försorg onsdagen den 6 maj 1998.

Styrelse och revisorer

STYRELSE

BO BERGGREN (Ordförande)

Född 1936. Invald 1985. Tekn. dr. hc.
Svensk ordförande i SAS. Styrelseordförande i STORA, ASTRA och Sveriges Industriförbund. Vice ordförande i Investor. Ledamot av ett antal företags och organisationers styrelser.
Aktieinnehav: 5 000

ERIK BELFRAGE

Född 1946. Invald 1992. Bankdirektör i Skandinaviska Enskilda Banken. Styrelseordförande i Institutet för Företagsledning (IFL), Sigtuna Skolstiftelse och Centre for European Policy Studies (CEPS). Styrelseledamot i bl.a. Atlas Copco, Investor och SAAB. Suppleant i SAS styrelse.
Aktieinnehav: 0

INGEMAR ELIASSON

Född 1939. Invald 1992. Landshövding i Värmlands län. Styrelseordförande i Stockholms Fondbörs AB, SBAB, Tidningarnas Telegrambyrå AB och Stiftelsen framtidens kultur. Suppleant i SAS styrelse.
Aktieinnehav: 0

TONY HAGSTRÖM

Född 1936. Invald 1992. Fil. dr. Styrelseordförande i Dataföreningen i Sverige och IT-Forum. Styrelseledamot i bl.a. AlphaNet Ltd., ASTRA, SAS och SSAB.
Aktieinnehav: 0

REVISORER

JAN ÅKE MAGNUSON

Född 1942. Vald 1992.
Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche.

GUNNAR ABRAHAMSON

Född 1947. Vald 1997.
Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche.

LARS GUNNAR NILSSON

Suppleant. Född 1953. Vald 1997.
Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche.

KENNY PALMBERG

Suppleant. Född 1953. Vald 1997.
Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche.

SAS REPRESENTANTSKAP

Danska ledamöter

Ordinarie ledamöter

Svend Jakobsen
Ordförande
Niels Brockenhuus-Schack
Tommy Dinesen, MF
Peter Duetoft, MF
Jørgen Estrup, MF
Svend Aage Heiselberg, MF
Anders Knutsen
Torben Rechendorff, MF
Axel greve af Rosenborg
Ole Trolle

Personalrepresentanter

Jens Tholstrup Hansen
Helmuth Jacobsen
Nicolas Fischer

Norska ledamöter

Ordinarie ledamöter

Johan Fr. Od fjell
Förste vice ordförande
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

Svenska ledamöter

Ordinarie ledamöter

Bo Rydin
Andre vice ordförande
Georg Andersson
Annika Christiansson
Gösta Gunnarsson
Tom Hedelius
Bertil Jonsson
Bo Lundgren
Tom Wachtmeister
Marcus Wallenberg
Bosse Wallin

Personalrepresentanter

Leif Kindert
Ulla Grøntvedt
Gertrud Axelsson

REVISORER

Danmark

Stig Enevoldsen
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson
Auktoriserad revisor
Deloitte & Touche

ADRESSER

Huvudkontor

SAS
SE-195 87 Stockholm
Besöksadress:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 00 00

Danmark

SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besöksadress:
Hedegårdsvej 88
København S
Telefon: +45 32 32 00 00

Norge

SAS
NO-1330 Oslo Lufthavn
Besöksadress:
Snarøyveien 57
Oslo Lufthavn
Telefon: +47 67 59 60 50

Telexnummer SAS

Skandinavien
22263 SASXT DK

SAS på Internet

<http://www.sas.se>

MODERBOLAG

SAS Danmark A/S

Hedegårdsvej 88
DK-2300 København S
Telefon: +45 32 32 45 45

SAS Norge ASA

NO-1330 Oslo Lufthavn
Besöksadress:
Oslo Lufthavn
Telefon: +47 67 59 63 99

SAS Sverige AB

c/o SAS, Avd. STOUU
SE-195 87 Stockholm
Besöksadress:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 12 93

PRODUKTION: SAS och Intellecta.

FOTO: Bruno Ehlers, Johan Olsson.

TRYCK: A.T.T. Grafiska, Stockholm 1998.

PAPPER: Linné gul-tonat.



Informations- tillfällen

Miljöredovisning 1997	april 1998
Bolagsstämma SAS Danmark A/S	23 april 1998
Bolagsstämma SAS Norge ASA	22 april 1998
Bolagsstämma SAS Sverige AB	23 april 1998
Delårsrapport 1, jan-mar 1998	12 maj 1998
Delårsrapport 2, jan-jun 1998	12 aug 1998
Delårsrapport 3, jan-sep 1998	4 nov 1998
Bokslutskommuniké 1998	feb 1999
Årsredovisning 1998	april 1999
Miljöredovisning 1998	april 1999

*Alla rapporter finns på engelska, danska, norska, svenska och kan rekvireras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon 08-797 00 00, fax 08-797 15 15. De finns även tillgängliga på internet: <http://www.sas.se>
E-mail: investor.relations@sas.se*

Definitioner

AEA The Association of European Airlines. En sammanslutning av de 26 största reguljära europeiska flygbolagen.

Anskaffningsmetoden Aktier och andelar upptas till anskaffningskostnad korrigerat med eventuella upp- och nedskrivningar.

ASK, Offererade platskilometer Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

ATK, Offererade tonkilometer Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

Avkastning på eget kapital Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt eget kapital. Skatt på SAS Konsortiets och Konsortiet SAS Commuters resultat beräknas härvid med en schablonskattesats om 29,7 % (vägd genomsnittlig skattesats för Danmark, Norge och Sverige).

Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

Betalda passagerarkilometer (RPK) se RPK.

Betalda tonkilometer (RTK) se RTK.

Break even-lastfaktor Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaderna.

Bruttovinstmarginal Rörelseresultat före avskrivningar m.m. i relation till omsättning.

Code-share När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

Enhetsintäkt (yield) Genomsnittlig trafikintäkt per RPK eller RTK.

Enhetskostnad Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per viktad ASK/RPK.

IATA International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

Kabinfaktor passagerare Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även beläggning.

Kapitalandelsmetoden Andelar i intressebolag upptas till SAS andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

Kassaflöde från verksamheten Internt tillförda medel inklusive rörelsekapitalförändring.

Nettofinansiering från verksamheten Se kassaflöde.

Nettoskuld Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

Offererade platskilometer Se ASK.

Offererade tonkilometer Se ATK.

P/CE-tal Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter skatt.

Regularitet Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

ROCE Se Avkastning på sysselsatt kapital.

RPK, Betalda passagerarkilometer Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i km som dessa flygs.

RTK, Betalda tonkilometer Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i km som denna trafik flygs.

Räntetäckningsgrad Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

Skuldsättningsgrad Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

Soliditet Eget kapital plus latent skatteskuld och minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

Total lastfaktor Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

US Majors Grupp bestående av de största amerikanska reguljära flygbolagen inklusive fraktflygbolag.

Vinst per aktie Vinst efter skatt baserat på proformaredovisning (harmonerade redovisningsprinciper) dividerat med antal aktier.

Yield se Enhetsintäkt.



SE-195 87 Stockholm, telefon: +46 8 797 00 00
<http://www.sas.se>

SAS DANMARK A/S



DK-2300 Köpenhamn 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