



Årsrapport 1999

SAS Gruppen
SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB
www.scandinavian.net

Innhold



1999 i korthet	1
Hendelser i 1999	2
Administrerende direktør har ordet	4
Forretningsidé og mål	6
Strategier	8

Kapitalmarked	11
SAS og kapitalmarkedet	12
Akseinformasjon	20
SAS' konkurranseevne og forbedringsprogram	23
Økonomisk tårnoversikt	26
Finansielle risiki	28



Omverdenen	31
Utvikling og trender i flybransjen	32

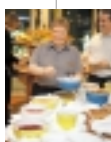


Marked og trafikk	35
SAS' markeder	36
SAS Cargo	39
Allianser og partnerskap	40
Operasjonelle nøkkeltall	44

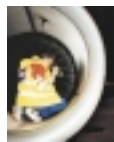


Virksomheten	47
Hovedprosesser	48
Medarbeidere i SAS	50
SAS' varemerke og nye distribusjonskanaler	52
SAS' flyflåte	54
SAS' miljøarbeid	57

SAS International Hotels	61
---------------------------------	-----------



Økonomisk rapportering	65
SAS Gruppens legale struktur	66
Styreformannens kommentar	67
Årsberetning	68
SAS Gruppens resultat i sammendrag	71
SAS Gruppens resultatregnskap	72
SAS Gruppens balanse	74
SAS Gruppens kontantstrømanalyse	76
Regnskaps- og vurderingsprinsipper	79
Noter	81
Revisjonsberetning	87
Morselskapene	88
SAS Danmark A/S	88
SAS Norge ASA	94
SAS Sverige AB	100
SAS' styre	108
SAS' ledelse	110
Representantskap og revisorer	112
Adresser	113
Definisjoner og begreper	114
Informasjon	116



Årsrapporten finnes tilgjengelig på dansk, norsk, svensk og engelsk. Visse uttrykk fra flybransjen er brukt på engelsk i samtlige versjoner.

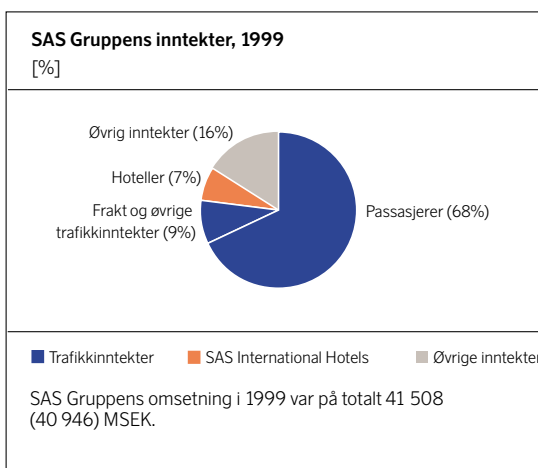
Dette er SAS

- SAS skal tilby konkurransedyktige flyforbindelser innen, mellom og til og fra hvert enkelt av de skandinaviske landene gjennom flytransporter i egen regi eller sammen med utvalgte partnere.
- SAS prioriterer total sikkerhet, høyeste punktlighet og god personlig service. SAS etterstrever utforming av produkter og tjenester som tilsvarer markedets generelle behov og individenes spesifikke ønsker og krav på valgfrihet.
- SAS skal drives med en lønnsomhet som tilfredsstillere eiernes avkastningskrav og slik at SAS oppfattes som et attraktivt plasseringsobjekt for investorer.
- SAS er sterkt engasjert i å begrense flyvirksomhetens miljøskadelige effekter.
- SAS støtter samfunnsutviklingen gjennom innsatser for blant annet kultur, idrett og utdanning.



SAS Gruppen omfatter SAS' flyvirksomhet inklusive frakttransport (SAS Cargo), salg på flyplasser og ombord (SAS Trading) samt SAS International Hotels som driver hotellvirksomhet under navnet Radisson SAS Hotels & Resorts.

På side 66 beskrives SAS Gruppens legale struktur.



1999 i korthet

- **Overkapasitet i markedet**, generelt prispress og endret produktmikks er en stor del av årsaken til et redusert operativt årsresultat.
- **SAS Gruppens resultat før skatt** var på 1 846 (2 857) MSEK.
- **SAS Gruppens omsetning** steg med 1,4% til 41 508 MSEK.
- **Passasjertrafikken (RPK)** økte med 1,6%. Trafikken i Economy Class økte med 4%. Antall passasjerer økte med 2,4%.
- **Kontantstrømmen fra virksomheten** var på 2 227 MSEK (3 807).
- **Realisert overskudd** ved salg av aksjer og øvrige anleggsmidler var på 1 431 (1 016) MSEK.
- **Gjennomsnittlig antall ansatte innen SAS Gruppen** var på 28 863 (27 071).
- **"Nöjd Kund Index"** økte fra 70 til 74.
- **SAS** besluttet å ekspandere den interkontinentale virksomheten.



Økonomiske nøkkeltall SAS Gruppen, SAS og SAS International Hotels

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Omsetning, MSEK	41 508	40 946	38 630	38 211	2 963	2 786
Resultat før skatt, MSEK	1 846	2 857	1 307	2 616	544	233
Brutto driftsmargin, %	7	10	6	10	31	32
Investeringer, MSEK	5 870	6 112	5 720	5 554	150	557
CFROI, %	14	22	13	22	23	22
ROCE, markedsbasert, %	9	18	7	18	28	15
Gjennomsnittlig antall ansatte	28 863	27 071	25 754	23 992	3 071	3 041

Nøkkeltall SAS aksjer (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Resultat per aksje	7,34	11,60	7,49	11,51	8,41	12,77
Børskurs ved årets slutt	77,00	72,80	87,00	64,00	76,00	74,50
Utbytte (forslag 1999)	3,50	3,15	3,75	3,70	4,00	4,00
Direkteavkastning, gjennomsnittlig kurs, %	4,7	3,0	5,2	3,7	5,3	3,8

Nøkkeltall SAS mål

	1999	1998
"Nöjd Kund Index", NKI	74	70
Personalindeks, PULS	108	106
Miljøeffektivitetsindeks (Indeks 100:1996)	89	96

Definisjoner og begreper, se side 114.

Miljøeffektivitetsindeks, side 59.

Hendelser i 1999

1. kvartal

- SAS opplevde fortsatt problemer i kjølvannet av omlegginger i luftrummet i Skandinavia, Luftrom 98, samt innkjøringsproblemer på Oslos flyplass Gardermoen.
- SAS solgte 30% av sine aksjer i datanettverksselskapet Equant N.V.
- SAS International Hotels solgte hotelleiendommen i Amsterdam.
- SAS EuroBonus vant "The Freddie Award" for tredje gang på rad.
- SAS ble utsett til vinner av 1998 års "Mercury Award" i konkurranse med 250 deltagere innen fly- og cateringbransjen.

2. kvartal

- SAS Cargo ble valgt til "Cargo Airline of the Year".
- SAS og Singapore Airlines innledet en strategisk allianse.
- Air New Zealand og Ansett Australia sluttet seg til Star Alliance'.
- Forandringsprogrammet SAS 2000+ ble lansert mot kundene.
- SAS bestilte ytterligere fem fly av typen deHavilland Q400.
- Star Alliance undertegnet et felles dokument – Environmental Commitment Statement – som beskrev tiltak på miljøområdet.

3. kvartal

- SAS International Hotels (SIH) solgte eiendommen Radisson SAS Portman Hotel i London. SIH kommer i fremtiden til å drive hotellet gjennom en langsiktig managementkontrakt.

4. kvartal

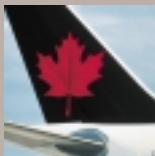
- All Nippon Airways ble nytt medlem i Star Alliance.
- SAS annonserte planer om å selge deler av aksjene i British Midland til Lufthansa.
- SAS lanserte ny Internet-site.
- SAS var først ute med nytt sikkerhetssystem på alle Boeing 737.
- SAS' styre tok beslutning om kjøp av 10 Airbus for totalt 10 milliarder svenske kroner, som suksessivt frem til år 2004 kommer til å erstatte Boeing 767 i SAS' interkontinentale trafikk. De nye flyene reduserer utslippene per flysete med 10-20% sammenlignet med Boeing 767.
- SAS solgte ytterligere aksjer i datanettverksselskapet Equant N.V.
- SAS etablerte et felles selskap med GECAS. Til selskapet er det overført 30 fly av typen Douglas MD-80.
- SAS ble utsett til det beste flyselskapet både på innenriks- og utenriksflyginger av svenske forretningsreisende.

Hendelser etter årets slutt

- Overgangen til år 2000 forløp helt uten problemer i SAS' trafikksystem.
- SAS lanserte WAP-tjeneste for booking av billetter via mobiltelefon.
- SAS ble utnevnt til beste innenriksflyselskap i Norge og fikk "Grand Travel Award".
- SAS EuroBonus fikk for fjerde året på rad utmerkelsen "The Freddie Award".
- SAS' styre fattet vedtak om kjøp av nye, større fly for Europa og Skandinavia. Kjøpet omfatter tolv Airbus A321-100 samt opsjoner til en verdi av 4,5 milliarder svenske kroner. Flyene kommer til å leveres fra og med høsten 2001.



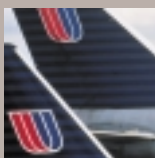
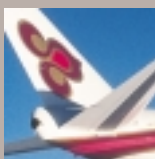
”SAS skal, i samarbeid med utvalgte flyselskaper, tilby konkurransedyktige flyforbindelser innen, mellom og til og fra hvert enkelt av de skandinaviske landene.”



I løpet av 1999 fløy SAS 22,2 millioner passasjerer til 105 destinasjoner i 32 land, hvorav 96 i Europa, seks i Asia og tre i USA. SAS hadde mer enn 1 000 avganger daglig og transporterte nærmere 285 000 tonn fraktgods.



SAS har siden 1997 vært medlem i Star Alliance, verdens største globale samarbeid mellom flyselskaper. Alliansen består av SAS, Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines og Varig. Gjennom Star Alliance, regionale og øvrige partnere tilbyr SAS mer enn 8 600 avganger daglig til drøyt 800 destinasjoner i 114 land.



Administrerende direktør har ordet

1999 ble et krevende år for SAS i likhet med store deler av den europeiske flyindustrien. Trafikken fortsatte riktignok å vokse, men ikke i samme grad som tidligere, til tross for relativt fordelaktige konjunkturførhold. Flere og større fly ble tatt i bruk og overkapasiteten i bransjen ble ytterligere forsterket. Resultatet ble at prispresset økte. Også reise-mønsteret endet seg. Antall reisende i Business Class ble redusert og flere og flere valgte Economy Class. Vi, og flere av våre konkurrenter, ble tatt på sengen av denne utviklingen. Trafikkplanleggingen kom på en uheldig måte i utakt med markedsutviklingen og kundenes ønskemål. Resultatet ble at lønnsomheten i bransjen sviktet og SAS' resultat for 1999 ble en skuffelse. Driftsresultatet før avskrivninger ble redusert til 2 765 MSEK og vi oppnådde ikke våre finansielle mål, hverken med hensyn til kontantstrøm eller avkastning på kapitalen. Det må imidlertid understrekes at vi mot slutten av året noterte forbedringer. For året som helhet sank enhetskostnaden med 1,1%. I det siste kvartalet isolert sett, var nivået hele 5,4 % lavere enn for ett år siden. På samme måte som foregående år var utviklingen i SAS' hotellvirksomhet gledelig.

På tross av den svake markedsutviklingen kan vi se tilbake på et år med mange delseire, både på kostnads- og inntektssiden.

SAS' kostnadsnivå er fortsatt altfor høyt. Vi gjennomfører korrigerende tiltak i alle divisjoner såvel som på sentralt nivå. Arbeidet med forbedringsprogrammet, som jeg beskrev i fjorårets årsrapport, aksellererte i andre halvår. Av de totalt drøye tre milliarder svenske kroner i kostnadsreduksjoner, som programmet har som mål å oppnå innen 2001, er 1 milliard realisert og aktiviteter pågår for å oppnå resterende del innenfor rammene for det ordinære budsjettet. Det kommer også til å bli nødvendig med andre aktiviteter for å forbedre produktiviteten, utover de som omfattes av dette programmet.

1999 ble også et år med flere fremskritt. Den sviktende basiskvaliteten, som vi gikk inn i året med, ble kraftig forbedret i løpet av andre halvår: SAS er i dag et av Europas mest punktlige flyselskaper. Dette bidro også til at kundenes karakterer ble høyere. "Nöjd kund Index", NKI, steg fra 70 til 74. Vi ble også tildelt et antall utmerkelse for høy kvalitet, ikke minst fra forretningsreisende. Alt dette bekrefter at vårt nye service-, produkt- og designprogram 2000+ har falt ut meget bra. Den moderne skandinaviske profilen er etter alt å dømme lett å identifisere seg med for våre kunder, og har hatt en motiverende effekt på våre medarbeidere.

Fornyelse av flyflåten

Parallellt med arbeidet med å fornye produktinnholdet, fornyer vi også SAS' flyflåte. Vi befinner oss i dag i en periode med meget store prosjekter. Den totale ordreverdien på vedtatte flyanskaffelser for den nærmeste femårsperioden er nærmere 3 milliarder US dollar.

Boeing 737-600 er nå i ferd med å erstatte et antall mindre flytyper på kort- og mellomdistanseflyging. Leve-ransene av 22 deHavilland Q400 for regional trafikk har startet. Enda viktigere er beslutningen som bli gjort i desember om å investere i 10 Airbus A330-300 og A340-300 til vår interkontinentale trafikk. Leveransene starter 2001 og pågår til 2004. Dette er mer enn en erstatningsinvestering. Det handler om en bevisst ekspansjon, som er av strategisk betydning for SAS' fortsatte utvikling som internasjonalt flyselskap. Hensikten er å ta vare på den meget gode etterspørselen på våre langdistanseruter, ikke minst over Nord Atlanteren. Med de nye flyene øker kapasiteten betydelig, samtidig som kostnaden per sete synker. Også av miljøhensyn innebærer de nye flyene et stort og bevisst fremskritt.

Med flere interkontinentale passasjerer øker også våre muligheter for å tiltrekke oss passasjerer til tilsluttende fly innen Europa og Skandinavia. Trengselen på storflyplassene i Europa umuliggjør i praksis flere flyginger og ekspansjonen må derfor skje med større fly. Det er mot denne bakgrunnen man må se vedtaket fra februar 2000 om en investering i 12 Airbus A321-100 med en ordreverdi på drøyt 4,5 milliarder kroner svenske kroner.

Partnere

SAS' allianse- og partnerstrategi er fremgangsrik. Medlemsskapet i verdens ledende flyselskapssamarbeid, Star Alliance™, øker i betydning, fremfor alt på inntektssiden. Gjennom alliansen får våre kunder tilgang til et bekvemt globalt trafikksystem med høy og jevn produktkvalitet, noe som blir et stadig viktigere konkurransemiddel. Resultatbidraget i 1999 var ca. 800 MSEK. Alliansen har nå eksistert i nærmere 3 år, og det er viktig at vi fokuserer den videre utviklingen på felles forretningskonsepter med kundenytt i fokus, samtidig som vi fortsetter arbeidet med å ta vare på interne synergier.

Nye finansieringsformer

Et sentralt tema for flyindustrien er å oppnå en optimal kapitalstruktur, sammen med en fleksibilitet som tillater en rask tilpassing til markedsutviklingen. Markedet for ulike finansieringsformer for fly utvikles i rask takt. Et vik-

tig skritt for SAS i denne sammenhengen var overenskomsten med General Electric Capital Aviation Services om å etablere et felles selskap, som man overførte 30 Douglas MD-80 til. Gjennom sale/lease-back avtalen får SAS tilgang til flyene i 10 år, men de kan også leveres tilbake før, eller etter 10 år. Transaksjonen gir SAS den etterstrevede fleksibiliteten og skaper også større muligheter for nye investeringer.

SAS International Hotels (SIH)

SAS hotellvirksomhet fortjener oppmerksomhet. God innsats, både på salgssiden og når det gjelder produktivtetsforbedringer ble belønnet med et godt resultat i 1999. Virksomheten vokser raskt med nye management, leasing- og franchiseavtaler. Strategien, som følges konsekvent, er å utvikle SIH til en rendyrket tjenestebedrift for hoteldrift og å redusere eierskapet i hotellene.

Positiv utvikling og markedsmessig innhenting

1999 inneholdt med andre ord både med- og motgang. Det viktigste er at våre anstrengelser for å forbedre virksomheten gir resultater, noe som også skjer. Mange kurver peker nå i riktig retning; enhetskostnaden synker, kundenes tilfredshet øker og det delvis nye SAS, som for et år siden mest eksisterte i det ytre, har vokst innholdsmessig sterkt gjennom våre medarbeideres innsatser. Service, kundemottakelse og punktlighet er kritiske faktorer i vår bransje. I dag er SAS' prestasjoner på linje med de aller beste i bransjen. Det er en stor fremgang som må tilskrives våre medarbeidere. Investeringen i vår interkontinentale flåte og den bevisste ekspansjonen vi har gjennomført er stimulerende, noe som merkes i alle deler av virksomheten. Å gjennomføre strategien på en framgangsrik og lønnsom måte krever også at vi er klare for å ta nye tak. På samme måte som vi nå møter endrede kundekrav til nye og bedre løsninger, arbeider vi også kontinuerlig med å identifisere nye og bedre tilpassede organisasjons- og arbeidsformer.

Når vi nå går inn i det tyvende århundre, gjør vi det med forsiktig optimisme. Utviklingen i årets første måneder gir oss grunn til å tro at markedet vender opp igjen.

Jeg vil avslutningsvis si at jeg setter pris på SAS medarbeidernes gode innsatser, som gjør at SAS i et kundeperspektiv i dag tilhører eliten blant europeiske flyselskaper.

Stockholm, mars 2000

Jan Stenberg

Administrerende direktør



Forretningsidé og mål

SAS skal, i samarbeid med utvalgte flyselskaper, tilby konkurransedyktige flyforbindelser innen, mellom og til og fra de tre skandinaviske landene.

Forretningsidé

SAS' forretningsidé går ut på å betjene det skandinaviske markedet med tilfredsstillende lønnsomhet ved å tilby flytjenester spesielt fokusert på den frekvente forretningsreisende. SAS tilbyr også reiseprodukter til privatreisende via programmet SAS Pleasure. SAS Cargo gir et kompletterende resultatbidrag til SAS gjennom å tilby effektive og lønnsomme fraktløsninger sammen med sine partnere.

Overgripende mål

SAS' overgripende mål fornøye kunder som vil reise med SAS igjen, samt en konkurransedyktig utvikling av aksjonærverdien.

Finansielle mål

Målet for aksjeeierverdien er oppdelt i to delmål. Ett mål for eierens avkastning og ett for SAS' finansielle utvikling. Avkastningsmålet for eierne brytes opp i to delmål. Avkastningsmålet for eierne er, regnet som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus, 14% av summen av årlig aksjekursendring og aksjeutbytte. De finansielle målene uttrykkes som

- CFROI, Cash Flow Return on Investments over en konjunktursyklus, samt
- markedsbasert ROCE (avkastning på anvendt kapital) over en konjunktursyklus.

De finansielle målene behandles utførlig på side 15.

Kundemål

SAS' kundemål er å få alle kunder til å ville reise med SAS

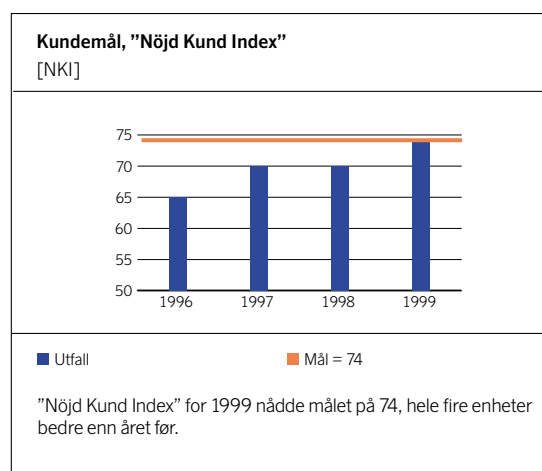
igjen. Gjenkjøpsviljen, dvs. kundenes uttalte ønske om å ville reise med SAS igjen, måles årlig og presenteres i en indeks. Denne indeksen har steget fra 75 til 81 i løpet av perioden 1996-1999.

SAS måler, i likhet med andre flyselskaper, hvordan selskapet oppfattes og vurderes av sine kunder. "Nöjd Kund Index" (NKI) gir svar på hvor fornøye kundene er med SAS totalt sett, i hvilken utstrekning SAS oppfattes i måten man møter kundenes forventninger på og hvor nært/langt fra det "ideelle" flyselskapet SAS oppfattes å ligge.

NKI er en index med maksimal verdi på 100. Et selskap som kundene verdsetter høyt, ligger på index over 77. Ved hjelp av NKI får SAS en klar indikasjon på hvor forbedringstiltak bør settes inn.

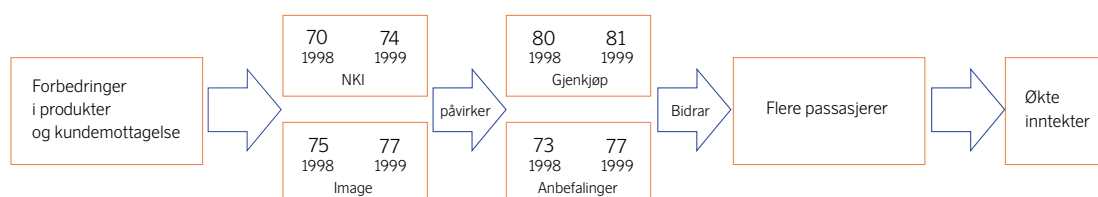
De faktorer som har størst betydning for kundetilfredsheten er:

- en hyggelig mottagelse
- punktlighet og regularitet
- produkttilbud



Kundemål

Produktforbedringer og forbedret kundemottagelse gir flere tilfredse kunder og en forsterket image, som i sin tur leder til flere passasjerer og dermed økte inntekter på sikt.



Definisjoner og begreper, se side 114.

NKI-målingene startet 1996. Målet for 1999 var satt til 74, og ble også oppnådd. NKI økte med hele fire enheter mellom 1998 og 1999. Kundetilfredsheten har dermed økt markant fra startåret 1996, da resultatet var 65. For år 2000 er målet satt til 77.

For å øke kundetilfredsheten, konsentrerer SAS seg om to hovedområder; det skal alltid fungere å reise med SAS, og det skal alltid være hyggelig å reise med SAS.

Kvalitetsmål

SAS har i en årrekke hatt flybransjens høyeste kvalitetsmål når det gjelder regularitet og punktlighet. Dette innebærer at flyginger ikke skal innstilles og at de går etter fastlagt avgangstid.

Kvalitetsmålene tar utgang i at det alltid vil være mulighet for forbedringer og måles derfor som negative avvik fra standard; altså som irregularitet og bristfellig punktlighet.

I 1999 tilhørte SAS kvalitetsmessig den absolutte toppen blant europeiske flyselskaper. På tross av dette oppnådde SAS ikke egne oppsatte mål. Dette hadde flere årsaker, delvis utenfor SAS' egen kontroll, men det fantes også forhold som SAS kunne ha påvirket. Av årsaker som ikke kan påvirkes kan kapasitetsmangel i luftrummet og på flyplassene nevnes. Store værrelaterte problemer og innkjøring av Oslo Lufthavn, Gardermoen, hører også til disse årsakene. Blant årsaker som kan påvirkes kan nevnes periodevis mangelfull flytilgjengelighet.

Personalmål

SAS personalmål består i å frigjøre alle gode ressurser hos medarbeiderne, utvikle medarbeiderne og skape tilfredsstillende i arbeidet.

SAS har det siste året arbeidet aktivt med å involvere medarbeiderne i den konkurranse- og forretningsutvik-

ling som flyvirksomheten gjennomgår for tiden. Omfattende informasjons- og dialogmøter om de kravene som stilles på alle medarbeidere for å utvikle lønnsomheten og forbedre effektiviteten har blitt gjennomført. Forståelse og delaktighet har vært viktige byggesteiner i denne prosessen. De strukturelle forandringene man har diskutert (f.eks. partner-selskaper og andre organisasjonsformer) har delvis møtt sterk motstand hos enkelte personalgrupper.

De tradisjonelle årlige PULS (Personal-Undersøkelser om-Livet-i SAS) -målingene har blitt gjennomført blant alle personalgrupper i SAS. Undersøkelsen viser medarbeidernes oppfatninger om arbeidsklimaet i SAS. Undersøkelsen viser at indeks har steget til 108, 2 enheter høyere enn foregående år.

Miljømål

Ett av SAS' mål er å være et av de ledende i flybransjen når det kommer til miljøtilpasning av virksomheten og integrering av miljøledelse i virksomhetsstyringen. Ambisjoner for miljøprogrammet og den kvalitet SAS etterstrever når det gjelder miljøprestasjoner:

- SAS skal gjennomføre et av flybransjens mest ambisiøse miljøprogram.
- SAS skal ha en miljøstandard på nivå med de fremste konkurrentene i bransjen.
- SAS' miljømål og miljøtiltak skal koordineres og harmoniseres med øvrige mål for produksjon, kvalitet og økonomi.

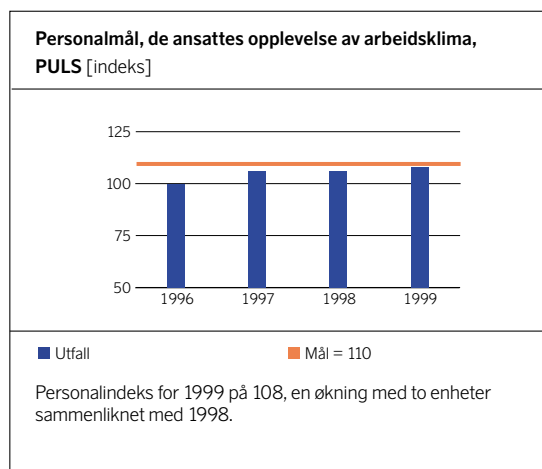
SAS International Hotels (SIH)

SIHs mål er å bli den mest attraktive hotellbedriften å være kunde hos, arbeide for og investere i.

SIHs finansielle mål er en avkastning på anvendt kapital (ROCE) på 20% og en brutto driftsmargin på 40% i løpet av en 3-5 års periode.

SAS kvalitetsmål

	1999	1998	Mål
Ingen ulykker eller alvorligere tildragelser	0	0	0
Innstilte flyginger	2%	2%	max. 1%
Flyginger forsinket med mer enn 15 minutter	16%	17%	max. 10%
Flyginger forsinket med mer enn 2 minutter	42%	44%	max. 25%
Antall kunder som må vente på svar i SAS telefonsalg så lenge at samtalen går tapt	22%	23%	max. 5%



Strategier

Flysikkerhet

SAS har alltid total sikkerhet som fremste prioritet. Det høye flysikkerhetsnivået skal ytterligere forsterkes gjennom

- utvikling og forbedring av rapporteringssystemet
- kompetanseutvikling innen flysikkerhetsområdet
- etablering av et nytt høykvalitativt, bransjeledende system for rask identifisering av trender innen flysikkerhetsområdet.

Marked

Utgangspunktet for SAS' virksomhet er kundens behov. Absolutt sikkerhet, høyeste punktlighet samt personlig og god service er nøkkelområder.

I trafikksystemet prioriteres nonstop ruter fra de skandinaviske hovedstedene. København utgjør knutepunktet for internasjonal trafikk der hvor etterspørselen ennå ikke motiverer nonstop trafikk fra Oslo og/eller Stockholm. SAS skal også tilby fraktkunder tjenester på konkurransedyktige vilkår.

Forretningsreiser

Forretningsreisende utgjør SAS' primære målgruppe. Planlegging, ressursoppbygging og utvikling av tjenester og produkter skal konsentreres på å oppfylle de forretningsreisendes behov.

Privatreiser

Privatreisemarkedet vokser raskere enn forretningsreisemarkedet. SAS utvikler derfor et kundetilpasset privatreiseprogram; SAS Pleasure, som skal tilgodese de privatreisendes krav på tilgjengelighet og fleksibilitet.

Partners

Star Alliance

SAS' partnerstrategi går ut på – i fellesskap med partnerne i Star Alliance – å utvikle et globalt trafikksystem og enhetlige produkter.

Regionale partnere

SAS utvikler et finmasket trafikksystem sammen med regionale partnere i de nordiske landene. Dette kompletterer SAS' trafikksystem og forsterker markedsposisjonen.

Europeiske partnere

SAS etablerer samarbeid med andre utvalgte flyselskaper for ytterligere å forsterke SAS' trafikksystem til og fra Skandinavia.

Joint Ventures

SAS inngår joint venture-avtaler for å skape en sterk posisjon på markedet sammen med partnere. Normalt sett deler partene (via delte inntekter og kostnader) på forretningsrisikoen i joint venture-strukturer.

Produktutvikling

SAS produkter og tjenester utvikles innenfor rammen av begrepene enkelhet, valgfrihet og omtanke. Målet er å gjøre det så komfortabelt og enkelt som mulig for SAS' kunder å utnytte tjenestene og for SAS å produsere og tilby dem. Valgfrihet innebærer at SAS skal utvikle et så bredt tilbud av produkt- og serviceelementer at kunden selv kan påvirke utformingen av sin reise. Omtanke innebærer at vi hele tiden strever etter maksimal forståelse og innlevelse i kundens situasjon.

Distribusjon

SAS' produkter skal være tilgjengelig i de markeder hvor kundene velger å hente informasjon og gjøre sine innkjøp. Produktene selges via agenter, turoperatører samt gjennom eget salg og nye kanaler. SAS satser på utvikling av nye teknologier når slike er i den reisendes interesse og/eller forsterker SAS' langsiktige konkurransevne.

Finansiell strategi

SAS strever etter en fortsatt høy fleksibilitet gjennom en sterk kontantstrøm og tilgang til finansieringsmidler.

Kostnadseffektivitet

Virksomheten skal drives på en slik måte at samordnings- og synergimuligheter ivaretas maksimalt uavhengig av organisatoriske og nasjonale grenser. Lønns- og arbeidsvilkår skal tilpasses de forutsetninger som gjelder for konkurransedyktige flyselskaper og virksomheter. SAS skal oppnå langsiktig konkurransekraft gjennom kontinuerlig utvikling av medarbeiderens kompetanse, samvirke og helhetssyn, tekniske hjelpemidler og arbeidsmetoder.

SAS vurderer muligheten for, i egen regi eller sammen med partnere, å etablere selvstendige forretningsenheter/selskaper for å forbedre konkurransevne og styring. Hvis et langsiktig konkurransedyktig kostnadsnivå innen en del av SAS' virksomhet ikke kan oppnås gjennom effektivisering, skal tjenesten kjøpes fra en ekstern leverandør.

Miljø

Innenfor rammene for SAS' målsettinger skal virksomheten drives med minst mulig miljøbelastning. SAS skal bli et av flyindustriens ledende selskaper på miljøområdet. Se videre side 57.

Engasjerte medarbeidere

Engasjerte medarbeidere påvirker, forbedrer og utvikler både virksomheten og seg selv for å oppnå bedriftens og sine egne mål. SAS etterstrever en kontinuerlig dialog mellom medarbeidere og ledere

- om mål og strategier og hvordan den egne arbeidsinnsatsen bidrar til å forsterke virksomhetens konkurransevne
- om krav og forventninger, forutsetninger, mål og resultater.

Sponsing

SAS konsentrerer sine sponsorsatsinger til et fåtall større og langsiktige engasjementer, men det gis også mulighet til lokale innsatser. Utvalgte prosjekter skal ha en kvalitet som tilsvarer SAS' verdier og bidrar til ønsket image hos kunder og medarbeidere.

Hotell

SAS International Hotels (SIH) har langtrekkende rettigheter til varemerket Radisson SAS Hotels & Resorts i Europa, Nord-Afrika og Midtøsten. SIH fokuserer sin virksomhet på hoteldrift gjennom ulike kontraktformer, og strategien er å fortsette ekspansjonen. Eierforhold i hotelleiendommer kommer til å avvikles i løpet av de nærmeste årene.



SAS



SAS og kapitalmarkedet

Aksjekursutvikling i europeiske flyselskaper

Kursutviklingen for europeiske flyselskapsaksjer var svak i 1999. Etter kraftige kursfall fra toppnoteringene i juli 1998 stabiliserte kursene seg under 1999, og sluttet på et nivå som var 4% lavere enn i slutten av 1998. De bakenforliggende årsakene til dette er overkapasitet, prispress og nedgang i forretningsreisesegmentet, som bl.a. ble utløst av de økonomiske krisene i Asia og senere i Russland.

SAS aksjenes utvikling

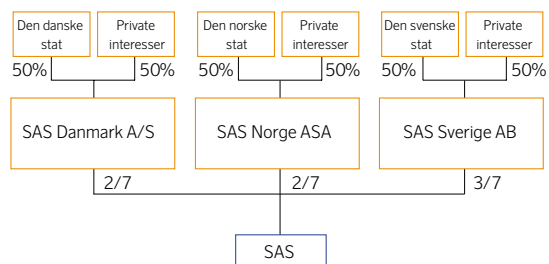
For SAS var kursutviklingen positiv i 1999. Markedsverdien steg i løpet av året med 8,1%, som er 12,1 prosentenheter mer enn gjennomsnittet for de 8 største børsnoterte europeiske flyselskapsaksjene. SAS' markedsverdi økte fra 12 820 MSEK til 13 858 MSEK ved årets slutt.

Aksjestruktur

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

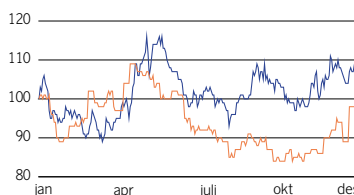
Aksje	Antall aksjer	Nominell verdi	Notering
SAS Danmark	47 000 000	10 DKK	København
SAS Norge ASA ¹	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
Totalt (SAS)	164 500 000		

¹ Bare den private andelen i SAS Norge er børsnotert



SAS ble etablert i 1946 og er et konsortium som består av de tre nasjonale flyselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. De danske og norske morselskapene eier 2/7 hver og det svenske morselskapet de resterende 3/7. Morselskapene er børsnoterte i København, Oslo og Stockholm. Halvparten av aksjene i hvert morselskap eies av respektive stat, halvparten av private interesser.

SAS-aksjenes utvikling sammenlignet med andre europeiske flyselskapsaksjer, 1999 [Markedsveid i Indeks]



■ Utvikling av SAS' totale markedsverdi.
 ■ Gjennomsnittlig børskursutvikling for Europas åtte største børsnoterte flyselskaper.

SAS-aksjen hadde den tredje beste kursutviklingen blant europeiske flyselskapsaksjer i 1999.

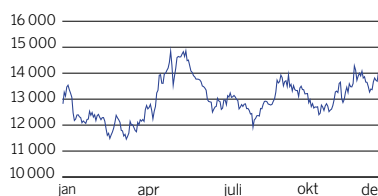
(Indeks: Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, SAS og Swissair)

Kilde: Factsets

En SAS-aksje under utredning

En internasjonal investmentbank har gjennomført en studie av SAS' resultat- og aksjeutvikling sammenlignet med andre europeiske flyselskaper i perioden 1990-1999. Studien viser i korthet at SAS Gruppen har hatt en utvikling av de viktigste finansielle nøkkeltallene, Målt i CFROI og ROCE, som har vært like høy eller høyere enn i sammenlignbare flyselskaper. Derimot har SAS-aksjens

Utviklingen av SAS-aksjenes totale markedsverdi, 1999 [MSEK]



SAS totale børsverdi økte med 8,1% til 13 858 MSEK.

Kilde: SIX Findata

kursutvikling i samme periode vært svakere enn konkurranterenes. Bankens konklusjon er at rabatten på SAS-aksjene, omkring 20-25%, primært kan forklares med en komplisert eierstruktur og en begrenset likviditet i aksjene.

Likviditet i aksjene

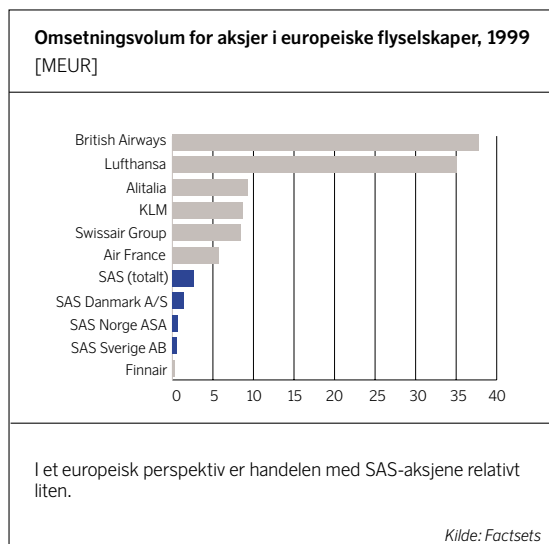
Fordelingen på tre SAS-aksjer fungerer begrensende på omsetningsvolum og likviditet. Mange investorer, spesielt de store institusjonelle, arbeider i hovedsak med store poster, noe som setter krav på omsetningsvolum. Grafen nedenfor viser omsetningen i absolutte tall i SAS og andre europeiske flyselskapers aksjer.

Transparens

Selv om de gjennomførte harmoniseringstiltakene av SAS' morselskaper har bidratt til å forenkle analysen av SAS' virksomhet, er eierstrukturen fortsatt komplisert og selskapet mindre transparent enn konkurrerende selskaper, som har en ordinær struktur med en børsnotert aksje.

Flexibilitet i kapitalstrukturen ville forenkle nyemisjoner og gjenkjøp av aksjer

En aksje skulle medvirke til å redusere SAS' kapitalkostnad, hvilket innebærer lavere avkastningskrav ved investeringer og ekspansjon. Muligheten for å bruke aksjer som betalingsmiddel skulle øke handlingsberedskap og fleksibilitet ved strategiske oppkjøp.



SAS' største eiere

70,1% av de 164,5 millioner aksjene er fordelt på åtte eiere. I 1999 var det en marginell nedgang i andel internasjonale eiere. Ved utgangen av året utgjorde disse 9%. Statistikken rommer mørketall, og andelen utenlandske eiere er sannsynligvis noe høyere.

De åtte største eierne av SAS-aksjer per 31.12.1999 (Totalt 164,5 millioner aksjer)

Prosentvist eierskap	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Totalt	Akk
Den svenske stat			50	21,4	21,4
Den danske stat	50			14,3	35,7
Den norske stat		50		14,3	50,0
Investor AB			18,8	8,1	58,1
Chase Manhattan (forv.reg.)	2,5	4,2	4,4	3,8	61,9
Odin Fondene		5,4	4,8	3,6	65,5
Robur Aktiefonder			7,3	3,1	68,6
PFA-konsernet	5,3			1,5	70,1

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk og at utbyttet for respektive SAS-aksje skal være like stort ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbyttet fastsettes med hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturf forhold.

Utbyttepolitikken har som mål at utbyttet over en konjunktursyklus skal være i størrelsesorden 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fradrag av sjablonskatt. Tabellen viser totalt utbytte for de tre morselskapene i perioden 1997-1999 og relasjonen til utbyttepolitikens mål.

	1999	1998	1997
Utbytte (forslag 1999)	658	658	658
Utbytte i % av resultat etter sjablonskatt	50	33	42
Utbytte i % av resultat etter sjablonskatt (gjennomsnitt)	41	37	42

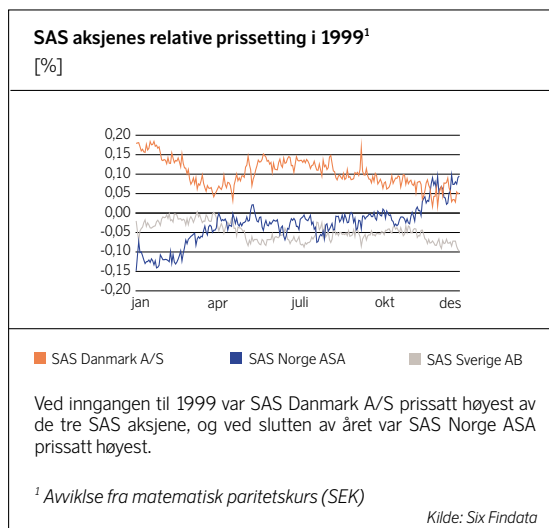
For 1999 er det foreslått et utbytte på totalt 658 MSEK eller 4 svenske kroner per aksje, hvilket tilsvarer en direkte avkastning på 4,7% beregnet av sluttkurs per 31.12.1999 og 5,0% beregnet på aksjenes gjennomsnittskurs i regnskapsåret 1999.

Relativ kursutvikling

De tre SAS-aksjenes relative prissetting, valutajustert, ble noe harmonisert i 1999. Ved utgangen av året var forskjellen i pris mellom de tre aksjene mellom 4 og 17%, målt i svenske kroner.

Verdiøkningen i SAS Norge ASA var høyest av de tre SAS-aksjene. Kursen steg med 36% i løpet av året, fra 64 NOK/aksje ved utgangen av 1998 til 87 NOK/aksje i slutten av 1999, og hadde da den høyeste verdien av de tre aksjene. Aksjene i SAS Sverige AB hadde en betydelig lavere verdi enn aksjene i SAS Norge ASA. Aksjene i SAS Danmark A/S ble priset 34,5% høyere enn SAS Norge ASA-aksjen, men sank til et nivå som lå 3,7% lavere ved årets slutt.

De skattemessige forholdene for SAS' norske morselskaper er noe mindre fordelaktig enn i Sverige og Danmark,



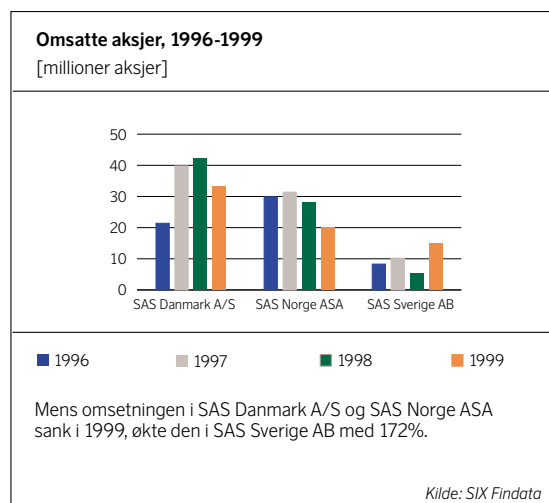
men utover forskjellene i aksjenes likviditet finns det ingen ytterligere, fundamental årsak til at aksjene har ulik verdi.

31.12.1999	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Prisavvik mot SAS Norge ASA
SAS Danmark A/S	77,0	88,6	-4%
SAS Norge ASA	87,0	92,2	-
SAS Sverige AB	76,0	76,0	-17%

Omsetning

I 1999 ble det omsatt totalt 64,7 millioner SAS-aksjer på de tre skandinaviske børsene, en reduksjon på 14% sammenlignet med året før. Handelen tilsvarer en omsetning på 39% (46%) av totalt utestående aksjer. Justert for de tre statenes 50%-andel i SAS, tilsvarer dette en omsetning på totalt 79% (92%). I absolutte tall og sammenlignet med de viktigste konkurrentene er handelen i SAS-aksjene liten.

1999-års handel fordelte seg på de tre aksjene på føl-



gende måte: 29,5 (42,2) millioner i SAS Danmark A/S, 20,2 (28,2) millioner i SAS Norge ASA og 15,0 (5,5) millioner i SAS Sverige AB.

Konjunkturutvikling

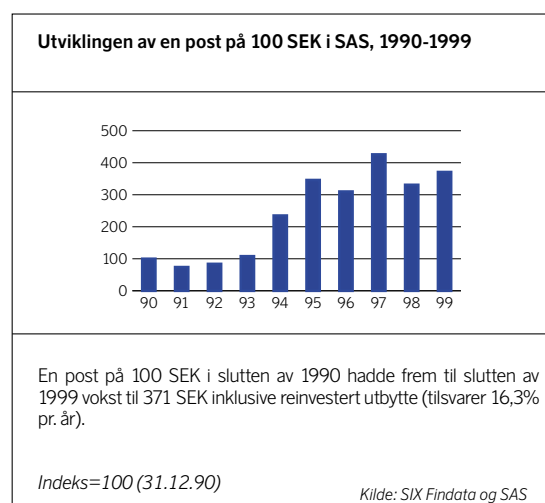
Den viktigste makroøkonomiske faktoren når det gjelder vekst i flytrafikken er vekst i bruttonasjonalproduktet (BNP). Den årlige veksttakten har ligget på et gjennomsnitt på to til tre ganger økningen i BNP på 80-tallet og noe lavere på 90-tallet. Andre makroøkonomiske faktorer er også relevante for etterspørselen, og generelt gjelder følgende for flytrafikk:

BNP	påvirker den generelle flyreisevirksomheten
Privat konsum	påvirker først og fremst privat reisevirksomhet
Eksportøkning/ industriproduksjon	påvirker først og fremst forretningsreisevirksomheten

BNP-utviklingen i ulike europeiske land varierte i 1999. I viktige markeder for SAS som Danmark, Norge og Tyskland var veksten relativt svak, ca. 1%. I Sverige og England var veksten høyere, 2-4%. I gjennomsnitt var BNP-veksten i SAS' viktigste markeder på 2-3%.

Veksten i europeisk flytrafikk (definert som RPK, trafikk mellom europeiske land blant AEA selskapene) viste i 1999 store fluktusjoner. Året begynte med en relativt god vekst på omkring 6%. I andre og tredje kvartal var veksten nede på omkring 3%. Økninger i slutten av året førte til en total økning på omkring 4,5% for europeisk flytrafikk. Forholdet mellom BNP og europeisk flytrafikk var svakere i 1999 enn det har vært historisk sett.

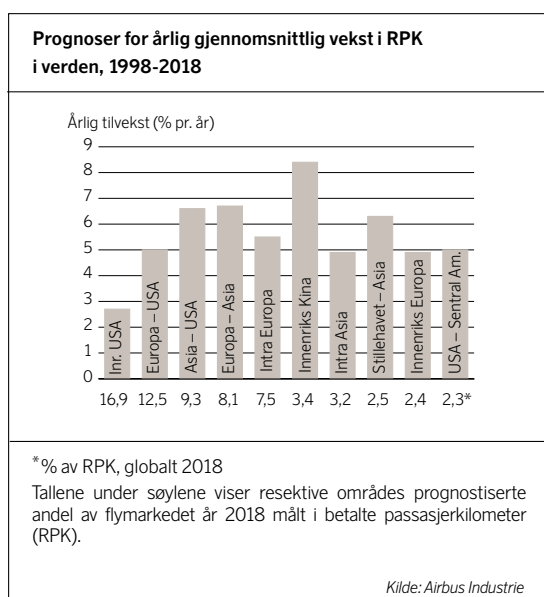
Økningen i det private konsumet i Sverige var sterk i 1999, og privatreisevirksomheten innenriks i Sverige utviklet seg meget positivt. SAS' viktige Londontrafikk økte i privatreisesegmentet.



Eksportveksten var relativt god i hele Skandinavia, med unntak for oljerelatert industri i Norge. Sammenlignet med tidligere år sank veksttakten, noe som bidro til fjorårets lave forretningsreisevirksomhet.

Globale vekstprognoser

Flyindustrien er en global, voksende industri. Verdens to største flyprodusenter, Airbus Industrie og Boeing Company har utarbeidet prognoser som viser en gjennomsnittlig årlig vekst på henholdsvis 4,85% og 4,70% i løpet av kommende tjuetårsperiode. IATA har imidlertid modifisert sin langsiktige vekstprognose, og



den ligger nå på 3,8%. Prognosen er at antall daglige flyginger om tju år nesten kommer til å fordobles sammenlignet med i dag. Den største veksten kommer i følge forventningen til å være i trafikken innen og til og fra Asia, spesielt Kina. Innenrikstrafikken i USA forventes å ha den laveste veksttakten i samme periode.

Flyindustriens sykluser

Utover den makroøkonomiske utviklingen påvirkes flyindustrien av andre faktorer som antall fly i trafikk og tilgang på setekapasitet. I 1999 var flyindustrien sterkt preget av overkapasitet. Det finns i dag indikasjoner på at de siste årenes kapasitetsøkning kan komme til å svekkes:

- Leveranser av nye fly utgjorde i 1999 ca. 8 % av verdens flyflåte. For år 2002 forventes en tilsvarende andel på rundt 4%.
- Antall fly som tas ut av drift forventes å øke fra ca. 2% i 1999 til omkring 2,5% i 2002.

Nåværende trafikkplaner tyder på at kapasitetsøkningen på transatlantiske ruter kommer til å synke fra 10% i 1999 til 4% i år 2000.

Virksomhetens konjunkturfølsomhet

Følgende omtrentlige relasjoner eksisterer mellom de viktigste operasjonelle nøkkeltallene og SAS' resultat:

Passasjertrafikk (RPK)

1% endring av RPK påvirker resultatet med ca. 225 MSEK.

RPK (Business Class/Economy Class)

1% endring av RPK påvirker resultatet med ca. 135 MSEK i Business Class og ca. 90 MSEK i Economy Class.

Kabinfaktor

1% endring i kabinfaktoren påvirker resultatet med ca. 340 MSEK.

Enhetsinntekt per passasjer (Yield)

1% endring i passasjerinntekten per passasjerkilometer påvirker resultatet med ca. 300 MSEK.

Enhetskostnad

1% endring av enhetskostnaden påvirker resultatet med ca. 290 MSEK.

Disse resultateneffektene kan ikke summeres, men gir et klart bilde av resultatfølsomheten for SAS for tiden.

SAS- aksjenes totalavkastning (TSR) 1990-1999

Den forrige tydelige konjunkturedgangen for flyindustrien nådde sin bunn omkring 1990. En beregning av SAS aksjenes utvikling fra 1990 til 1999 viser en gjennomsnittlig årlig totalavkastning på 16,3%. Dette er 2,3 prosentenheter mer enn SAS' mål om en totalavkastning på 14% over en konjunktursyklus.

Total avkastning (TSR), 1990-1999

Aksje	Gjennomsnittlig årlig avkastning
SAS Danmark A/S	+14,6%
SAS Norge ASA	+19,9%
SAS Sverige AB	+15,1%
Totalt (SAS)	+16,3%

Tabellen viser gjennomsnittlig totalavkastning (TSR) per år for respektive SAS-aksje i lokal valuta i perioden 31. desember 1990 til 31. desember 1999.

Finansielle mål

SAS Gruppens overgripende mål er å gi sine aksjonærer konkurransedyktig avkastning. Målet er 14% totalavkastning (TSR) over en konjunktursyklus. Målet inkluderer både kursstigning og utbytte. Dette avkastningskravet har blitt oversatt til to interne finansielle mål, CFROI og ROCE.

Målene er definert som

CFROI minimumskrav	17%
ROCE minimumskrav	12%

i gjennomsnitt over en konjunktursyklus.

CFROI

CFROI er SAS' primære avkastningsbegrep ettersom dette nøkkeltallet best viser den avkastning virksomheten genererer i forhold til den faktiske kapitalinnsatsen. CFROI måler relasjonen mellom kontantstrømmen før operasjonelle leasingkostnader (EBITDAR) og den justerte kapitalen. Avkastningsmålet avspeiler multipleringen EV/EBITDAR, som internasjonalt anses for å være blant de viktigste verdiindikasjonene for flyselskaper.

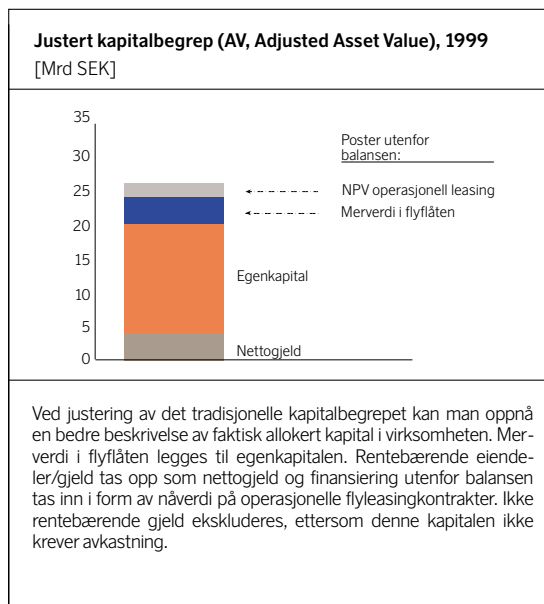
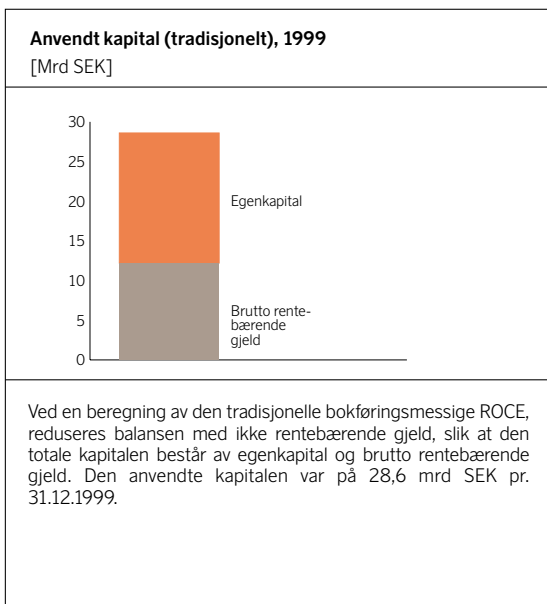
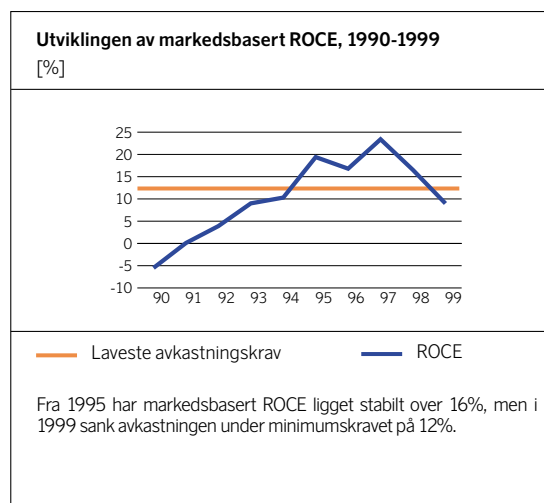
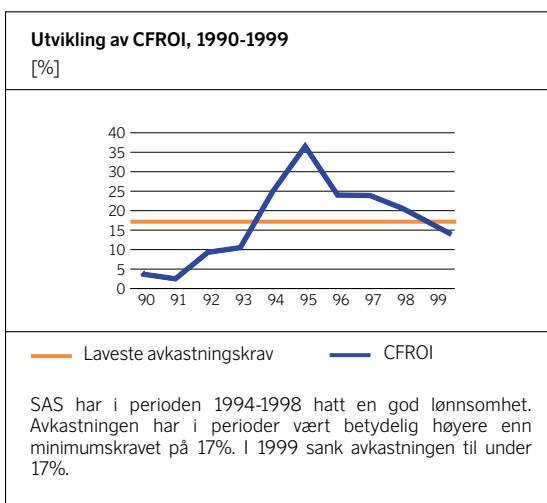
ROCE, markedsbasert

ROCE utgår fra resultat før finansnetto og skatt. Resultatet justeres med 60% av operasjonelle leasingkostnader, hvilket anses å utgjøre rentedelen. De bokføringsmessige avskrivningene justeres med den faktiske verdiutviklingen av flyflåten under perioden.

Gjennomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS' gjennomsnittlige veide kapitalkostnad består av kostnaden for rentebærende gjeld, egenkapital og operasjonell flyleasing. Kostnad for egenkapital beregnes ut fra en forventet inflasjon på 1-2% samt SAS' historiske betaverdi på egenkapitalen. SAS' gjeldskostnader forutsettes å være 5,5%, og leasingkostnaden er basert på et markedsmessig rente- og avskrivningsnivå. Finansieringskildene beregnes og veies i overensstemmelse med dagens markedsverdi for egenkapital og gjeld, samt kapitalisert nåverdi for operasjonell leasing.

Basert på disse antagelsene og en gjeldsgrad på 1:1, beregnes SAS' nåværende WACC til 10%. Denne diskonteringsrenten brukes ved vurdering av nye investeringsprosjekter og satsinger i virksomheten. En investering som gir en avkastning som overstiger WACC, bidrar til en økt virksomhets- og aksjonærverdi.



Styringsfilosofi

Avkastningskravene er satt med utgangspunkt i at verdier skapes ved at den løpende avkastningen overstiger selskapets gjennomsnittlige kapitalkostnad der hvor kapitalbasen består av såvel gjeld, både i og utenfor balansen, som egenkapital.

Nøkkeltallene CFROI og ROCE brukes systematisk i den operative virksomheten, og før alle investeringsbeslutninger er et viktig kriterium at avkastningen skal møte kravene på CFROI og ROCE.

For eksempler på beregning av SAS' nøkkeltall, se side 26, Økonomisk tiårsoversikt.

I 1999 sank CFROI under 17%, men har siden 1994 i perioder oversteget kravet med meget god margin. Markedsbasert ROCE lå stabilt over 16% fra 1995 til 1998, men sank i 1999 under minimumskravet på 12%.

Kapitalbegrepet

Ved beregning av de verdidrivende nøkkeltallene CFROI og ROCE brukes et justert kapitalbegrep som basis.

Ettersom avkastningen vurderes ut fra den faktisk anvendte kapitalen i virksomheten, rapporterer SAS den markedsmessige verdien av eiendeler og gjeld. Den største forskjellen sammenlignet med bokført kapital, er at det foretas justeringer av verdien av operasjonelle leasingforpliktelser for fly samt merverdien i egen flyflåte. Ved beregning av den markedsbaserte anvendte kapitalen tas det også hensyn til finansiering utenfor balansen ved at nåverdien på operasjonelle leasingkontrakter legges til. Ved utgangen av 1999 var nåverdien på disse leasingkontraktene 3 245 MSEK, diskontert med 5,5% (se tabell side 18)

Merverdi i flyflåten

Under perioden 1993-1998 tillempet SAS 6% bokføringsmessige avskrivninger til en restverdi på 10% etter 15 år. Fra og med 1999 benytter SAS en bokføringsmessig avskrivningssats på 4,5% til en restverdi på 10% etter

20 år, hvilket bedre gjenspeiler flyenes faktiske verdiutvikling. Denne endringen av avskrivningsprinsippene medfører at oppbyggingen av merverdien reduseres.

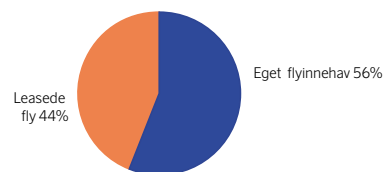
Ved utgangen av 1999 var merverdien i flyflåten 4 037 MSEK, dvs 450 MSEK lavere enn året før, bl.a. som følge av salg av fly og andre flytransaksjoner som ga en salgsgjinst på 829 MSEK.

Operasjonell flyleasing

Operasjonell flyleasing brukes for å oppnå en optimal sammensetning av flyflåten og redusere kapitalbindingen. Fleksible rettigheter til forlengning og innløsning før fristen øker den operasjonelle fleksibiliteten. Den økte fleksibiliteten muliggjør en bedre tilpasning av flyflåten til svingninger i konjunkturutviklingen. Reduserte restverdirisiki er en annen positiv effekt av operasjonell leasing.

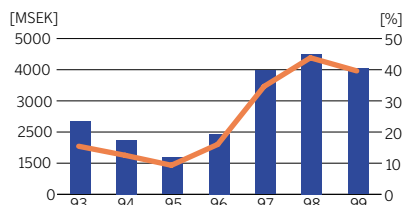
Kapitalbindingen i operasjonelle leasingavtaler for fly beregnes som nåverdi av fremtidig leasingkostnad.

Fordelingen av markedsverdien på SAS' totale flyflåte, 1999
[total verdi 2,9 mrd USD]



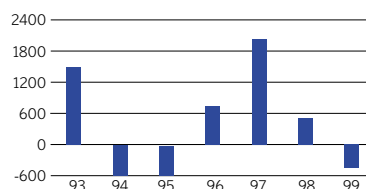
Den sammenlagte markedsverdien på SAS' flyflåte i drift var på 24,7 mrd SEK. Verdien på SAS' eide fly var på 14,5 mrd SEK.

Utvikling av merverdi i flyflåten, 1993-1999



Ved årsskiftet 1999/2000 var merverdien i flyflåten 4 037 MSEK.

Årlig endring av merverdi i flyflåten, 1993-1999
[MSEK]



Endringen av SAS' avskrivningsprinsipper fra 01.01.99 medfører en lavere økning av merverdien i flyflåten. Nedgangen i 1999 forklares med salg av fly.

Tabellen nedenfor viser SAS' årlige kostnader for operasjonell leasing samt den aggregerte nåverdien basert på en diskonteringsfaktor som er lik den gjennomsnittlige lånekostnaden som brukes i WACC, 5,5%.

Kontraktert operasjonell flyleasing 2000-2006

Nåverdi (NPV) ved 5,5%	MUSD 381 MSEK 3 245		[Årlige leasing kostnader]				
	MUSD						
31.12.1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	21	21	21	21	20	19	17
Boeing 767	63	33	11	-	-	-	-
Douglas DC-9	19	11	3	-	-	-	-
Douglas MD-80/90	45	37	26	19	5	-	-
Fokker F50/SAAB 2000	18	2	2	-	-	-	-
Sum	166	104	63	40	25	19	17

31.12.1999	Antall fly						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	9	9	9	9	9	8	8
Boeing 767	9	7	3	-	-	-	-
Douglas DC-9	31	16	10	-	-	-	-
Douglas MD-80/90	32	27	20	15	5	-	-
Fokker F50/SAAB 2000	14	1	1	-	-	-	-
Sum	95	60	43	24	14	8	8

Alternative finansieringsformer utenfor balansen

Et flys økonomiske livslengde beregnes normalt til 25 år.

SAS utgår fra hvert enkelt flys forventede resterende økonomiske livslengde. Når det gjelder synet på om SAS skal eie fly, er hovedprinsippet at SAS skal eie fly som forventes å kunne brukes i virksomheten i mer enn sju år. Dette sjuårsperspektivet kan forskyves av konjunkturmessige forhold og den tekniske utviklingen.

I den senere tiden har også nye former for eierskap blitt utviklet i form av delt risiko, så kalt joint ventures, som bidrar til å øke flyselskapenes operasjonelle og finansielle fleksibilitet.

SAS etablerer et selskap med GECAS

I 1999 gjennomførte SAS en større flytransaksjon som omfattet 30 Douglas MD-80 fly. Disse flyene forventes å bli brukt i virksomheten i mange år fremover. Transaksjonen ble gjennomført i fjerde kvartal 1999 i samarbeid med verdens største flyinnehaver, General Electric Capital Aviation Services (GECAS). Et selskap, Commercial Aviation Leasing Limited, Irland ble etablert med SAS og GECAS som eiere.

Avtalen gir SAS tilgang til flyene i 10 år, men med rett til å forlenge kontrakten så vel som tidligere tilbakelevering. Den gjennomsnittlige bindingstiden er ca. 3,5 år, hvilket reduserer kapitalbindingen sammenlignet med en tiårs leasingavtale. Den økte finansielle og operasjonelle fleksibiliteten kan oppsummeres i følgende punkter:

- SAS frigjør kapital ved at den totale kapitalbindingen i fly synker.

- SAS sikres tilgang til flyene samtidig som de finansielle forpliktelsene begrenses betydelig.
- Avtalestrukturen innebærer at gevinster ved fremtidig salg forvandles til lavere løpende leasingkostnader.
- SAS øker sin fleksibilitet foran fremtidige endringer i flyflåten.
- Kapitalkostnaden blir lavere enn SAS' egen gjennomsnittlige kapitalkostnad.

SAS' ambisjoner i dialogen med kapitalmarkedet

Mål

En større satsing for å forbedre relasjonen med kapitalmarkedet ble innledet i 1997 og har blitt utvidet i løpet av de siste årene. SAS Investor Relations-program har som hovedmål å styrke interessen for SAS-aksjene hos nåværende og fremtidige investorer ved å tilby relevant og aktuell informasjon.

Det andre målet er å forsyne investorer og kapitalmarkedsaktører med relevant informasjon som skaper gode forutsetninger for å forstå virksomheten og dens mulighet til å foredle aksjonærværdien. Målgruppen omfatter investorer, analytikere, meglere og næringslivspressen.

Utvikling i 1999

Interessen fra internasjonale analytikere øker og tre nye internasjonale banker foretar i dag regelmessige analyser av SAS aksjene. Totalt følger 11-12 internasjonale banker SAS. 15 analytikere i Skandinavia følger SAS regelmessig.

Ut fra et kapitalmarkedssynspunkt har SAS en god og bred internasjonal analytikerdekning. Dekningen i Skandinavia er dog mindre tilfredsstillende.

Investeringer og skattemessige forhold

SAS' morselskaper

Morselskapenes virksomhet er å forvalte andelene i SAS. Resultatet beskattes hos de tre morselskapene i proporsjon til deres eierandel og er skattepliktige i det land hvor de er registrert. Resultatforskjellene mellom morselskapene kan først og fremst henføres til renteinntekter p g a ulike likvide beholdninger (en effekt av forskjeller i skattelovgivningen). Skatter omfatter både vurdert betalbar skatt og økning av utsatt skatt.

Eiendelene består av andeler i SAS og likvide midler (som er plassert hos SAS). Gjelden består i hovedsak av skattegjeld. Forskjellen mellom morselskapene er først og fremst en effekt av ulikheter i nasjonal skattelovgivning. Morselskapenes utbyttepolitikk samt foreslått utbytte beskrives på side 13. Årsrapport for respektive morselskap finns på sidene 88 til 107.

Nøkkeltall 1999 – SAS Morselskaper

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat per aksje, lokal valuta	7,34	7,49	8,41
Resultat per aksje, SEK	8,70	7,94	8,41
Kontantstrøm per aksje, lokal valuta	9,04	10,53	9,93
Kontantstrøm per aksje, SEK	10,71	11,16	9,93
Egenkapital per aksje, 31.12.99, lokal valuta	80,94	86,74	94,41
Egenkapital pr. aksje, 31.12.99, SEK	93,12	91,99	94,41

Fornyelse av flyflåten

Tabellen nedenfor viser de planlagte investeringene basert på ordrer som er lagt på Boeing 737, deHavilland Q 400, Airbus A340/330-300 samt Airbus A321. Totalt er SAS' ordre på i underkant av 3 000 MUSD. I tillegg til investeringene i flymateriale blir det også foretatt andre investeringer i størrelsesorden 800-900 MSEK hvert år. (Se også avsnittet som SAS' flyflåte, side 54)

Investeringer, ordrer (CAPEX) for perioden 2000-2003>

	Totalt	2000	2001	2002	2003>
MUSD	3 000	1 000	670	650	680
Antall fly	70	39	11	9	11

SAS' skatteposisjon

Totalt betalbar skatt for SAS' samtlige selskaper, og SAS' datterselskaper, var i 1999 på 325 MSEK. Gitt SAS Gruppens EBIT på 2 079 MSEK gir dette en effektiv gjennomsnittlig skattesats for SAS Gruppen på 16%.

Med de investeringer som er vedtatt kommer den effektive skattesatsen til å gå ned fra og med år 2000. Det er fremfor alt investeringene i den interkontinentale flåten med 10 Airbus A340/330 som er årsaken til dette. Fra år 2002 kommer også de planlagte leveransene av Airbus A321 til å muliggjøre store skattemessige avskrivninger. Et antall større flytransaksjoner har imidlertid gitt opphav til oppløsning av skattemessige meravskrivninger, hvilket reduserer effekten av ovenstående.

Skattemessige restverdier for SAS' morselskaper

MSEK	1. jan 1999	31. des 1999
SAS Danmark A/S	67	79
SAS Norge ASA	2 161	2 104
SAS Sverige AB	1 349	1 165
Totalt	3 577	3 348

Skattemessige forhold

Generelt

I Norge og Sverige er skattesatsen 28% og i Danmark 32%. Danmark har spesielle regler for virksomheten i utlandet (udlandslempelse). Disse medfører at skattesatsen for SAS Danmark A/S for 1999 er 30%.

Danmark

- Danmark gis skattemessig fradrag for avskrivninger på maskiner og inventar med opp til 30% av den skattemessige saldoverdien.
- Skattemessige forskuddsavskrivninger på fly kan skje f.o.m. det året da bindende avtale om kjøp blir inngått, og leveranse skjer senest det fjerde året etter dette. Forskuddsavskrivningen kan akkumuleres og maksimalt bli 30% av anskaffelsesverdien og årlig høyst 15%.

Norge

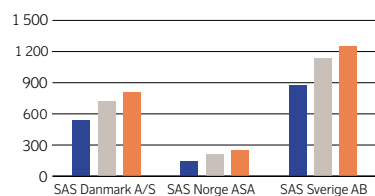
- I Norge gis skattemessig fradrag på fly med 12% av skattemessig restverdi samt på øvrige maskiner og inventar med 20-30%. Gevinster ved salg av fly blir inntektsført med 20% i salgsåret. I de kommende årene inntektsføres 20% av resterende saldo.

Sverige

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

- Etter 30%-regelen (hovedregelen) beregnes restverdi til 70% av summen av inngående balanse pluss innkjøp minus mottatt beløp ved salg.
- Etter 20%-regelen (kompletteringsregelen) beregnes laveste restverdi til anskaffelsesverdi minus 20% avskrivning for gjenstående inventar.

Forventede mulige skattemessige avskrivninger for SAS morselskaper [MSEK]



Forventede mulige skattemessige avskrivninger utover de regnskapsmessige gitt de vedtatte investeringene i Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A321 og Airbus A340/330. (Forutsetter eierskap av samtlige faste ordre, samt at inngt salg skjer).

Aksjeinformasjon

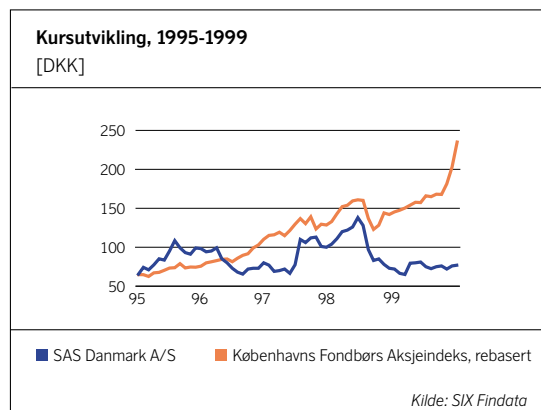
SAS Danmark A/S

Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har i 1999 vært positiv. Ved utgangen av året var kursen på 77 DKK, en oppgang på 5,8%. Aksjekursen har variert mellom 63 DKK og 85 DKK. I 1999 ble det omsatt totalt 30 millioner aksjer, en nedgang med 30% sammenlignet med 1998.

Aksjeeiere

Den danske aksjeselskapsloven foreskriver offentliggjøring av aksjeeiere som eier 5% eller mer av aksjene i et selskap. Den danske stat eier 50% av aksjene. PFA-konsernet eier 5,3% av aksjene. Ved utgangen av 1999 var det registrert ca. 6 700 aksjeeiere ved navn.



Endringer i aksjekapitalen

MDKK	Fonds-emisjon	Split	Ny-emisjon	Nom. aksjekapital	Nom. verdi DKK	Antall aksjer (000)
1991	–	–	–	50,8	100	508
1995	152,4	1:4	–	203,2	25	8 128
1996	121,9	1:4	144,9	470,0	10	47 000

Aksjeinformasjon¹

Nøkkeltall per aksje, DKK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	7,34	11,60	8,28	6,96	7,08
Kontantstrøm fra driften ²	9,04	16,02	18,72	18,81	–
Utbytte (foreslått 1999)	3,50	3,15	3,50	2,60	2,46
Utbytte, % av fortjeneste	48	27	42	37	35
Kursrelatert informasjon, DKK					
Børskurs ved årets slutt	77	72,80	100	73	99
Årets høyeste børskurs	85	141	119	111	112
Årets laveste børskurs	62,8	70	65	61	64
Gjennomsnittskurs i løpet av året	73,7	104	90	82	86
Børsverdi/egenkapital, % ved årets slutt	95	103	148	118	194
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs, %	4,7	3,0	3,9	3,2	2,9
P/E, gjennomsnittskurs	10,0	9,0	10,9	11,8	12,2
P/CE, gjennomsnittskurs	8,2	6,5	4,8	4,4	–
Børsverdi ved årets slutt, MDKK	3 619	3 422	4 700	3 431	3 934
Årsomsetning (mill. aksjer)	29,51	42,20	39,96	21,37	18,92

¹ Grupperegnskap 1995. IAS-tilpasset grupperegnskap 1996-99.

² Kontantstrøm fra virksomheten etter skatt.

Definisjoner og begreper, se side 114.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS

Aksjeinformasjon

SAS Norge ASA

Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har i 1999 vært positiv. Ved utgangen av året var kursen 87 NOK, en oppgang på 36%. I løpet av året ble det omsatt totalt 20 millioner aksjer, som var 28% færre enn i 1998.

Aksjeeiere

Ved slutten av 1999 var antall aksjeeiere 2 753, hvorav 20 aksjonærer eide 62% av aksjekapitalen. Andelen utenlandske eiere ble redusert fra 18% til 14% (av den private delen).

Endringer i aksjekapitalen

	Fonds-emisjon	Split	Ny-emisjon	Nom. aksje-kapital	Nom. verdi NOK	Antall aksjer (000)
1987	40,9	–	–	235,9	25	9 436
1988	–	–	78,6	314,5	25	12 582
1995	62,9	–	–	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	–	470,0	10	47 000

Aksjefordeling

31.12.1999	Antall aksjonærer		% av alle aksjonærer		% av aksje-kapital	
	Antall aksjonærer	Antall aksjer	Antall aksjonærer	Antall aksjer	Antall aksjonærer	Antall aksjer
1-500	2 040	269 206	74	0,6		
501-1 000	259	199 086	9	0,4		
1 001-10 000	299	961 011	11	2,0		
10 001-50 000	79	1 987 778	3	4,2		
50 001-100 000	32	2 357 848	1	5,0		
100 001-	44	41 225 071	2	87,8		
Sum	2 753	47 000 000	100,0	100,0		

Aksjeinformasjon¹

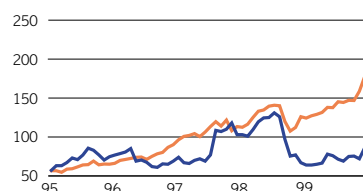
Nøkkel tall per aksje, NOK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	7,49	11,51	9,36	8,08	7,94
Kontantstrøm fra driften ²	10,53	19,06	19,74	19,63	–
Utbytte (foreslått 1999)	3,75	3,70	3,70	2,80	3,35
Utbytte, % av fortjeneste	50	32	40	35	42
Kursrelatert informasjon, NOK					
Børskurs ved årets slutt	87	64	103	69	75
Årets høyeste børskurs	88	137	123	89	89
Årets laveste børskurs	59,5	61	65	57	56
Gjennomsnittskurs i løpet av året	72,6	100	88	72	71
Børsverdi/egenkapital, % ved årets slutt	100	78	139	101	109
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs, %	5,2	3,7	4,2	3,9	4,7
P/E, gjennomsnittskurs	9,7	8,7	9,4	8,9	8,9
P/CE, gjennomsnittskurs	6,9	5,2	4,5	3,7	–
Børsverdi ved årets slutt, MNOK	4 089	3 008	4 841	3 243	3 511
Årsomsetning (mill. aksjer)	20,19	28,20	31,35	29,85	32,72

¹ Grupperegnskap 1995. IAS-tilpasset grupperegnskap 1996-99.

² Kontantstrøm fra virksomheten etter skatt. Definisjoner og begreper, se side 114.

Kursutvikling, 1995-1999

[NOK]



■ SAS Norge ASA ■ Oslo Børs Totalindeks, rebasert

Kilde: SIX Findata

De ti største aksjonærene i SAS Norge ASA

31.12.1999	Antall aksjer	Kapitalandel %
Den norske stat	23 500 000	50,0
Chase Manhattan Bank (forv.)	1 979 737	4,2
Aksjefondet Odin Norge	1 703 400	3,6
Bankers Trust Company (forv.)	1 572 956	3,3
KLP Forsikring	1 328 700	2,8
Aksjefondet Storebrand Livsforsikring	1 163 826	2,5
Gjensidige NOR	1 049 616	2,2
Vital Forsikring ASA	879 335	1,9
Aksjefondet Odin Norden	855 910	1,8
Verdipapirfondet AVANSE	566 476	1,2

Aksjeinformasjon

SAS Sverige AB

Kursutvikling og omsetning

I 1999 har det vært en svak positiv kursutvikling. Ved utgangen av 1999 var kursen på 76 SEK, en oppgang på 2%. I løpet av året ble det omsatt totalt 15 millioner aksjer, en økning med 172% sammenlignet med 1998.

Aksjeeiere

Ved utgangen av 1999 var antall aksjeeiere 4 000, en økning på 23%. 10 aksjonærer eier 88,1% av aksjekapitalen. Andelen institusjonelt eide aksjer var 77,6%. Utenlandske aksjonærer eide 12,2%, en oppgang på 5,7% fra 1998.

Endringer i aksjekapitalen

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

Aksjefordeling (iflg. DN Ågarservice)

31.12.1999	Antall aksjonærer	% av alle aksjonærer	Antall aksjer	% av aksjekapital
1-500	3 119	78,0	477 787	0,7
501-1 000	449	11,2	381 687	0,5
1 001-10 000	350	8,8	979 845	1,4
10 001-50 000	46	1,1	1 171 811	1,7
50 001-100 000	8	0,2	568 500	0,8
100 001-	28	0,7	66 911 541	94,9
Sum	4 000	100,0	70 496 171*	100,0

* ekskl. Kupongaksjer, ukjente eiere og utnyttede fondsaksjer

Aksjeinformasjon¹

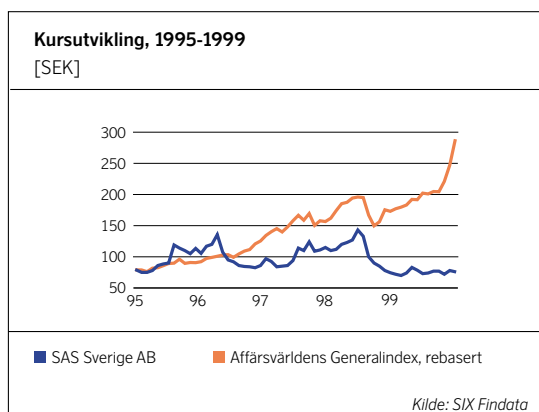
Nøkeltall per aksje, SEK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	8,41	12,77	10,13	9,42	13,32
Kontantstrøm fra driften ²	9,93	19,49	23,15	22,30	–
Utbytte (foreslått 1999)	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00 ³
Utbytte, % av fortjeneste	48	31	39	32	23 ³
Kursrelatert informasjon, SEK					
Børskurs ved årets slutt	76	74,50	115	86	120
Årets høyeste børskurs	86	143	125	145	119
Årets laveste børskurs	68	77	83	80	70
Gjennomsnittskurs i løpet av året	75,3	106,50	102	101	92
Børsverdi/egenkapital, % ved årets slutt	80	83	143	118	127
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs, %	5,3	3,8	3,9	3,0	3,3
P/E, gjennomsnittskurs	9,0	8,3	10,1	10,7	6,9
P/CE, gjennomsnittskurs	7,6	5,5	4,4	4,5	–
Børsverdi ved årets slutt, MSEK	5 358	5 252	8 108	6 063	8 460
Årsomsetning (mill. aksjer)	15,01	5,50	10,25	6,42	0,30

¹ Grupperegnskap 1995. IAS-tilpasset grupperegnskap 1996-99.

² Kontantstrøm fra virksomheten etter skatt.

³ Engangsutbytte på 24,30 SEK er ikke inkludert resp. inngår i egenkapitalen.

Definisjoner og begreper, se side 114.



De ti største aksjonærene i SAS Sverige AB (ifl. DN Ågarservice)

31.12.1999	Antall aksjer	Kapitalandel %
Den svenske stat	35 250 000	50,0
Investor	13 265 587	18,8
Robur aktiefonder	5 119 900	7,3
Odin Fondene Oslo	3 398 440	4,8
Chase Manhattan Bank	3 080 000	4,4
Landsorganisationen (LO)	1 305 500	1,9
SPP	1 151 660	1,6
SEB Trygg Forsikring	1 054 697	1,5
Skandia	773 991	1,1
SHB:s pensjonsstiftelse	550 000	0,8

SAS' konkurranseevne og forbedringsprogram

I en stadig mer avregulert flyindustri med økende konkurranse og prispress stilles det store krav på omstilling, forandring og gjennomføring av ulike tiltak for å sikre langsiktig konkurranseevne.

SAS har alltid hatt en pådrivende rolle når det gjelder avregulering innen flyindustrien og har i flere år forbedret seg på dagens situasjon.

Å øke konkurranseevnen forutsetter både innovasjonsevne og forandring av etablerte prosesser, avtalestrukturer mm. Arbeidet for å forbedre SAS' konkurranseevne ble intensivert i 1999 ved å sette i gang et omfattende forbedringsprogram. Dette programmet har som mål å forbedre kundeopplevd kvalitet og interne arbeidsprosesser samt senke kostnadsnivået med 3 000 MSEK i løpet av en toårsperiode. Programmet skal ha oppnådd full effekt i løpet av 2001.

Sammenligning av enhetskostnad mellom flyselskaper

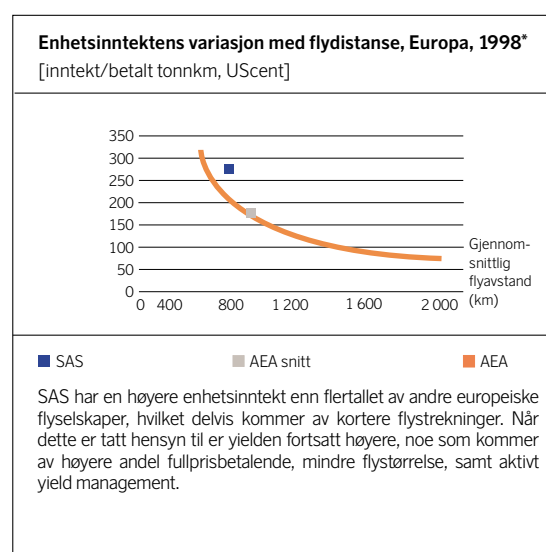
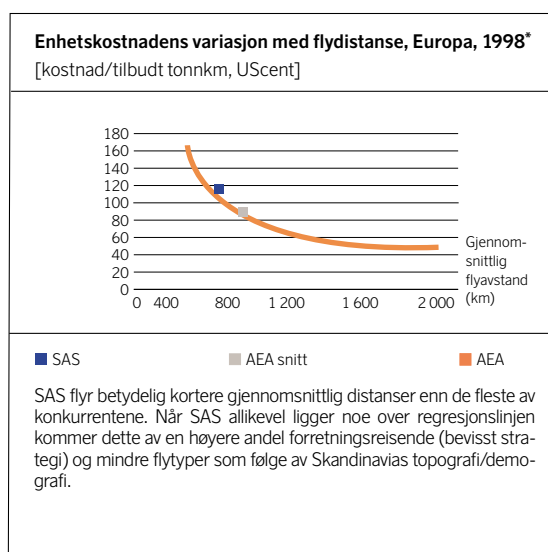
AEA (Association of European Airlines) foretar årlige analyser og sammenligninger av enhetskostnader blant medlemmene. Trafikknettets struktur, flyflåte og kunde/markedssegment er avgjørende faktorer som påvirker kostnadsstrukturen. SAS struktur er unik på følgende områder, sammenlignet med andre europeiske konkurrenter.

- SAS flyr kortere distanser.
- SAS har hittil hatt mindre flystørrelser.
- SAS har Europas høyeste andel Business Class passasjerer.

I gjennomsnitt flyr SAS 720 km per flyging (Europatrafikk samt intraskandinavisk trafikk), mens gjennomsnittet for flyselskaper som er medlemmer i AEA er ca. 888 km per flyging. Kortere flyavstand innebærer flere landinger og høyere kostnader for bl.a. passasjerer/bagasjebehandling, catering, landingsavgifter og hviletid for personalet i luften. Flyselskaper som bare bedriver interkontinental virksomhet har ofte mer enn tre ganger lavere enhetskostnader enn de som flyr de korteste strekningene.

SAS' satsing på forretningsreisesegmentet på 80- og 90-tallet har ført til at SAS' trafikksystem har blitt oppbygd rundt hyppige avganger med mindre fly, hovedsakelig utformet og skreddersydd for den forretningsreisendes behov. Mindre fly har en høyere kostnad per sete enn større modeller. Samtidig innebærer en høy andel Business Class-passasjerer et mer ressurskrevende produkt. På den annen side har strategien ført til at SAS' yield (gjennomsnittsinntekt per passasjerkilometer) tilhører bransjens høyeste.

Diagrammene nedenfor viser at SAS har noe høyere enhetskostnad, men også betydelig høyere yield.



* Definisjoner og begreper, se side 114.

Fornyelse av flyflåten reduserer enhetskostnadene

Som et resultat av den pågående fornyelsen av flyflåten kommer suksessivt større flytyper til å erstatte mindre fly. Dette kommer til å innebære at enhetskostnadene synker de nærmeste årene og at SAS kan tilby flere seter til en lavere enhetskostnad.

	Antall seter	Indeks Kostnad/setekm
Boeing 767-300	189	100
Airbus A330/A340-300	275	85-88
Fokker F28/Douglas DC-9/21/41	87	100
Boeing 737-600	98	96
Fokker F50	46	100
deHavilland Q400	72	78
Douglas MD-81	130	100
Douglas MD-81	141	92 Config 2000 ¹
Airbus A321	174	87

¹ Configuration 2000, se side 54, SAS flyflåte

Tabellen viser de endringer i SAS' enhetskostnader som kan forventes etter innfasing av nye fly. Overgangen fra Boeing 767 til de bestilte A330/A340 kommer f.eks. til å innebære 12-15% lavere enhetskostnad. (Fra indeks 100 til indeks 85-88).

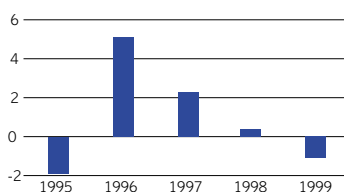
Kapasitetskostnader

Avskrivninger og leasingkostnader for fly samt rentekostnader ved finansiering av fly kalles i flybransjen for kapasitetskostnader. I 1998/99 fordelte disse kostnadene seg slik:

Kapasitetskostnader 1998/99 – SAS Gruppen

MSEK	1999	1998
Avskrivninger	1 942	2 125
Operasjonelle leasingkostnader, fly	1 291	1 027
Rentekostnader (netto)	233	129
Totalt	3 466	3 281

Utvikling av enhetskostnaden, 1995-1999¹
(nettokostnad/veid RPK, ASK) [%]



I 1999 reduserte SAS enhetskostnaden med 1,1%.

¹SAS' flyvirksomhet.

Kostnadsutvikling i 1999

De tidligere omtalte makroøkonomiske faktorene har påvirket SAS også på kostnadssiden. Planleggingen av 1998/99 års produksjon var basert på et relativt positivt makroøkonomisk grunnscenário. Krisen i Asia og senere i Russland forandret markedsbildet. Det samme gjelder den effekten som fallet i oljeprisene hadde på norsk økonomi. For SAS medførte dette at forutsetningene for planlegging ble forandret. Produksjonsplanene ble kraftig revidert, men visse kostnadsøkende konsekvenser av den foregående planleggingen for en høyere produksjon, personalopplæring mm, kunne ikke revideres. Innkjøringsproblemene på Gardermoen, med kostnader for overtid, nye systemer m m sammen med gjennomføringen av produkt- og profilprogrammet 2000+, medførte at kostnadsnivået ved inngangen til 1999 var for høyt. I løpet av året har et inntenst arbeid med å senke kostnadene til et akseptabelt nivå pågått, noe som ga resultater mot slutten av året.

Enhetskostnadenes utvikling i 1999

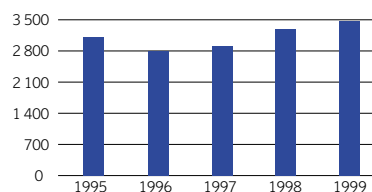
SAS' produksjon og passasjervolum økte med 3,2%, uttrykt som et veid snitt mellom RPK/ASK-utviklingen. SAS' enhetskostnader justert for valutaeffekter gikk ned med 1,1% i 1999 sammenlignet med året før. I fjerde kvartal 1999 ble enhetskostnadene redusert med 5,4% sammenlignet med 1998.

Enhetskostnadsutvikling, 1999¹

MSEK	Justert 1998	1999	Andel av total differanse %
Salgskostnader	2 175	1 597	2,0
Personale	12 255	12 728	(1,6)
Flydrivstoff	2 491	2 181	1,1
Luftfartsavgifter	3 701	3 486	0,7
Andre kostnader	8 190	8 503	(1,1)
Totalt	28 812	28 495	1,1
Volumkomponent (veid RPK/ASK)			3,2

¹SAS' flyvirksomhet.

Kapasitetsenhetskostnader, 1995-1999
[MSEK]



Utviklingen av SAS' kapasitetsenhetskostnad fra 1995-1999. Det er ikke tatt hensyn til finansiering av egenkapital.

Personalkostnader

Personalkostnadene, som i høy grad er relatert til trafikkvolum, er SAS' største ressursområde og tilsvarer 36% av den totale kostnadsmassen.

I 1999 økte antall ansatte med 8,1%. Dette bidro til en økning av enhetskostnaden på 1,6%, en ikke tilfredsstillende utvikling. Utover tidligere nevnte endringer i omverdenen kan økt antall ansatte forklares med følgende:

- Program for økt punktlighet og regularitet
- Satsing på egne "Call Centers", dvs eget salg
- Myndighetskrav om høyere flyplassbemanning (JAR OPS)
- SAS 2000+, SAS service-, produkt- og designprogram
- Innfasing av Boeing 737-600
- Innkjøringsproblemer på Oslos nye flyplass

Virksomhetsforbedringsprogrammet

SAS gjennomførte i 1999 en omfattende gjennomgang av virksomheten på såvel inntekts- som kostnadssiden. Et bredt spekter av forbedringsprosjekter ble identifisert, og et program med det mål å redusere kostnadene med 3 milliarder frem til begynnelsen av 2001 ble innledet. Arbeidet i det såkalte Virksomhetsforbedringsprogrammet ble intensifisert under høsten og ved årets utgang hadde man verifisert kostnadsreduksjoner på totalt 2,2 milliarder kroner og hadde påbegynt implementeringen. I tillegg til tiltak for å forbedre den interne produktiviteten settes det også i gang tiltak for å redusere kostnadene for innkjøp og distribusjon.

Arbeidet har siden september pågått innefor det ordinære budsjettet og forretningsplanen.

Status på virksomhetsforbedringsprogrammet (VFP)

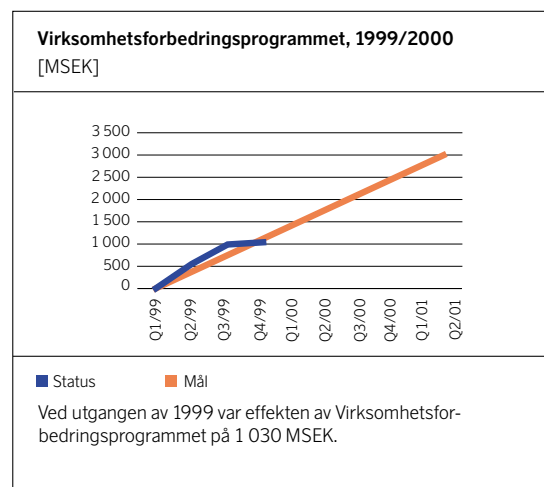
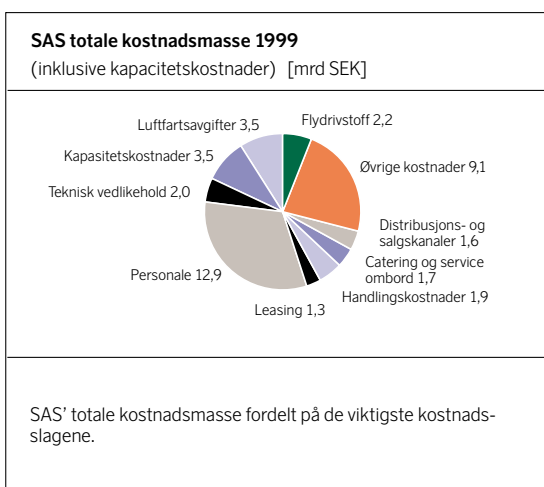
MSEK	Oppnådd 1999 ¹	Mål 2001 ¹
Frakthåndtering	45	100
Catering og service ombord	0	300
IT og kommunikasjon	30	250
Distribusjon og salgskanaler	370	850
Personale i luften	220	650
Stasjonsvirksomhet	90	300
Teknisk vedlikehold	150	310
Administrasjon og øvrige støttfunksjoner	125	340
Totalt	1 030	3 100

¹ Sammenlignet med 1998 års kostnadsbasis (nivå).

Framtiden

De tiltak som er satt i gang innebærer ikke at målet om vedvarende konkurranseevne er oppnådd. Behov for kontinuerlige rasjonaliseringer er stadig tilstede og kommer til å prege virksomheten også i fortsettelsen. Prispress og pågående omstrukturering i bransjen i retning av større og mer kostnadseffektive enheter kommer til å innebære at SAS, foruten de interne produktivitetsøkende tiltakene, også må overveie strukturelle endringer for deler av virksomheten.

Virksomhetsprogrammet kommer til å redusere enhetskostnadene i 2000/2001. I SAS' langsiktige plan finnes en ambisjon om å senke enhetskostnadene ytterligere hvert år under den kommende fireårsperioden.



Økonomisk tiårsoversikt

SAS Gruppen

Resultatregnskaper, MSEK	1999	1998	1997	1996	1995
Driftsinntekter	41 508	40 946	38 928	35 189	35 403
Driftsresultat før avskrivninger	2 765	4 115	4 118	3 668	4 761
Avskrivninger	-1 942	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-175	-20	88	5	97
Resultat ved salg av aksjer i datter- og tilknyttede selskaper	283	1	1	-	6
Resultat ved salg av fly og bygninger	731	1 014	83	100	83
Driftsresultat	1662	2 985	2 410	1 922	3 107
Finansielle poster (netto)	184	-128	-152	-85	-448
Resultat før skatt	1 846	2 857	2 258	1 837	2 659
Balanser, MSEK					
Anleggsmidler	27 568	26 489	23 000	20 784	19 345
Omløpsmidler, ekskl. likvide midler	6 557	5 949	4 812	4 036	3 477
Likvide midler	8 335	8 011	9 817	11 050	10 078
Egenkapital	17 061	16 110	14 241	13 030	10 588
Langsiktig gjeld og avsetninger ¹	9 838	9 819	12 209	13 218	11 750
Kortsiktig gjeld	15 561	14 520	11 179	9 622	10 562
Totalkapital	42 460	40 449	37 629	35 870	32 900
Finansieringsanalyser, MSEK					
Nettofinansiering fra virksomheten	1 932	4 137	4 256	3 814	4 881
Investeringer	-5 870	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399
Salg av anleggsmidler m.m.	6 439	2 360	252	1 066	619
Ubetalte midler til morselskapene	-957	-1 141	-844	-1 150	-591
Kapitaltilskudd fra morselskapene	-	-	-	1 400	-
Finansieringsunder-/overskudd	1 544	-756	408	928	3 510
Ekstern finansiering (netto)	-1 220	-1 050	-1 641	44	-4 157
Endring i likvide midler	324	-1 806	-1 233	972	-647
Likvide midler i solgte selskaper	-	-	-	-	-
Endring i likvide midler ifølge balansene	324	-1 806	-1 233	972	-647
Nøkkeltall					
Brutto driftsmargin, %	6,7	10,1	10,6	10,4	13,5
Avkastning på anvendt kapital (ROCE), %	8,7	13,2	11,6	10,6	15,6
Avkastning på egenkapital etter sjablonskatt, %	7,6	12,9	11,4	10,9	18,5
Soliditet, %	41	40	38	37	32
Markedsverdidbaserte nøkkeltall, MSEK					
Cash Flow Return on Investments, CFROI, %	14,3	22,4	24,7	26,4	31,8
Avkastning på anvendt kapital (ROCE, markedsbasert), %	9,0	17,8	24,1	18,4	16,9
Flyflåten markedsverdi, MSEK	14 525	14 691	15 284	13 662	13 354
Flyflåten bokførte verdi, MSEK	10 488	10 204	11 314	11 732	12 170
<i>Beregning av markedsjustert anvendt kapital²</i>					
Totale eiendeler	41 175	38 874	36 642	34 075	34 915
+ merverdi fly	4 600	4 073	3 277	1 583	1 427
+ nåverdi for operasjonell leasing (NPV)	2 265	1 806	1 770	1 650	1 408
- rentebærende eiendeler	-9 073	-9 936	-10 982	-10 802	-10 968
- ikke rentebærende eiendeler	-12 240	-11 722	-10 070	-9 205	-8 749
Sum	26 727	23 095	20 637	17 301	18 033
<i>Beregning av CFROI</i>					
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt (driftsresultat)	2 079	2 986	2 425	1 922	3 107
+ avskrivninger	1 942	2 125	1 880	1 851	1 840
+ goodwill avskrivninger	41	43	32	27	29
- salgsgjeld	-1 532	-1 011	-99	-100	-81
+ kostnader for operasjonell leasing	1 291	1 027	859	872	834
Sum EBITDAR	3 821	5 170	5 097	4 572	5 729
<i>Beregning av Markedsbasert ROCE</i>					
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt	2 079	2 986	2 425	1 922	3 107
+ kostnad for operasjonell leasing	1 291	1 027	859	872	834
- 40% av kostnader for operasjonell flyleasing	-516	-411	-344	-349	-334
+ endring merverdi fly	-450	517	2 040	746	-566
Sum EBIT, markedsbasert	2 404	4 119	4 980	3 191	3 041
Øvrige finansielle mål, MSEK					
Finansielle inntekter	864	634	674	745	1 011
Finansielle kostnader	-680	-762	-826	-830	-1 459
Rentebærende gjeld	12 396	11 859	12 108	13 376	12 935
Nettogjeld	529	2 079	1 345	1 754	2 544
Rentekostnader/gjennomsnittlig bruttogjeld, %	4,8	5,9	6,1	6,6	8,3
Rentedeckningsgrad	3,7	4,7	3,7	3,2	2,8
Gjeldsgrad	0,03	0,1	0,1	0,1	0,2

¹ Inklusive minoritetsinteresser.

² Gjennomsnitt over 5 kvartaler, årene 1995-1999.

Definisjoner og begreper, se side 114.

1994	1993	1992	1991	1990
36 886	39 122	34 445	32 286	31 883
3 404	2 032	2 930	2 591	1 092
-2 000	-1 782	-1 532	-1 338	-1 362
-13	-1	-8	-2 109	-382
869	511	7	148	0
12	45	83	375	694
2 272	805	1 480	-333	42
-668	-1 313	-2 329	-942	-805
1 604	-508	-849	-1 275	-763
20 904	24 566	28 790	24 854	24 265
3 670	9 973	6 849	6 289	6 362
10 725	9 318	9 829	9 371	11 388
9 355	8 631	8 958	9 639	11 097
15 971	22 741	24 797	20 404	18 113
9 973	12 485	11 713	10 471	12 805
35 299	43 857	45 468	40 514	42 015
2 338	1 377	1 444	1 362	1 130
-1 391	-1 141	-3 338	-5 197	-5 651
5 305	1 852	552	1 591	1 791
-	-	-	-	-
-	-	-	-	305
6 252	2 088	-1 342	-2 244	-2 425
-3 872	-2 469	1 584	227	6 921
2 380	-381	242	-2 017	4 496
-973	-130	216	-	-
1 407	-511	458	-2 017	4 496
9,2	5,2	8,5	8,0	3,4
10,5	8,7	7,8	3,3	2,5
10,0	-	-	-	-
27	21	21	25	27
25,0	10,5	9,4	2,5	3,8
10,3	9,0	3,9	0,1	neg.
15 304	17 049	18 374	15 817	12 165
13 554	14 716	17 524	14 728	11 360
35 299	43 857	45 468	40 514	42 015
1 750	2 333	850	1 089	805
1 641	2 416	634	556	685
-11 363	-10 515	-11 240	-10 109	-12 543
-8 379	-10 664	-1 693	-1 465	-1 493
18 948	27 427	34 019	30 585	29 469
2 272	805	1 480	-333	42
2 000	1 782	1 532	1 338	1 362
25	22	17	21	27
-12	-6	0	-375	-452
450	290	161	127	131
4 735	2 893	3 190	778	1 110
2 272	805	1 480	-333	42
450	290	161	127	131
-180	-116	-64	-51	-52
-583	1 483	-239	284	-1 759
1 959	2 462	1 338	27	-1 638
933	2 402	1 138	1 398	704
-1 601	-3 715	-3 467	-2 340	-1 509
17 417	24 403	26 830	21 645	21 790
6 054	13 888	15 590	11 536	9 247
7,7	9,9	10,4	9,6	8,4
2,0	0,9	0,8	0,5	0,5
0,6	1,6	1,7	1,2	0,8

SAS 1990-1999

Når man betrakter SAS over en tiårsperiode, må man ta hensyn til et antall faktorer. I begynnelsen av perioden var flymarkedet ennå ikke avregulert, og SAS så annerledes ut enn i dag. Etter en ekspansiv fase eide SAS et betydelig større antall datter- og tilknyttede selskaper enn det som er tilfelle ved utgangen av 1999.

Driftsresultat 1990-1999

I begynnelsen av perioden ble SAS hardt rammet av lavkonjunktur, noe som førte til både færre passasjerer og mindre fraktvolumer. Nedgangen kom i en periode da selskapet var i ferd med å øke kapasiteten gjennom store investeringer. I 1990 bidro også Kuwait-krigen til en nedgang i flytrafikken. Som en følge av avregulering av flytrafikken i 1992 opplevde man dessuten prispress. Prispress sammen med lavkonjunktur og svekkelse av kronen gjorde at styret i 1993 tok en beslutning om å fokusere på kjernevirksomheten. SAS begynte å avvikle eierinteresser i de fleste datterselskapene og dette påvirket driftsinntektene negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet ble forsterket. Konjunktorene og dermed flytrafikken begynte å øke i 1994. Da hadde SAS dessuten også gjennomført et omstrukturingsprogram, samtidig som man la ned ulønnsomme ruter.

1995 ble SAS' beste år noensinne målt i driftsresultat. Nedgangen i resultat i 1996 kom først og fremst av økte kostnader. Da konjunktoren vendte opp, kom kravene på lønnsforhøyelser, og i 1995 begynte man dessuten å rekruttere kabinpersonale for første gang på fem år. Dette var basert på frykt for at de tidligere nedskjæringene skulle ha skadet den grunnleggende kvaliteten. 1997 var et bra år, men allerede i 1998 begynte resultatet, eksklusive salgsgevinster, å svikte på grunn av økte kostnader. Mot slutten av 1998 besluttet man å innføre en omfattende kostnadsreduksjon på 3 000 MSEK for å forbedre brutto driftsmarginen.

Eksempel på beregning av markedsverdidbaserte nøkkeltal

MSEK	1999	
Resultat		Markedsjustert anvendt kapital
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt	2 079	(gjennomsnitt) Totale eiendeler 41 175
+ Avskrivninger	1 942	+ Oververdi fly 4 600
+ Goodwill avskrivninger	41	+ Nåveri av operasjonelle leasingkontrakt 2 265
- Salgsgevinster	-1 532	- Rentebærende eiendeler -9 073
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	1 291	- Ikke rentebærende gjeld -12 240
EBITDAR (Inngår i CFROI)	3 821	Markedsjustert anvendt kapital
EBIT	2 079	(Inngår i CFROI og markedsbasert ROCE)
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	1 291	
EBITR	3 370	
- 40% av operasjonelle leasing-kostnader	-516	
±Endring av oververdi fly	-450	
EBIT, markedsjustert	2 404	
(Inngår i markedsbasert ROCE)		

Beregning av CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Markedsjustert anvendt kapital (gjennomsnitt over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK } 3\,821}{\text{MSEK } 26\,727} = 14,3\%$$

Beregning av ROCE

$$\frac{\text{EBIT, markedsbasert}}{\text{Markedsjustert anvendt kapital (gjennomsnitt over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK } 2\,404}{\text{MSEK } 26\,727} = 9\%$$

Finansielle risiki

Finansiell risikohåndtering

SAS Gruppen er på grunn av sin internasjonale og kapitalintensive virksomhet utsatt for forskjellige typer av finansielle risiki – valutarisiki, renterisiki, kredittrisiki samt likviditet- og lånerisiki. Disse risiki blir håndtert sentralt av SAS Finans innenfor rammen av en finanspolicy som er vedtatt av styret og som har til hensikt å kontrollere og styre de finansielle risiki.

Valutarisiki

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

Valutasammensetningen på den rentebærende nettogjelden fordeles etter valutasammensetningen på den operasjonelle kontantstrømmen i virksomheten. De største operasjonelle overskuddsvalutaene, netto, var under året NOK, SEK, EUR, GBP og JPY.

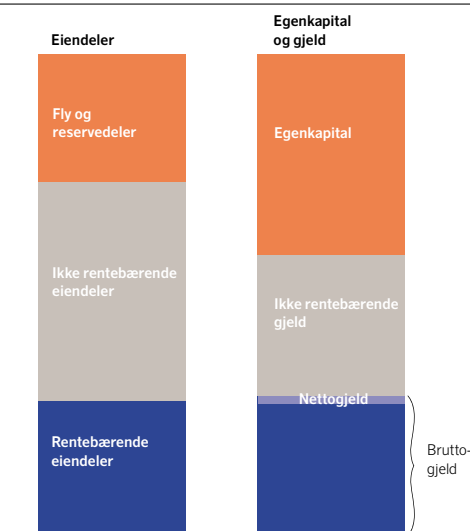
Nettogjeldens valutasammensetning revideres løpende mot rullerende tolv måneders likviditetsprognoser. Nettogjeldens størrelse i forhold til den totale balansen vises i diagrammet til høyre.

Operasjonelle underskuddsvalutaer, netto, er i vesentlig grad DKK og USD. Det forventede underskuddet i disse valutaene sikres løpende i intervallet 60-90% for de kommende tolv månedene. Valutasikringen gjøres proporsjonalt mot de prognostiserte operasjonelle overskuddsvalutaene. En sammenstilling over valutakursendringenes påvirkning på SAS Gruppens resultat står på side 72.

Fordeling av den operasjonelle kontantstrømmen i 1999, MSEK

Overskuddsvalutaer		Underskuddsvalutaer	
NOK	1 900	DKK	-2 300
SEK	1 500	USD	-1 900
EUR	1 800	Andre	-150
GBP	600		
JPY	350		
Øvrige	400		
Total nettokontantstrøm		2 200	

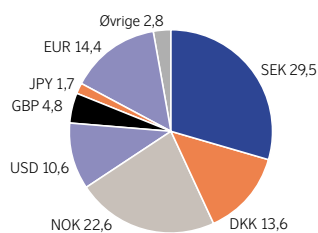
SAS Gruppens balanse, 1999



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

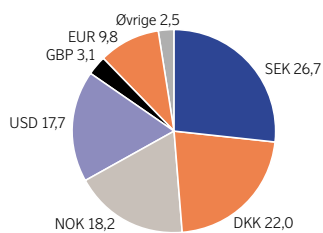
Valutafordeling SAS Gruppens inntekter, 1999

[%]



Valutafordeling SAS Gruppens kostnader, 1999

[%]



Renterisiki

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

Renterisikoen skal fordeles etter den prosentvise andelen av de operasjonelle overskuddsvalutaene ifølge likviditetsprognosen.

Rentebindingen på nettogjelden holdes i intervallet ett til seks år. Ved tilpasning av rentebindingstiden brukes forskjellige typer av derivatinstrumenter, så som lange renteswapper, FRA-kontrakter (Forward Rate Agreement) og futures. Gjennomsnittlig rentebindingstid varierte i 1999, men var i gjennomsnitt ca. 3,5 år.

Prisrisiki for flydrivstoff

SAS' policy for sikring av prisen på flydrivstoff er at 40-60% av de kommende tolv måneders forventede forbruk skal sikres med finansielle instrumenter. Kostnaden for denne sikringen inngår i SAS' totale kostnader for flydrivstoff.

Kredittrisiki

Kredittrisiki kan henføres til plassering av likvide midler og bruken av derivatinstrumenter og oppstår ved risikoen for at motparten ikke skal fullføre sin del av inngåtte avtaler. For plasseringer baseres kredittrisikoen størrelse på det nominelle beløpet, og for derivatinstrumenter gjøres en vurdering i samsvar med internasjonal markedspraksis.

Finanspolicyen setter som betingelse at transaksjoner først og fremst skal gjøres med institusjoner med høy kredittverdighet. Det finnes fastsatte motparts-limits for hver motpart som overvåkes og revideres kontinuerlig. En ISDA-avtale (nettingavtale) – som reduserer motpartsrisikoen betraktelig – er inngått med de fleste motparter. Bruk av derivatinstrumenter skjer hovedsakelig for å skape ønsket valuta- og renteesponering på nettogjelden. SAS har utviklet et overvåkingssystem for motpartsrisikoer med utgangspunkt i matematiske sannsynlighetsberegninger om forventede fremtidige kreditttap.

Likviditet- og lånerisiki

Med likviditet- og lånerisiki mener man risiko for at det ikke skal finnes god nok likviditet tilgjengelig, samt at refinansiering av lån som forfaller kan bli dyrt eller vanskelig. Når man tar nye lån, skal forfallsprofilen fordeles jevnt over fremtidige løpetider. For å redusere likviditetsrisikoen er målet at likvide midler og bindende løfter om kreditt skal utgjøre 25% av et års faste kostnader for SAS Gruppen. Dette tilsvarer 7,5 milliarder SEK, hvorav 75% skal finnes i likvide midler. Det tilsvarer 5,6 milliarder SEK i faktisk likviditet. Per 31. desember 1999 beløp SAS Gruppens likvide midler seg til 8 335 (8 011) MSEK, og sammen med bindende løfter om kreditt ligger likviditetsberedskapen på 16,5 milliarder SEK. Disse likvide

midlene skal primært plasseres i instrumenter med høy likviditet eller kort gjenstående løpetid.

Tabellen nedenfor viser SAS' eksisterende bindende løfter om kreditt per 31. desember 1999. Totalt sett har SAS ubenyttede kredittløfter på 960 MUSD.

Fasilitet	Beløp MUSD	Benytt 31.12.99	Ubenyttet	Gyldighets- periodens utløp
Revolving Credit Facility	700	150	550	Mai 2004
Multi Option Credit Facility	310	0	310	Nov 2000
European Investment Bank	400	300	100	Feb 2002
Sum	1 410	450	960	

Finansiering

Finansiering foregår i hovedsak via syndikerte banklån, obligasjonslån, direkte lån, ansvarlig lån og finansiell leasing. Løpetiden for den rentebærende bruttogjelden var ved slutten av året ca. 4,2 år. Per 31. desember 1999 beløp SAS Gruppens rentebærende gjeld seg til 12 396 (11 859) MSEK. En spesifisering av gjeld med lange betalingsfrister står på sidene 85-86 i note 23-26.

Som en del av SAS' kapitalanskaffelse vurderes og gjennomføres operasjonell leasing. Det operasjonelle leasingmarkedet er under kontinuerlig utvikling, og bredden av produkter og investorer har økt i løpet av året.

Kredittverdighet

SAS har en god kredittverdighet. Soliditeten har blitt bedre i løpet av de senere årene og lå den 31. desember 1999 på 41%. SAS' rating hos det amerikanske ratinginstituttet Moody's er A3 for gjeld med lange betalingsfrister samt P-1 (høyeste mulige) for gjeld med korte betalingsfrister. I tillegg blir SAS' kredittverdighet målt av det japanske ratinginstituttet Japan Rating and Investor Information, Inc. I 1999 hadde de en langsiktig rating av SAS på AA for gjeld med lange betalingsfrister samt A-1+ (høyeste mulige) for gjeld med korte betalingsfrister.

Rating med korte og lange frister innen flyindustrien (Moody's)*

	Korte frister	Lange frister
American Airlines	P-2	A2
British Airways	–	A2
Lufthansa	–	A2
SAS	P-1	A3
Qantas	P-2	Baa1
Delta Air Lines	P-3	Baa1
United Airlines	–	Baa1
All Nippon Airways	–	Baa3
Japan Airlines	–	Baa3
Air Canada	–	Ba3

*Per 20. januar 2000



Utvikling og trender i flybransjen

Lufftarpolitik og infrastruktur

Lufftarpolitisk faktorer

Av SAS' passasjerinntekter (netto) kommer ca. 85% fra ruter i Europa inklusive innenrikstrafikken i Skandinavia. Den lufftarpolitisk utviklingen i Europa spiller derfor en viktig rolle for SAS. I løpet av 1990-tallet har flytrafikken i Europa gradvis blitt avregulert. Først i 1997 ble det tillatt for EØS-baserte flyselskaper å trafikere nasjonale ruter i samtlige EØS-land.

Forhandlinger pågår mellom EU og ti land i Øst- og Sentraleuropa med mål om at disse skal omfattes av EUs avregulering fra og med 2001. Det kommer til å finnes visse overgangsbestemmelser som bl.a. innebærer en viss kapasitetsbegrensning. En lufftarpavtale mellom EU og Sveits skal ratifiseres.

For trafikk utenfor EU/EØS gjelder fortsatt bilaterale avtaler som inngås på regjeringsnivå mellom landene. Slike avtaler har i mange tilfeller proteksjonistiske og sterkt markedsregulerende innslag for å beskytte de egne flyselskapene.

Den europeiske flyselskapsindustrien anser at det bør føres diskusjoner mellom EU og USA for å skape et felles avregulert marked. Avtaler om såkalte open skies, dvs. avregulerte markeder, finnes allerede på bilateralt nivå mellom flere europeiske land og USA, deriblant Danmark, Norge og Sverige. EU-kommisjonen hevder at avtalen strider mot Roma-traktaten.

Den nye forhandlingsrunden i World Trade Organisation WTO som innledes i år 2000 kommer til å inkludere lufftarten i større grad enn tidligere.

Allianser og konkurransebegrensning

Ettersom bilaterale lufftarpavtaler med nasjonalitetsklausuler utgjør grunnen for den internasjonale flytrafikken utenfor Europa, er det i dag formelt sett ikke mulig å gjennomføre oppkjøp eller fusjoner mellom flyselskaper med trafikk til og fra andre kontinenter. Derimot har vi fått allianser og joint ventures som i varierende grad ligner fusjoner. Alt oftere fremkommer det ønsker i ulike internasjonale samarbeidsorganisasjoner, deriblant European Civil Aviation Conference ECAC og GATS om å fire på det tradisjonelle nasjonalitetskravet. På sikt forventes derfor mulighetene for oppkjøp og fusjoner i flybransjen å øke.

De større europeiske flyselskapene har tradisjonelt vært helt eller delvis eid av sine respektive land, som blant annet har ledet til en viss proteksjonistisk handlemåte, blant annet i form av diskriminerende og konkurransehemmende kapitaltilførsel til visse flyselskaper. Det

finnes en klar tendens til å redusere den statlige eierandelen gjennom privatiseringer og børsnoteringer.

For å kunne skape globale trafikksystemer og forbedre sine tilbud til kundene, etablerer flyselskapene i økende grad allianser. Et problem i denne sammenheng er de ulike konkurransemyndighetenes måte å behandle allianser og samarbeid. Således ser de amerikanske myndighetene f.eks. fordeler med den pågående alliansebyggingen, forutsatt at den skjer i åpne markeder, mens derimot EU-kommisjonen og de nasjonale myndighetene i Europa har en mer restriktiv holdning.

Infrastruktur

Trafikkflyets hurtige ekspansjon har ikke blitt fulgt opp med tilsvarende utbygging av flyplasser og tilhørende infrastruktur som togforbindelser, veier og parkeringsplasser. Flybransjens forventninger om fremtidig vekst innebærer en gjennomsnittlig volumøkning av trafikken i Europa på 4-5 % per år – tilsvarende ca. 50% på mindre enn 10 år. Ettersom den totale prosjektiden når det gjelder bygging av nye flyplasser og rullebaner ligger på rundt ti år kommer kapasitetsmanglene til å merkes svært tydelig.

Den lave utbyggingstakten av flyplasser har både økonomiske og politiske fortegn. Finansieringsløsningene forventes i fremtiden å ha større innslag av selskapsdannelse og privat kapital. De politiske diskusjonene handler oftest om miljøbelastninger, den sterke opinionen mot utbygging av trafikkflygingen og derpå følgende prioritering av andre trafikkslag.

I Europa utgjør også trengselen i luften et altmer alvorlig problem. På tross av medlemskap i EU verner hvert medlemsland om det egne luftrommets suverenitet, hvilket forlenger flystrekningene og forvansker flygelederfunksjonen. Et europeisk luftrom uten grenser skulle redusere trengselen i vesentlig grad. For å oppnå dette, kreves det en felles europeisk flytrafikkledelse. Svakheter i den europeiske infrastrukturen begrenser også mulighetene for nye aktører til å komme inn på etablerte storflyplasser, som i sin tur hemmer den frie konkurransen.

For SAS er situasjonen på det nordiske hjemmemarkedet fortsatt relativt bra når det gjelder infrastruktur. I Norge har den nye flyplassen Gardermoen utenfor Oslo betydd en vesentlig kapasitetsforbedring. I Sverige pågår utbyggingen av Stockholms flyplass Arlanda med en tredje rullebane og nye terminaler. Rullebanen beregnes å stå klar i 2002. Hurtigtogforbindelsen til Stockholm sentrum ble innviet i november 1999.

I Danmark har man gjort betydelige investeringer i infrastruktur for å forbedre tilgjengeligheten til Københavns flyplass.

Miljøspørsmål

I sin klimarapport "Special Report on aviation and the Global Atmosphere" fra mai 1999 regner FN's klimapanel IPCC med en årlig global vekst på 5% frem til 2015 og at bransjen klarer en miljøforbedring på 2%. Dette gir en økning på 3% årlig i den totale miljøbelastningen. Om luftfarten skal kunne klare en miljøforbedringstakt på 2% i året kreves det en betydelig teknisk utvikling, fornyelse av verdens flyflåte og store investeringer.

EU-kommisjonen har gitt uttrykk for uro over utviklingen og sier uttrykkelig i sin rapport "Air Transport and the Environment" at man vil bli tvunget til å ta initiativ i mangel på internasjonale fremskritt i miljøarbeidet. Frem til ICAOs generalforsamling i 2001 arbeider ICAO både med å skjerpe kravene for sertifisering av nye fly og med et rammeverk for nye tiltak som skatter/avgifter, handel med utslippskvoter etc.

Dette kan aksepteres av SAS om påleggene utformes likt for alle trafikkslag, slik at en konkurransevidning unngås.

Trafikpolitiske spørsmål

I de siste årene har den trafikpolitiske debatten i Skandinavia satt ny fart. En tungtveiende grunn til dette er miljøvern og de ulike trafikkslagenes miljøbelastning. Debatten har vært preget av/basert på sviktende faktagrunnlag hva gjelder helhetssynet på samfunnets transportrelaterte kostnader og inntekter. Følgene av dette har blitt at tog, men også båt/ferje, har fremstått som miljømessig bedre alternativ enn bil og fly. Dette gjenspeiles i de infrastruktursatsninger som har blitt gjennomført i regionen. Samtidig finnes en uttalt vilje i hele den vestlige verden til å la hvert trafikkslag bære sine egne kostnader. Dette ligger også i linje med EUs trafikpolitiske ambisjoner.

Det danske konsulentfirmaet COWI sammen med det norske Transportøkonomisk Institutt og svenske INREGIA fikk i 1998 oppgaven å analysere luftfartens vilkår i Skandinavia for SAS. Hensikten var å gi et nyansert bilde av flyets totale påvirkning på samfunnsøkonomien sammenlignet med andre transportslag. De parametrene som ble analysert var kostnader for energi, luftforurensing, støy, ulykker, trengsel og infrastruktur. Disse kostnadene ble sammenlignet med samfunnets inntekter i form av skatter og avgifter for transportslagene fly-, bil-, tog- og ferjetrafikk.

Utredningen viser at bilen og biltrafikken bidrar med et betydelig overskudd til samfunnsøkonomien, flytrafikken dekker sine egne kostnader både for infrastruktur og miljøpåvirkning og den miljømessige konkurransefordelen øker med avstanden. Tog- og ferjetrafikk dekker derimot en meget liten del av sine respektive samfunns-kostnader.

Globalisering

Globaliseringen er en av de mest dominerende trendene i verdensøkonomien. Nye relasjoner over landegrensene og samarbeid mellom selskaper og bransjer, institusjoner og myndigheter forsterkes. Dette øker kravene på de internasjonale flyselskapene om å tilby globale trafikksystemer for transport av passasjerer og gods.

Konkurranse

Gjennom avregulering har konkurransen innen flytrafikken økt betydelig i løpet av de ti siste årene, såvel nasjonalt, internasjonalt som globalt. Kostnadsfordelene for kundene er betydelige og flyreiser har blitt tilgjengelige for nye kundegrupper. Markedet for flyreiser kan deles inn i tre hovedkategorier av flyselskaper:

- Etablerte internasjonale flyselskaper med velutviklede trafikksystemer, moderne flyflåter, effektive distribusjonskanaler og kundeprogram samt sterke varemerker. Kategorien omfatter et antall amerikanske, asiatiske og europeiske flyselskaper, inkl. SAS.
- Regionale selskaper som betjener mindre markeder som f.eks. innenriksruter og/eller geografiske regioner, f.eks. Skandinavia og Baltikum. Disse selskapene driver ofte en relativt stabil, effektiv og dermed lønnsom virksomhet på sine definerte markeder. Flere regionale flyselskaper kommer til å slutte seg til internasjonale allianser for derigjennom å kunne tilby mer omfattende produkt- og lojalitetsprogrammer.
- Nisjeoperatører som konsentrerer sin virksomhet om spesifikke ruter eller kundesegmenter. Eksempler på slike operatører er selskaper som til lave priser tilbyr flytransport uten ombord- eller annen service mellom et begrenset antall flyplasser.

SAS
Business Class

STAR ALLIANCE

216

218



SAS' markeder

1999 var et svakt år for SAS' trafikkutvikling.

- SAS ble påvirket av en kraftig nedgang i Business Class-segmentet.
- Det var stor overkapasitet på det norske innenriksmarkedet, på trafikken over Nord-Atlanteren og i deler av Europanettet.
- Enhetsinntektene minsket på grunn av allment prispress og stor kapasitetsøkning i Skandinavia fra hovedkonkurrenter.

SAS' trafikksystem håndterer flyforbindelser til, fra, mellom og innen de skandinaviske landene. Utover hovedmarkedet Skandinavia blir Nord-Europa og Østersjøområdet mer og mer viktig.

Skandinavia er et intensivt flymarked, både på grunn av geografiske, topografiske og demografiske forhold. Dessuten ligger Skandinavia i "utkanten av kartet" og er spredt befolket. Skandinavia har også en betydelig eksport til andre markeder. Dette skaper et betydelig marked for flytransporter til og fra samt innen og mellom landene. I mange tilfeller, for eksempel i de nordligste delene av Norge og Sverige, er flyet det eneste realistiske alternativet for raske og effektive transport. Norge har den største konsumpsjonen av flyreiser per capita i Europa. Mot denne bakgrunnen er regionen også et interessant marked for andre flyselskaper enn de med nasjonal tilhørighet i et av de skandinaviske landene.

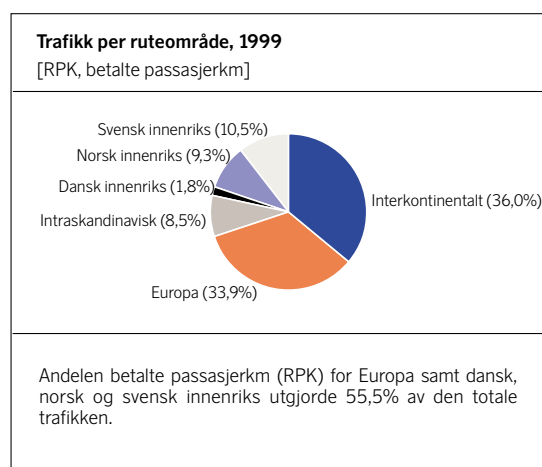
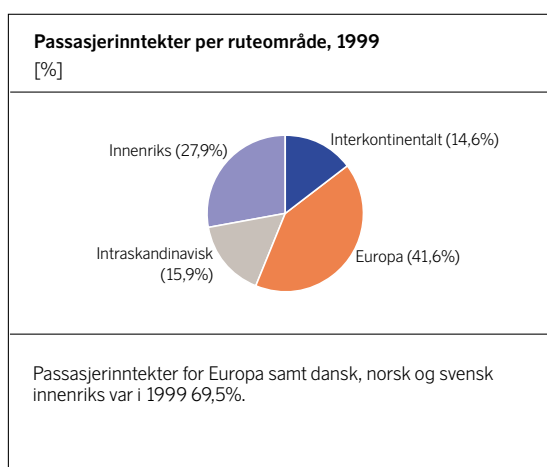
Alle de store europeiske flyselskapene trafikkerer

Skandinavia, og konkurransen på de attraktive destinasjonene har økt sterkt de siste årene. Flere europeiske flyselskaper har økt kraftig i Skandinavia og lagt opp til en stor økning av antall flyginger fra Skandinavia til sine nav i Europa. Dette kommer delvis av at de store alliansene vil ha et heldekkende trafikknnett, men også av at de skandinaviske landene er en bra base for matetrafikk til interkontinentale ruter med europeiske byer som utgangspunkt.

SAS deler flyvirksomheten inn i seks linjeområder: interkontinentale ruter, europeiske ruter, intraskandinaviske ruter, dansk innenrikstrafikk inklusive Grønland, norsk innenrikstrafikk og svensk innenrikstrafikk.

SAS har i 1999 økt kapasiteten med det mål i sikte å ta tilbake markedsandeler og sikre fortsatt konkurransekraft. SAS har også i 1999 fortsatt utviklingen av partnerskap, delvis på egen hånd og delvis innenfor Star Alliance. Videre har SAS trukket fordel av de muligheter til økt ekspansjon gjennom delt risiko, i så kalte joint ventures, som alliansesamarbeidet gir. SAS har i dag joint venture-samarbeid med Air Canada, Lufthansa og Spanair. I november 1999 ble en joint venture-avtale mellom British Midland, Lufthansa og SAS angående all trafikk fra London Heathrow og Manchester, gjenstand for granskning av EU-kommisjonen.

SAS trafikk- og resultatutvikling i 1999 er redusert sammenliknet med foregående år. Trafikken i Business Class har gått vesentlig tilbake som en følge av kraftig



tilbakegang på viktige markeder som f.eks. Norge, samt en generell trend i industri og næringsliv mot mindre Business Class-reisevirksomhet. Utviklingen i SAS' trafikk har også blitt påvirket av den økende konkurransen innen Skandinavia og det faktum at SAS' kapasitetsøkning de seneste årene har vært betydelig mindre enn gjennomsnittet blant de europeiske selskapene.

Interkontinental trafikk

De interkontinentale destinasjonene var ved utgangen av 1999: New York, Chicago, Seattle, Tokyo, Beijing, Bangkok, Singapore og New Dehli. I løpet av året minsket antallet interkontinentale destinasjoner som SAS selv betjener fra ni til åtte ved at SAS' Hong Kong-rute ble nedlagt. Samtidig har SAS økt antall avganger til Beijing og New York. I mai startet SAS et joint venture med Air Canada på strekningen København-Toronto.

De fleste interkontinentale operatørene har i løpet av de siste to årene flyttet kapasitet fra Asia til Nord-Amerika, hvilket har resultert i overkapasitet og meget sterkt prispress på trafikken til og fra Nord-Amerika. SAS' belegg på linjene til Nord-Amerika har blitt sterkt påvirket av dette i 1999. Business Class-trafikken minsket markant samtidig som Economy Class-trafikken opplevde en svak oppgang.

Asiarutene viste mot slutten av året tegn på oppgang, og den negative utviklingen etter den så kalte Asia-krisen har bremsset opp. Belegget ble suksessivt bedre, og Asiamarkedet vender nå oppover. Bortsett fra nedleggningen av Hong Kong-ruten, har trafikken til Asia utviklet seg positivt. Business Class-trafikken har imidlertid også her, som på andre markeder, vist en dårlig utvikling.

Europatrafikk

De seks største geografiske områdene som SAS trafikerer i Europa, målt i RPK, er Storbritannia, Tyskland, Frankrike, Sveits, Italia og Finland. Trafikken til Storbritannia representerer 29% av SAS' totale Europa-trafikk.

Ekspansjonen var i 1999 meget liten. En vesentlig omstrukturering av trafikken ble gjennomført i 1999. Kapasiteten har blitt flyttet over fra ruter med svakt eller intet lønnsomhetspotensiale til ruter med bedre forutsetninger for lønnsomhet. SAS har åpnet en ny destinasjon i Polen, og startet et par nye Europa-ruter samt utvidet antall avganger på mange eksisterende destinasjoner.

Fire destinasjoner har blitt lagt ned: Zagreb, Arkhangelsk, Rotterdam og Venezia, såsom et par andre ruter, f.eks. Göteborg-Brussel, Stockholm-Budapest, Billund-Frankfurt, Århus-London og Oslo-Zürich.

Et antall ruter har SAS' partnere tatt over, så som Oslo-Helsingfors, København-Riga, Stockholm-Uleåborg, Stockholm-Manchester, København-Växjö/Kalmar og København-Tallinn.

Trenden har vært den samme for Europa-trafikken som for de interkontinentale rutene - med en markant nedgang i Business Class-reisevirksomheten. Den sva-

ke økonomiske utviklingen i Russland har preget trafikken på Russland-rutene samt rutene til nærliggende markeder.

SAS' passasjertrafikkutvikling 1999

	1999	1998	Endring i %
Totalt SAS			
Antall passasjerer, (000)	21 991	21 499	+2,3
RPK, mill.	21 160	20 821	+1,6
ASK, mill.	33 205	31 704	+4,7
Kabinfaktor, %	63,7	65,7	-1,9*
Yield, valutajustert, SEK	1,32	1,35	-2,4
Business Class, andel RPK i %	29,1	31,0	-1,9*
Interkontinentale ruter			
Antall passasjerer, (000)	1 128	1 076	+4,8
RPK, mill.	7 625	7 475	+2,0
ASK, mill.	10 088	9 620	+4,9
Kabinfaktor, %	75,6	77,7	-2,1*
Yield, valutajustert			-6,0
Europeiske ruter			
Antall passasjerer, (000)	7 104	7 233	-1,8
RPK, mill.	7 162	7 229	-0,9
ASK, mill.	12 163	12 211	-0,4
Kabinfaktor, %	58,9	59,2	-0,3*
Yield, valutajustert			-3,3
Intraskandinaviske ruter			
Antall passasjerer, (000)	4 232	4 166	+1,6
RPK, mill.	1 801	1 751	+2,9
ASK, mill.	3 154	2 956	+6,7
Kabinfaktor, %	57,1	59,2	-2,1*
Yield, valutajustert			+1,2
Dansk innenriks inkl. Grønland			
Antall passasjerer, (000)	1 031	1 152	-10,5
RPK, mill.	380	422	-10,0
ASK, mill.	603	674	-10,6
Kabinfaktor, %	63,0	62,5	+0,4*
Yield, valutajustert			-0,3
Norsk innenriks			
Antall passasjerer, (000)	3 802	3 607	+5,4
RPK, mill.	1 960	1 911	+2,5
ASK, mill.	3 698	3 049	+21,3
Kabinfaktor, %	53,0	62,7	-9,7*
Yield, valutajustert			-4,2
Svensk innenriks			
Antall passasjerer, (000)	4 964	4 265	+10,1
RPK, mill.	2 233	2 033	+9,9
ASK, mill.	3 499	3 194	+9,5
Kabinfaktor, %	63,8	63,6	+0,2*
Yield, valutajustert			-1,3

* Endring i prosent

Definisjoner og begreper, se side 114.

Intraskandinavisk trafikk

Den intraskandinaviske trafikken er viktig for SAS trafikk-system, delvis for å tilfredsstillende lokalmarkedenes transportbehov, og delvis for å sikre et effektivt matesystem til SAS' internasjonale destinasjoner og generere mer Europa- og interkontinental trafikk. Kapasiteten har økt på de intraskandinaviske rutene med det mål for øyet å ta bort tidligere flaskehals i trafikksystemet. Det er først og fremst på hovedstadsrutene Stockholm-København og Oslo-København som kapasiteten har økt i 1999.

Nedgangen på det norske markedet har hatt en merkbar effekt på de intraskandinaviske rutene. På samme måte har flyttingen til Gardermoen, ca. 50 km nord for Oslo sentrum, påvirket trafikken, spesielt på de korte intraskandinaviske rutene, f.eks. Stockholm-Oslo og Göteborg-Oslo.

Trafikken mellom Sverige og Danmark har hatt en bra utvikling, også på grunn av den positive Business Class-utviklingen fra sekundærpunkter i Sverige.

Innenrikstrafikk

I Danmark har forbindelsen over Store Belt medført at flyet har tapt betydelige markedsandeler til fordel for andre transportmidler. Mange innenriksdestinasjoner har blitt nedlagt. I 1999 sluttet SAS å trafikkere Karup. De to reserterende innenriks-destinasjonene bedømmes å kunne drives lønnsomt også i fremtiden, blant annet som et resultat av en planlagt endring av flyflåten. Fra og med år 2000 kommer største delen av dansk innenriks til å opereres med de Havilland Q400 turbopropfly som er mindre og mer kostnadseffektive enn dagens DC-9/MD-80.

Grønlandsflys inntreden på strekningen Danmark-Grønland har påvirket markedet positivt. Det utvidede tilbudet har generert større etterspørsel.

Konkurransen på det norske innenriksmarkedet har i mange år vært svært hard og ble ytterligere skjerpet gjennom den kapasitetsøkningen som den nye flyplassen Gardermoen representerte. Etter flyttingen økte aktørene på det norske innenriksmarkedet sin kapasitet til og fra Oslo med totalt 25%. I kombinasjon med at fullpris-segmentet minsket med ca. 10% i løpet av 1999, har dette resultert i kraftig forverret lønnsomhet for samtlige flyselskaper som trafikkerer det norske innenriksmarkedet. I september la Color Air ned sin virksomhet og både SAS og Braathens har under høsten redusert kapasiteten. Norsk innenriksfly har gått inn i en konsolideringsfase for å muliggjøre forbedrede resultatnivåer. Ved inngangen til år 2000 var den totale kapasiteten i norsk innenrikstrafikk 15% lavere enn i slutten av september 1999.

Det totale innenriksmarkedet i Sverige økte, på grunn av positive konjunkturer med 5,2% til 7,2 millioner passasjerer og nærmet seg dermed 1990 års rekordnivå. Antall forretningsreisende vokste forsiktig, men stabilt og det "billettøse systemet" med travelpass utnyttet i

stadig større grad. For å møte den økte etterspørselen, har SAS økt antall avganger fra blant annet Malmö, Göteborg og Umeå. Den 28. november nedla Braathens/Malmö Aviation sine innenriksflyginger fra Arlanda. SAS tok hånd om Braathens passasjerer på strekningene Stockholm-Luleå og Stockholm-Umeå ved å sette inn ekstra kapasitet.

SAS' markedsposisjon

Geografisk posisjon og markedsforutsetninger er avgjørende for utformingen av et flyselskaps trafikk-system. SAS er i dag bra posisjonert på det skandinaviske flymarkedet. På samtlige tre hovedflyplasser i Skandinavia har SAS markedsandeler på 40-50% av totalt antall frekvenser.

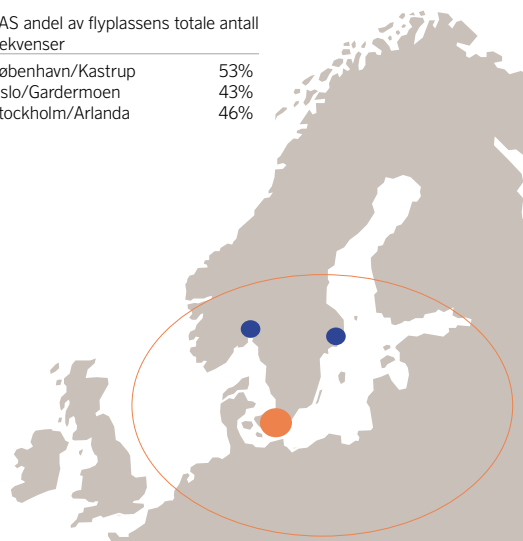
København er, med sin geografiske beliggenhet og befolkningsgrunnlag det av SAS' tre hovedknutepunkter som har de beste forutsetningene for tilby et stort antall konkurransedyktige forbindelser. SAS har et omfattende nett av materuter til og fra København. De større langdistanseflyene, som ble bestilt i 1999, kommer til å påvirke hele SAS' trafikk-system positivt. Gjennom å kunne møte en økt etterspørsel på de interkontinentale rutene, kommer også etterspørselen på anslutningsruter å øke.

SAS bygger ut nonstop-forbindelsene fra Stockholm og Oslo i den takt markedsgrunnlaget for en lønnsom nonstop-rute finnes. I annet fall kanaliseres passasjerene via København. Stockholm og Oslo håndterer stort sett trafikken mellom destinasjoner nord for hovedstedene samt regionens egen trafikk til og fra omverdenen.

Innenfor Københavns naturlige opptaksområde bor det 80 millioner mennesker.

SAS andel av flyplassens totale antall frekvenser

København/Kastrup	53%
Oslo/Gardermoen	43%
Stockholm/Arlanda	46%



SAS Cargo

Økt konkurranse i Skandinavia, Europa og USA, internasjonale konjunktursvingninger, innkjøring av nye fraktterminaler på Gardermoen i Norge og Kastrup i Danmark samt høye drivstoffkostnader, har i 1999 hatt en negativ påvirkning på inntjeningsvnen i SAS Cargo.

Trafikkinntektene var uforandret sammenlignet med 1998 og utgjør ca. 7% av SAS' inntekter. Air Mail, som representerer 12% av SAS Cargos omsetning, avsluttet 1999 med et bedre resultat enn forventet, bl.a. takket være en fornyet toårskontrakt med det norske postverket vedrørende innenrikstransporter.

SAS Cargo er i behov av et utvidet partnerskap med medlemmene i fraktdelen av Star Alliance, f.eks. United Airlines og Air Canada. SAS Cargo inngikk i 1999 en avtale med disse om en deling av fraktkapasiteten til Nord-Amerika fra London respektive København.

Primo april 1999 tok SAS Cargo og Lufthansa Cargo AG beslutning om at et nærmere samarbeid mellom salgs- og markedsfunksjonene i de to selskapene skulle påskyndes. Dette innebærer at fra og med den 1. januar 2000 er medarbeiderne i Skandinavia og Finland samlokalisert.

Kvaliteten på frakthåndteringen i den nye fraktterminalen på Gardermoen har passert det høyeste nivået som noensinne ble oppnådd i den gamle fraktterminalen på Fornebu - dette på tross av store innkjøringsproblemer. Også på Kastrups nye fraktterminal er kvaliteten nå

tilfredsstillende. SAS har til hensikt å ISO 9000-sertifisere hele virksomheten samt ISO 14001-sertifisere virksomhetene i Skandinavia.

Økende konkurranse

I slutten av april leverte SAS Cargo tilbake et leaset all cargo Boeing-fly 747-200F til Atlas Air. I stedet leaser SAS Cargo en mer drivstofføkonomisk MD-11F inklusive personale fra Lufthansa. Flyet ble i sommer satt inn på strekningen Göteborg-Sharjah-Hongkong. Ruten trafikkeres to ganger per uke og viser en positiv tendens. Også SAS Cargos fraktlinje mellom Europa, Skandinavia og Japan har utviklet seg positivt i løpet av året. I 1998 inngikk SAS Cargo en trepartsavtale med Lufthansa Cargo AG og Japan Airlines om deling av fraktkapasiteten på et Boeing 747-200F-fly. I 1999 økte trafikken på denne strekningen fra en til tre turer per uke. SAS Cargos markeder i Skandinavia, Finland, Baltikum, Europa, USA og Det fjerne Østen vokser. Konkurransesituasjonen har medført økt press på inntjeningen - spesielt mellom USA og Skandinavia/Europa. Dette har ikke påvirket SAS Cargos høye kvalitetskrav. I april ble SAS Cargo utnevnt til "Cargo Airline of the year to/from Scandinavia/Europe" av det britiske bransjebladet Air Cargo News.

Fremtidsutsikter

På tross av den skjerpede konkurransen for flyfrakt, har SAS Cargo vist en bedre utvikling enn forventet. Under året har man etablert en base for å øke tilveksten - med egne virksomhetsområder og nye terminaler i Newark/New York, København, Oslo og nå sist i Malmö. Dog er man fremdeles av den oppfatning at et mer dyptgående samarbeid med andre fraktselskaper ytterligere skulle forbedre SAS Cargos fremtidsutsikter.

Nøkkel tall 1999/98

	1999	Endringer i %	1998
Inntekter MSEK	2 109	2,7	2 053
Frakttonn	284 675	1,7	279 927
Tonn km (000)	907 286	3,5	876 848
Cargo Yield SEK tonn km	2,29	1,3	2,26

Frakt og posttrafikk 1999/98

	1999				1998			
	Frakt		Post		Frakt		Post	
	Millioner tonn km	Endringer i % fra -98	Millioner tonn km	Endringer i % fra -98	Millioner tonn km	Endringer i % fra -97	Millioner tonn km	Endringer i % fra -97
Interkontinentalt	775 273	4,9	26 329	9,5	739 360	3,9	24 055	-7,4
Europa	37 738	-27,4	14 388	4,5	51 995	-7,4	13 762	-3,9
Interskandinavisk	26 214	19,9	1 672	6,0	21 861	5,0	1 577	3,0
Totalt Internasjonalt	839 225	3,2	42 389	7,6	813 216	3,1	39 394	-5,8
Danmark	6 800	-9,3	1 805	13,2	7 500	1,1	1 594	-29,2
Norge	5 928	-4,8	7 954	17,1	6 229	-5,1	6 793	4,9
Sverige	3 185	50,1	0	0,0	2 122	-6,5	0	0,0
Totalt Innenriks	15 913	0,4	9 759	16,4	15 851	-2,5	8 387	-3,9
Totalt	855 138	3,1	52 148	9,1	829 067	3,0	47 781	-5,5

Allianser og partnerskap

Samarbeid og kundefordeler

Høye krav på smidighet og effektiv global reisevirksomhet, fra fremfor alt de frekvent reisende, har ledet til etablering og utvikling av allianser og samarbeidsavtaler mellom et stort antall internasjonale flyselskaper. Ved en felles utnyttelse av de enkelte flyselskaperes ressurser, kompetanse og markedsnærhet kan kundene tilbys bedre og mer omfattende produkter og tjenester.

Den internasjonale luftfartsbransjen domineres i dag av tre-fire globale allianser. Gjennom alliansene arbeider de deltagende flyselskapene med å oppnå stordriftsfordeler og dermed forbedret produktivitet og lønnsomhet. Kostnadsbesparelser kan oppnås blant annet gjennom samordning av produksjon og felles innkjøp.

Graden av samarbeid og integrasjon varierer fra samarbeid rundt såkalt code sharing, check-in og annen passasjerservice, markedsføring, produkt- og systemutvikling til joint ventures og sammenslåing.

Kundefordelene ligger i fleksibiliteten i å kunne velge mellom, og kombinere flere partners trafikksystemer. Dermed kan kunden reise i et enda bedre system og dra nytte av de fordeler og privilegier som han/hun er berettiget til gjennom det Frequent Flyer program innen alliansen som kunden er medlem i.

Medlemmer i flyselskaperes lojalitetsprogram kan opparbeide poeng/miles på alle flyginger i alliansens

Verdens største flyselskapsallianser målt i omsetning og antall passasjerer

	Omsetning 1998 (Mdr USD)	Antall passasjerer 1998 (milj.)	Andel RPK av verdens- totalen (%)
Star Alliance	59,0	250,9	18,4
Oneworld	51,1	208,8	17,9
KLM/Northwest-gruppen	28,9	133,2	10,9

Kilde: *Airline Business*, september 1999

totale trafikksystem. Videre tilbys medlemmene en rekke eksklusive tjenester innen alliansen, blant annet tilgang til flyplass-lounger, spesiell innsjekking, prioritet på ventelister osv. Innsjekking til sluttdestinasjon (Through Check-In) utvikles og forbedres til å kunne inkludere alle destinasjoner i alliansens trafikksystem, og transittider forkortes gjennom koordinering av rutetabeller og samordning av flyplassfasiliteter og prosedyrer.

For å oppnå høyere effektivitet og bedre lønnsomhet øker også det vertikale samarbeidet med produsenter av tjenester utenfor flyselskaperes egentlige kjernevirksomhet, transport av passasjerer og frakt. Slike tjenester er f.eks. catering, fly- og passasjerhåndtering på flyplassene, informasjonsteknologi osv.

Alliansenes år

- Star Alliance™ ble etablert i mai 1997. Foruten de fem medlemmene som la grunnen for alliansen; SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada og Thai, inngår i dag også Ansett Australia, Air New Zealand og All Nippon Airways og Varig. I løpet av første halvår 2000 blir Singapore Airlines, Austrian Airlines Group (med Lauda Air og Tyrolean) og Mexicana nye medlemmer i alliansen. Videre forhandler British Midland om medlemskap i Star Alliance i 2000.
- Oneworld™ ble lansert i september 1998 av British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific og Quantas. I september 1999 ble Finnair og Iberia medlemmer i alliansen.
- KLM/Northwest group startet i 1993 et vidtgående samarbeid, inklusive deleierskap mellom KLM og Northwest Airlines. Gruppen har senere blitt utvidet med samarbeidet mellom Northwest og Continental Airlines og mellom KLM og Alitalia. Norske Braathens er også medlem i alliansen som går under navnet "Wings".
- Air France/Delta Air Lines ble presentert sommeren 1999. Alliansen forventes å markedsføre seg i første halvår 2000. Foruten Air France og Delta Airlines er Aeromexico i dag de eneste medlemmer på inngang i alliansen.

SAS' globale partnerstrategi

Star Alliance™

Star Alliance er hjørnesteinen i SAS' partnerskapsstrategier. Star Alliance-samarbeidet startet i mai 1997. Etter starten har man suksessivt utvidet alliansen. I tillegg til grunnleggerne av Star Alliance - Air Canada, Lufthansa, SAS, United og Thai Airways - har ytterligere fire selskaper kommet med. Ved årsskiftet 1999/2000 besto alliansen av ni medlemmer.

Star Alliance Mission

To ensure long-term profitability of its members, Star Alliance's mission is to develop, operate and market a highly competitive, global air travel system, offering comprehensive, reliable, efficient and seamless air travel services, through its caring and competent employees.

I år 2000 kommer ytterligere fem nye flyselskaper til å bli medlemmer i alliansen: Austrian Airlines Group (inklusive Lauda Air og Tyrolean), Mexicana og Singapore Airlines. I øyeblikket forhandler British Midland om medlemsskap. En rekke fellesprosjekter er gjennomført for å oppnå Star Alliance visjon om å bli "The Airline Network for Earth". De viktigste områdene er: utvikling av et globalt trafikksystem og utvikling av kundeorienterte, effektive og pålitelige produkter av høy og jevn kvalitet. I løpet av alliansens snart treårige historie har Star Alliance skaffet seg et betydelig forsprang mot de konkurrenter som har etablert lignende samarbeidsformer de seneste årene.

Star Alliance Vision

Star Alliance is perceived as the superior global airline network by business and leisure travelers worldwide. Star Alliance is the preferred choice of corporations and frequent business travelers in its members' home markets, as well as in strategic third markets. Star Alliance is primarily recognized for its innovative development in the areas of global coverage, customer-oriented, reliable, efficient and seamless air travel services, easy accessibility, genuine customer recognition, and caring and competent employees. "The airline network for Earth".

I 1999 var resultatbidraget fra Star Alliance-samarbeidet 800 MSEK, hvilket er i tråd med SAS' planer.

Resultatbidrag fra Star Alliance, 1997-1999.

1997	325 MSEK
1998	500 MSEK
1999	800 MSEK

Mesteparten av resultatbidragene fra partnersamarbeid kommer fra økte inntekter. Kostnadskomponenten av synergiene forventes å øke i løpet av de nærmeste årene. Implementering av prosjekter på kostnadssiden er tidkrevende og forventes, bl.a. innenfor IS/IT-området, å gi større effekter fremover. Alliansen har også etablert en formell organisasjon som har til hensikt å koordinere, strukturere og formalisere de ulike prosjektene som drives i alliansen.

Regional partnerstrategi

Som en forlengelse av SAS' globale partnerstrategi har man utviklet en regional partnerstrategi. Tanken er å komplettere SAS' trafikkprogram ved å utøke antallet avganger på allerede eksisterende ruter og/eller fly på nye linjer som kun er lønnsomme for mindre fly. SAS' hel- eller deleierskap skal sikre langsiktighet og stabilitet.

Regionale Partnere

Air Botnia

Air Botnia eies 100% av SAS. Selskapet disponerer 11 fly. Samarbeidet mellom SAS og Air Botnia utvikler seg raskt til å bli et nordisk regionalt flyselskap med formål å styrke SAS' trafikksystem som også innebærer at kundene kan tilbys et effektivt linjenett i Finland. Dette forsterker dessuten Helsingfors som knutepunkt, og en nær kopling mellom Air Botnias innenrikslinjer og SAS' internasjonale rutenett kan således oppnås.

Cimber Air

SAS eier 26% i Cimber Air som er et anselig flyselskap i Danmark. Cimber Air flyr dessuten på visse tyske innenriksruter. Selskapet disponerer over 15 fly og flyr til 14 destinasjoner. Cimber Air utgjør et komplement til SAS' trafikksystem på rutene København-Luxemburg og København-Berlin.

Grønlandsfly

SAS eier 37,5% av Grønlandsfly som bedriver trafikk til og fra Grønland og på Grønland.

Skyways

SAS eier 25% i Skyways Holding. Skyways opererer ca. 40 fly og flyr til totalt 35 destinasjoner. Skyways flyr både på innenriks- og utenriksruter og kompletterer SAS' trafikksystem bl.a. på strekningene Stockholm-Manchester, Linköping-København og Västerås-Oslo. I 1999 startet Skyways en regional-jet virksomhet ved å sette inn en Embraer 145 på ruten Stockholm-Zürich og Stockholm-Manchester.

Widerøe's Flyveselskap

SAS eier 63,2% i Widerøe's Flyveselskap. Selskapet er det største regionale flyselskapet i Norge. Widerøe's Flyveselskap disponerer ca. 26 fly og flyr på 35 norske innenriksdestinasjoner. Widerøe kompletterer SAS' trafikksystem på bl.a. rutene Sandefjord/Torp-Stockholm og København, Bergen-Stavanger, Stavanger-Glasgow og Stavanger-Aberdeen.

Europeiske partnere

airBaltic

SAS eier 34,2% av airBaltic som har sin base i Riga, Latvia. airBaltic er en del av SAS' "Baltic hub"-strategi og flyr til destinasjoner som SAS ikke har mulighet til å betjene i dag.

British Midland

SAS eier 40% av British Midland PLC. Flyselskapet flyr på mer enn 30 destinasjoner med et passasjerantall på 6 millioner. British Midland er den nest største operatøren på London Heathrow flyplass.

I desember 1999 inngikk SAS en avtale om å selge halvparten av sin eierandel i British Midland til Lufthansa. Avtalen forutsetter godkjenning i EU-kommisjonen og forventes å bli gjennomført i år 2000. British Midland, SAS og Lufthansa skal samarbeide om trafikken til og fra Tyskland, Skandinavia og Storbritannia i en joint venture-avtale.

Spanair

SAS eier 49% av Spanair, som transporterer 3 millioner passasjerer og flyr til mer enn 22 destinasjoner. Spanair er Spanias nest største flyselskap. En joint venture-avtale er opprettet for Spanairs ruter mellom Skandinavia og Spania. Spanair har en lignende joint venture-avtale med Lufthansa for rutene mellom Spania og Tyskland.

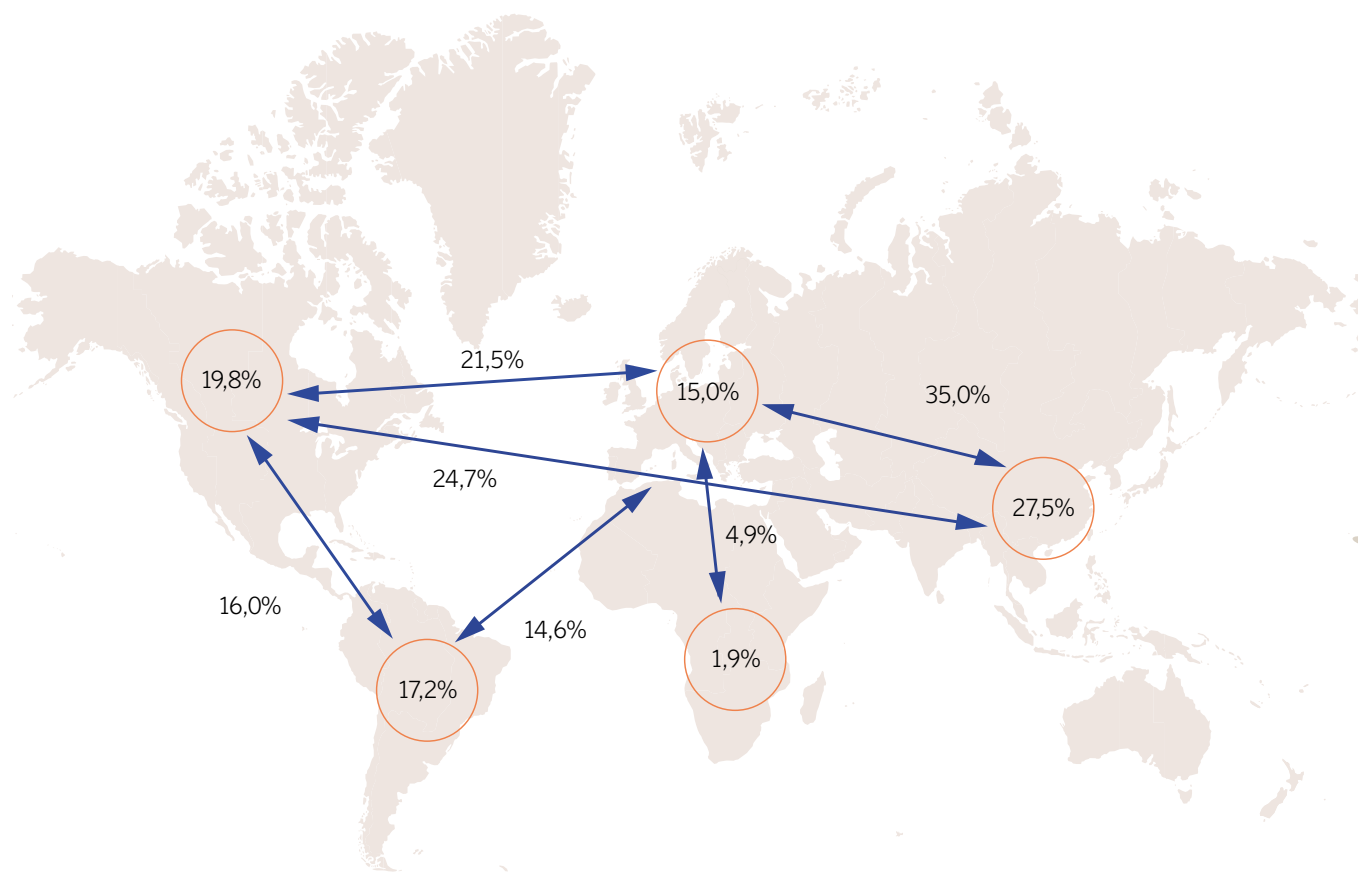
Star Alliance's nøkkeltall, 1998-1999

	Passasjerer/år (mill.)	Destina- sjoner	Land	Fly	Daglige avganger	RPK (mrd.)	Årlig oms. (mrd. USD)	Ansatte
Air Canada	15,0	120	26	244	1 200	37,3	4,0	23 000
Ansett Australia	12,0	64	6	102	504	16,3	2,4	16 000
Lufthansa	40,5	301	89	325	1 800	74,7	12,9	55 000
All Nippon Airways	41,8	65	14	144	610	54,4	8,9	14 500
Air New Zealand	6,4	50	15	80	470	17,9	1,8	9 800
SAS	22,2	105	32	190	1 100	21,2	5,2	25 700
Thai Airways International	15,2	74	35	80	120	33,0	2,5	24 500
United Airlines	86,8	320	27	600	2 400	200,6	17,6	99 000
Varig	11,0	120	20	90	450	27,1	3,7	18 000
Star Alliance	250,9	760+	112+	1 855	8 654	482,5	59,0	285 500

Regionale og europeiske partnere trafikktvikling, 1999

	RPK
Regionale partnere	+25%
Europeiske partnere	+29%
SAS	+1,6%
SAS inkl. regionale og europeiske partnere	+9%

Star Alliance's kapasitetsandeler
av den globale trafikstrømmen



Trafikkstrøm i % av den totale verdenstrafikken

Inter Nord-Amerika	30,8
Inter Asia	15,6
Inter Europa	13,1
Europa - Nord-Amerika	12,4
Europa - Asia	5,6
Nord-Amerika - Asia	4,0
Nord-Amerika - Syd-Amerika	3,7
Inter Syd-Amerika	2,8
Europa - Syd-Amerika	2,8
Europa - Afrika	2,7
Inter Europa	1,0
Øvrig trafikk	5,5
	<u>100,0</u>



Star Alliance™ har en kapasitetsandel på 19,8% i Nord-Amerika. Flytrafikken på det nordamerikanske kontinentet utgjør 30,8% av den totale verdenstrafikken.

Operasjonelle nøkkeltall

Tiårsoversikt

Trafikk/Produksjon	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ¹	1991	1990
Antall trafikkerte steder	105	101	98	101	100	102	104	98	82	85
Antall flyginger, rutetrafikk	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*	*
Fly-kilometer, rutetrafikk (mill.)	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7	188,4
Flytimer i luften, rutetrafikk (000)	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6	298,3
Antall transporterte passasjerer, totalt (000) ²	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949	14 962
Tilbudte tonnk, totalt (mill.)	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4	3 389,8	3 074,4	3 278,4
Tilbudte tonnk, rutetrafikk	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6	3 345,0	3 066,9	3 266,4
Tilbudte tonnk, annet	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5	12,0
Betalte tonnk, rutetrafikk (mill.)	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9	1 929,9	1 847,2	2 002,9
Passasjerer og overvektsbagasje	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3	1 488,0	1 394,5	1 514,5
Frakt	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4	391,7	406,4	429,8
Post	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2	50,2	46,3	58,6
Total lastefaktor, rutetrafikk (%)	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2	61,3
Tilbudte setek, rutetrafikk (mill.) ²	33 288	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317	25 475
Betalte passasjerkm, rutetrafikk (mill.) ²	21 243	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416	16 493
Kabinfaktor, rutetrafikk (%)	63,8	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4	64,7
Business Class, andel betalte passasjer km (%)	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9	20,1
Gjennomsnittlig passasjerstrekning rutetrafikk (km)	966	971	986	990	989	983	976	990	1 108	1 102
Trafikkinntekt/betalte tonnk (SEK)	11,28	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52	9,26
Passasjerinntekt/betalte passasjerkm, rutetrafikk (SEK)	1,33	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10	*
Passasjerinntekt/tilbudte setek, rutetrafikk (SEK)	0,85	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66	0,70	*
Flydriftkostn./tilbudte tonnk, rutetrafikk (SEK)	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22	*
Betalte tonn km/ansatt, rutetrafikk (000)	125,5	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3	99,0
Betalte passasjerkm/ansett, rutetrafikk (000)	940,7	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8	815,3
Drivstoffpris (cent/gallon)	60	66	75	78	67	66	71	76	82	90
Punktlighet (% innen 15 minutter)	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6	91,5	89,4
Regularitet (%)	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0	99,2	98,4
Break even-lastfaktor (%)										
SAS	65,5	60,3	56,4	55,5	55,5	59,7	59,5	61,6	61,8	63,7
AEA	*	63,8	64,8	64,0	63,9	65,7	65,5	63,8	62,8	66,6
IATA	*	60,1	61,1	60,8	59,5	61,0	61,8	61,0	62,3	61,5
US Majors	*	51,8	53,1	53,7	52,2	54,6	53,5	56,0	55,8	55,8

¹ Tallene inkluderer 7 måneder av Linjeflygs trafikk og produksjonstall.

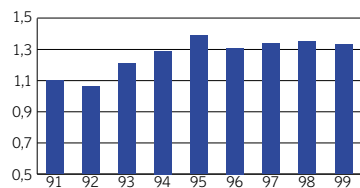
² Inklusive annen trafikk/produksjon.

* Opplysningene er ikke tilgjengelige.

Definisjoner og begreper, se side 114.

Enhetsinntekt, 1991-1999

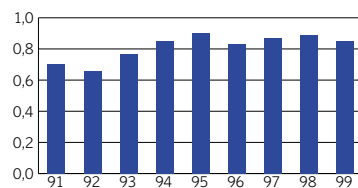
[Passasjerinntekt/betalte passasjerkm, rutetrafikk, SEK]



Enhetsinntekten (yield) økte fra 1991 til 1995. Dette forklares først og fremst av kortere flystrekninger.

Passasjerinntekt, 1991-1999

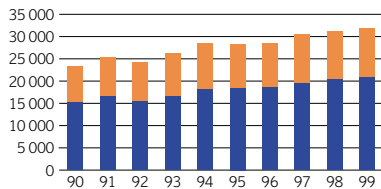
[Passasjerinntekt/tilbudte setekm, rutetrafikk, SEK]



Søylene viser inntekt pr. tilbudt setekilometer og gir samlet uttrykk for både kapasitetsutnyttelsen og yeldutviklingen.

Produksjon og trafikk, 1990-1999

[setekm, mill.]



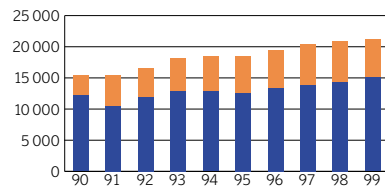
■ Betalte setekm

■ Ikke solgte setekm

Antallet tilgjengelige setekm har økt med 31% de siste 10 årene. Andel betalte setekm i forhold til totalt antall setekm var i 1999 63,8%.

Betalte passasjerkm, 1990-1999

[passasjerkm, mill.]



■ Economy Class

■ Business Class

Antall betalte passasjerkm har økt med 29% de siste 10 årene. Andel Business Class av betalte passasjerkm lå i 1999 på 29,1%.



Hovedprosesser

SAS' prosessarbeid skjer utfra et kundeperspektiv og berører alt fra produktutvikling og markedsføring, salg, teknisk service og service ombord til forretningsplanarbeid. Arbeidet skjer etter en standardisert metode som er utviklet hos SAS. Arbeidet intensifiseres nå ytterligere, og målet er å oppnå:

- økt kvalitet og økt verdi for kunden
- forbedret produktivitet og redusert enhetskostnad
- økt tilfredshet hos medarbeiderne
- bedre miljøtilpassing



Kundens behovspyramide

Basis i flypassasjerens behovsstruktur er en trygg og sikker transport, dvs, at reisen skal skje med størst mulig sikkerhet og uten forsinkelser.

Service delen har hittil vært fokusert på komfort, servering og underholdning – det har vært gjort mindre for å hjelpe den reisende gjennom selve prosessen; å forenkle og gi støtte. SAS' ambisjon er å skape en reiseprosess som er helt kundestyrkt.

Prosessene

Prosessene er oppdelt i tre nivåer. Det er kundeservice- og produksjonsprosessen (Customer Service Delivery Process), Ledelse og styring (Management Process) samt Støtteprosesser (Support Processes). Innenfor disse har vi definert de ti viktigste prosessene for SAS' fremgang.

De fleste av disse hovedprosessene finnes innen Customer Service Delivery Process og omfatter alt fra salg (Sell SAS Products and Services), flyplassfunksjoner (Passenger Ground Service Delivery), å se til at flyene er klare (Aircraft Handling) og har fått den service som er påkrevet (Technical Services), til service ombord (Cabin Safety and Service), flyging (Fly Aircraft) samt trafikkledelse og trafikkavvikling (Traffic Execution). Til hovedprosessene hører også forretningsplanprosessen (Business Planning Process), produktutvikling (Product Development) og trafikkplanlegging (Traffic Planning).

Kunden har direkte kontakt med SAS personalet i prosessene Sell Products and Services, Passenger Ground Service og Cabin Safety and Service.

Sell SAS Products and Services

Salgsprosessen skal bidra til å selge produkter og tjenester slik at SAS' inntekter maksimeres og at man sikrer gjentakelse. Kritiske faktorer for beste prestasjon i etterfølgende ledd er korrekte bookinger, at kundene er kjent med innsjekkingsreglene og at de har tatt med korrekt reisedokument. Prosessen gir også viktige data om solgte reiser og hvilke krav, forventninger eller ønsker kundene har gitt uttrykk for.

Passenger Ground Service

Oppgaven går ut på å veilede passasjerene til og fra flyplassen og yte en slik service at passasjerene vil betrakte SAS som det beste valget på hver flyplass.

Arbeidet omfatter alle destinasjoner som SAS flyr til. Dette gir en mulighet til interne sammenligninger og medvirker til at alle SAS' passasjerer blir møtt på samme måte og med like høy kvalitet.

Målsetting

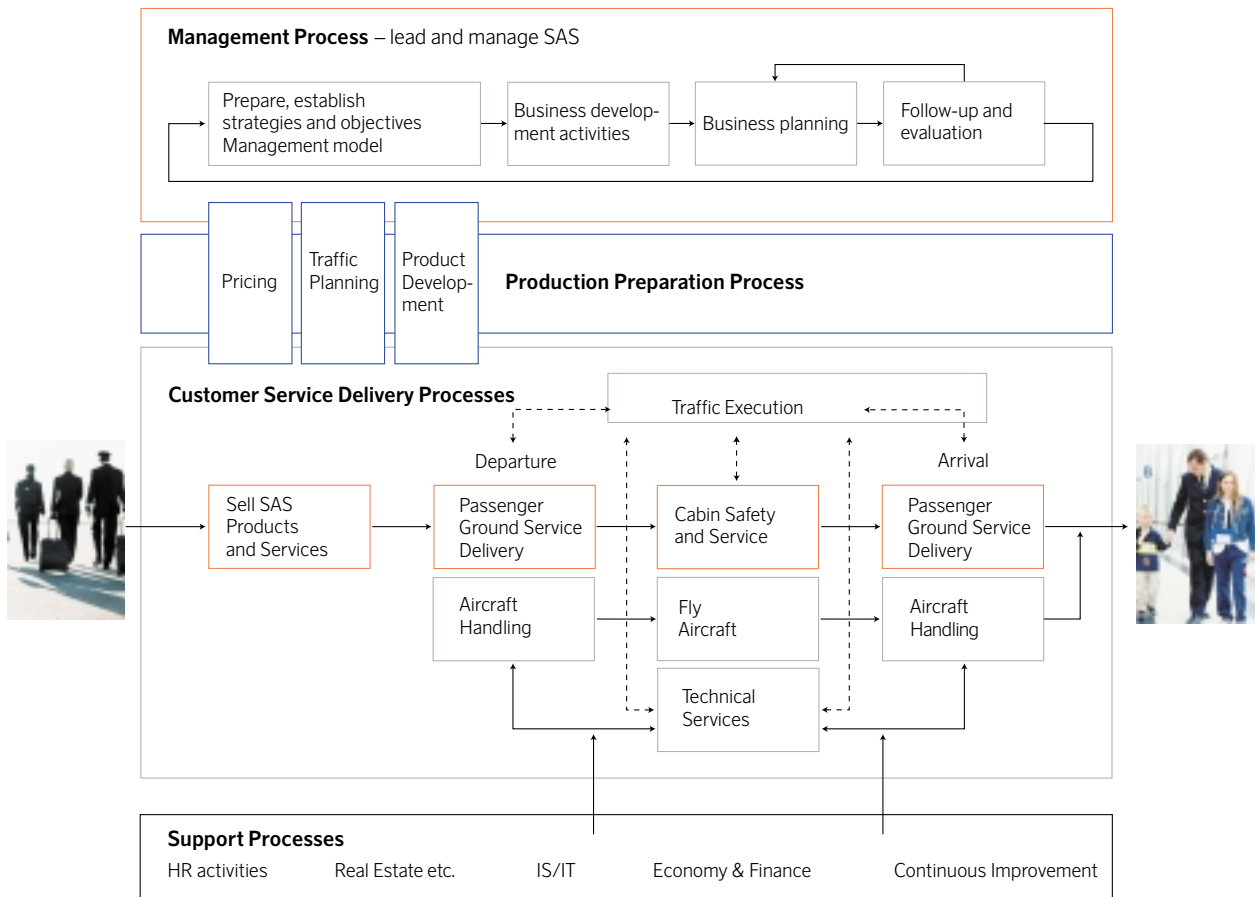
Tiltakene har som mål å

- forbedre måten å møte kunden på
- forenkle kundens vei til flyet
- forenkle det interne arbeidet

På Kastrup innenriksterminal har økt automatisering resultert i økt produktivitet, dvs. større volum med færre ressurser og samme servicegrad. På London Heathrow har en omfattende opplæringsinnsats resultert i forbedret kundeopplevd kvalitet, lavere kostnader.

Cabin Safety and Service

Kundeprosessen Cabin Safety and Service skal garantere at passasjerene får god service, relevant informasjon og sikkerhet ombord. Forutsetningen for framgang er en vel fungerende trafikkplanlegging og innsjekking. Målet er at SAS' besetninger skal oppfattes som de beste i Europa senest år 2001.



Medarbeidere i SAS

Medarbeideren er SAS i møtet med kunden

Hver gang en medarbeider i SAS møter en kunde er hun/han SAS.

For å kunne tilby kunden en sikker, effektiv og behagelig reise kreves det et bra samspill mellom mange og kompetente SAS-medarbeidere. Nødvendige forutsetninger omfatter riktig kompetanse, innsikt i SAS-produktet, inspirerende mål, et godt arbeidsmiljø samt vel fungerende prosesser og verktøy.

Å utøve lederskap i SAS betyr å skape forutsetninger for et velutviklet samspill. Det oppnås gjennom aktiv dialog mellom lederen og medarbeideren, hvor mål, forutsetninger og krav bearbeides for å skape et konkurranse-dyktig produkt.

SAS personalvisjon

SAS personalvisjon tar utgangspunkt i medarbeiderne som bedriftens fremste konkurransefortrinn.

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

- Tillit innebærer at alle relasjoner skal baseres på ærlighet, lojalitet, omtanke og respekt.
- Endringsberedskap forutsetter aksept og forståelse for, samt vilje til kontinuerlig utvikling.
- Muligheter betyr å skape forutsetninger for å løse oppgavene, påvirke og forbedre virksomheten samt å utvikle sin egen kompetanse i samklang med selskapets mål.
- Å ta ansvar for den egne og selskapets utvikling påligger alle medarbeidere.

SAS personalvisjon bygger i stor grad på den skandinaviske kulturen og på et arbeidsmarked med ett jevnt, høyt utdannelsesnivå med lange tradisjoner når det gjelder medbestemmelse.

Rekruttering

Tilgangen på mennesker som ønsker å arbeide hos SAS er god for de fleste virksomhetsområdene. Alle kategorier søkerer er for tiden mer bevisste sine utviklingsbehov enn tidligere og stiller høyere krav på utfordringer og spennende arbeidsoppgaver. SAS stiller i sin tur nye krav på sine medarbeidere. SAS har behov for personer som kan fungere innen flere områder og som kan omstille seg til nye arbeidsoppgaver i takt med at selskapet utvikles.

SAS ønsker også kulturelt og etnisk mangfold i sin virksomhet og arbeider bevisst med dette i sin rekruttering. I 1999 var personalomsetningen 7,3% (5,0).

Utvikling

Ansvar for den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling ligger hos henne /ham selv og hos lederen.

Behovet for kompetanseutvikling defineres delvis ut ifra formelle opplæringskrav, spesifiserte krav, kunnskapsbehov og delvis gjennom en dialog omkring utviklingsønsker og behov.

Økt forretningsfokus krever at det skjer en kontinuerlig videreutvikling av ledere og medarbeidere innen SAS. Det skjer delvis gjennom skreddersydde kurser. Det skjer også ved hjelp av nye verktøy og hjelpemidler innen blant annet IS/IT, for å oppnå effektivere arbeidsformer og kunnskapsinnhenting.

Forandring

Nye og gamle medarbeidere har delvis ulik innstilling til omstillingsprosesser og stiller ulike krav på SAS som arbeidsgiver og på personene som leder dem. En viktig del av personalarbeidet er å ivareta den kompetanse som nye medarbeidere har med seg i bagasjen samt kontinuerlig videreutvikle kompetansen hos erfarne medarbeidere.

Det viktigste verktøyet i denne sammenhengen er den personlige utviklingssamtalen, som alle medarbeidere skal ha med sin nærmeste sjef en gang om året. Denne samtalen skal ikke bare handle om den enkelte medarbeider, men dessuten fokusere på hva som bør forandres for å få til et maksimalt samspill mellom medarbeideren og dennes arbeidsgruppe.

Videre gjennomføres en årlig personalundersøkelse blant alle medarbeidere i SAS (PULS), som gir svar på i hvilken grad hver enkelt avdeling og hele selskapet oppnår de oppsatte medarbeidermålene.

Et planleggingsverktøy (Management Planning Process) har blitt utviklet for å sikre en jevn interne rekruttering av dyktige ledere, som er seg bevisst SAS' utfordringer og kan kommunisere behovet av kontinuerlig tilpasning og forandring.

SAS har ellers i løpet av fjoråret aktivt arbeidet med karriereutvikling for personalet i luften. Dette har skjedd innenfor rammen av prosjektet JOB+ med fokus på karriereplanlegging, spesialisering i yrket, alternative yrkesvalg m.m. Interessen hos kabinpersonalet har vært meget stort. En fortsettelse kommer til å skje etter virksomhetens behov. Dette arbeidet er i tråd med SAS' personalmål.

Arbeidsskader

Arbeidsskader med påfølgende sykefravær både hva gjelder antall og total arbeidstid har minsket i SAS i Danmark og Sverige. I Norge har det vært en viss oppgang på grunn av bedre meldingsrutiner.

Arbeidsmiljøforbedringer

SAS har besluttet å forbedre det flymedisinske utstyret ombord. Det pågår arbeid med å installere arbeids-hjelpemidler for tunge løft og arbeidsmiljøopplæring for ledere.

Sykefravær

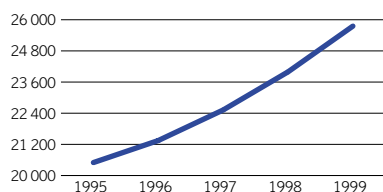
%	1999	1998
Arbeidere	6,9	6,6
Funksjonærer	4,8	4,1
Kabinansatte	7,9	8,3
Piloter	3,0	2,7
Totalt	5,8	5,3

Fordeling av gjennomsnittlig antall ansatte i SAS, 1999

%	
Marketing & Sales Division	13,7
Operation Division	23,9
Station Services Division	23,8
Technical Division inkl. SAS Component	14,5
Business Systems Divisions ekskl. SAS Cargo og SAS Trading	2,6
SAS Cargo	4,8
SAS Trading	2,5
Staber	3,8
SAS' datterselskaper	10,4
Totalt	100,0

Gjennomsnittlig antall ansatte i SAS, 1995-1999

[gjennomsnittlig antall ansatte]



Gjennomsnittlig antall ansatte økte med 7,3% i 1999 og var totalt 25 754. Gjennomsnittlig antall ansatte i SAS Gruppen var 28 863.



SAS' varemerke og nye distribusjonskanaler

Varemerkets betydning øker i takt med informasjonsstrøm og konkurranseintensitet. I bransjer hvor produkttilbud og produkttegenskaper stadig blir mer likartede, forsterkes varemerkets betydning. Dette gjelder i høyeste grad flyindustrien hvor konkurransen gjør at det blir mer og mer vanskelig i en lengre tid å være enerådende på markedet om et spesielt produkt, tjeneste eller reisekonsept.

Posisjonering av varemerket

Et sterkt varemerke vekker positive assosiasjoner. For å beholde den positive ladningen, må organisasjonen leve opp til både eksisterende og potensielle kunders forventninger. Overensstemmelsen med hva varemerket lover og det å kunne levere riktig produkt/tjeneste er en kritisk faktor for fremgang.

I varemerketeorien legges det vekt på evnen til å finne en unik posisjon, en posisjon som ikke kan utfordres eller settes spørsmålsteget ved av konkurrentene. Som et ledd i sitt forbedringsprogram i 1999, posisjonerte SAS seg under mottoet "It's Scandinavian".

Det skandinaviske begrepet er ladet med positive assosiasjoner. SAS' tradisjon og evne til å representere disse verdiene danner grunnlag for en unik posisjon i bransjen som kunder og medarbeidere har lett for å identifisere seg med.

SAS har bl.a. profilert seg ved å støtte et antall kulturprosjekter - så som Nationalmuseum i Stockholm og operane i København, Oslo og Stockholm. SAS har dessuten et langsiktig samarbeid med Redd Barna i de tre skandinaviske land.

Allianser

Som i så mange andre bransjer etablerer flyindustrien allianser. For maksimalt å kunne dra fordel av SAS' medlemskap i Star Alliance, blir varemerkespørsmålet viet stor oppmerksomhet. Det gjelder så vel SAS' egne, øvrige medlemmers og alliansens felles varemerke. Jo sterkere inngangsverdi et varemerke har, desto sterkere blir alliansen.

Utviklingen av nye distribusjonskanaler

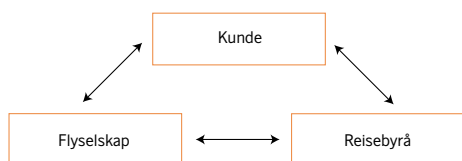
Kundens behov av tidsbesparende, lett tilgjengelige produkter til en bra pris har skapt en etterspørsel etter nye distribusjonskanaler som i de fleste tilfeller bygger på elektronikk. Denne utviklingen forutsetter et varemerke som vekker oppmerksomhet. Et veletablert varemerke har mye større potensiale enn et nytt som må bygges opp fra grunnen. SAS har i løpet av året gjort en betydelig satsing på videreutvikling av sin multikanalstrategi.

Trenden går mot at kundene i alt større utstrekning kommer til foreta sine egne bookinger/reservasjoner og betale via elektroniske media. SAS har derfor etablert en teknisk plattform for distribusjon av nye produkter – f.eks. firmaer/privatreisende i egne salgskanaler som Internett/Ekstranett. Booking og salg via Internett startet i november 1999.

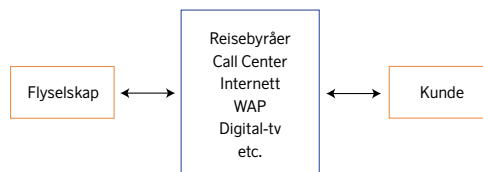
Utviklingen av "billettløs" reisevirksomhet

Billettløs reisevirksomhet er et annet fokusområde hvor SAS gjør en kraftfull satsing på E-TIX, Travel Pass og Travel Pass Corporate. I 1999 utgjorde denne typen av billettløs reisevirksomhet nesten 4% av det totale salget

Tradisjonell distribusjon av flybilletter



2000-tallets distribusjon





i Skandinavia, men forventes å øke markant i de nærmeste årene.

SAS' telefonsalg, SAS Direkte, har siden september 1999 fått en total gjennomgang. Etablering av en ny organisasjon med fokus på salg og en ny prosessorientert arbeidsmetode - med nye verktøy i form av telefonsystemer, bemanningsplanlegging og PC-baserte salgssystemer - har blitt introdusert. Det forventes at disse endringene skal gi en effektivisering på ca. 50%. Kvalitetsmålet "Lost Calls" utviklet seg positivt i løpet av høsten med et snittnivå på 13% mot slutten av året. I tillegg har man et nytt butikkonsept, Branded Retail, som bygger på både salg og varemerkeeksponering, under utredning.

SAS EuroBonus – atter en gang det beste internasjonale bonusprogrammet

Flyselskapets bonusprogram spiller en stadig tyngre strategisk rolle i et avregulert marked i hard konkurranse.

Kundelojalitetens betydning for lønnsomheten i et flyselskap er stor.

Den overgripende strategien for SAS EuroBonus går ut på å etablere langsiktige relasjoner til frekvente reisende.

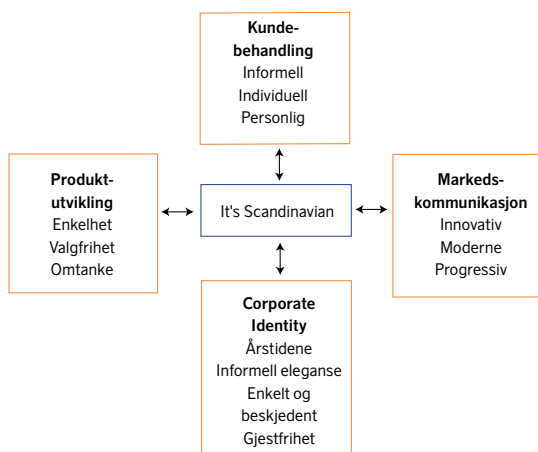
I 1999 ble utviklingen av SAS EuroBonus fokusert på å eksponere fordelene i Star Alliance og videreutvikle disse.

Ved å utvikle sin kundedatabase får SAS større kunnskaper om kundenes behov. Kunnskapen kan brukes til å forbedre servicen og dialogen med kunden.

Tilgjengeligheten og servicegraden vis-à-vis medlemmene har økt ved at SAS har bygd ut sine servicefunksjoner på Internett.

SAS EuroBonus får meget god omtale i forskjellige kundeundersøkelser. I februar 2000 fikk SAS EuroBonus "The Freddie Award" for Best Frequent Flyer Program fjerde år på rad. I tillegg vant SAS EuroBonus også første premie for beste kundemagasin, beste Internettside og beste bonuspromosjon.

SAS' Posisjonering



Nøkkeltall for EuroBonus

	1999	1998
Antall medlemmer totalt	1 806 952	1 537 179
– hvorav i Danmark	286 658	246 939
– hvorav i Norge	578 072	480 641
– hvorav i Sverige	395 688	333 692
– hvorav internasjonalt	546 534	475 907
Andel Gullmedlemmer	3,4%	3,9%
Andel Sølvmedlemmer	9,0%	10,7%

SAS' flyflåte

Nye interkontinentale fly

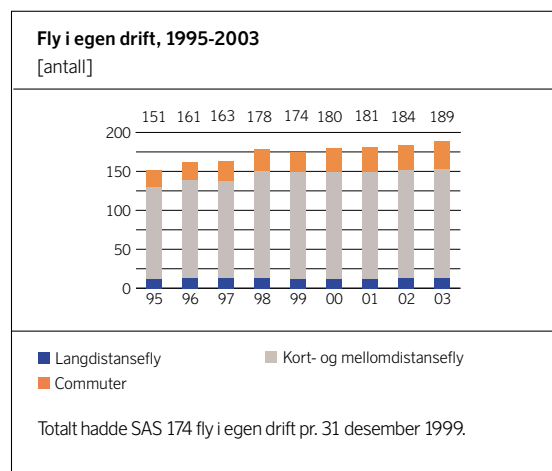
Den 15. desember tok SAS' styre beslutning om å anskaffe nye fly for SAS interkontinentale ruter. Airbus A330-300 og A340-300 kommer til å erstatte Boeing 767-300ER, som har vært i SAS' flyflåte siden 1989. Innfasingen av de nye flyene skal påbegynnes andre halvår 2001.

Airbusflyene utrustes slik at passasjerkomforten forbedres sammenlignet med i dag. A330-300 og A340-300 har like flykropper og i prinsippet identiske passasjerkabiner. Den vesentlige forskjellen mellom flyene er antall motorer og rekkevidde. A340-300 har fire motorer og er konstruert for meget lange strekninger med full last. A330-300 har på sin side to motorer og er optimert for kortere interkontinentale strekninger. Beseiningene læres opp for å kunne fly både A330 og A340, noe som forenkler allokering av personale i luften.

Med A330-300 henholdsvis A340-300 kommer antall seter til å øke med ca. 45% - fra ca. 189 i 767-300ER til ca. 275 i de nye flyene. Også fraktkapasiteten øker når 767-flyene byttes ut. Effektiv økning blir i de fleste tilfellene 40-45%, men enda høyere der Boeing 767 har hatt begrensninger i rekkevidde.

Flybestillinger og leveranser

Når leveransene av Boeing 737 startet fjerde kvartal 1998, var enkelte leveranser forsinket med opp til to måneder. Siden februar 1999 har imidlertid alle leveranser kommet i tid. I 1999 faset SAS inn 22 Boeing 737:21 737-600 og en 737-700. Ved årets slutt besto



737-flåten av 30 enheter og antall bestilte fly var 26. De Boeing 737 som er bestilt vil bli levert i perioden 2000-2003 og erstatter de resterende DC-9. SAS har 38 opsjoner med faste leveranseposisjoner.

SAS har rett til, forutsatt at man varsler om dette innen en viss tid, å konvertere sine bestillinger av 737-600 til andre 737-modeller. I 1999 har SAS konvertert åtte 737-600 bestillinger til 737-800.

SAS Commuter bestilte 15 deHavilland Q400 i 1997. Disse nye 70-seters turbopropflyene som erstatter F50, holder et lavt støynivå og vil kunne tilby en vesentlig bedre passasjerkomfort. Bestillingen ble økt med to enheter i 1998 og med ytterligere fem enheter i 1999. Utskiftningen av F50-flyene mot deHavilland Q400 fly skulle ha kommet i gang i 1999, men leveransen fant først sted i januar 2000. Utover de bestilte flyene har SAS 15 opsjoner og 16 "purchase rights", dvs opsjoner uten på forhånd å ha fastlagte leveranseposisjoner.

Flyflåten

	Eide des. 98	Total des. 98	Eide des. 99	Inn-leide	Totalt des. 99	Ut-leide	Ut-Ordre
Airbus A340/330-300							10 ⁴
Airbus A321-100							12 ⁴
Boeing 747-200		1		0	0		
Boeing 767-300	5	15	5	9	14		
Douglas MD-81	19	19	9	10	19		
Douglas MD-82	28	28	13	15	28		
Douglas MD-83	2	2	2		2		
Douglas MD-87	16	18	11	7	18		
Douglas MD-90-30	8	8	8		8		
Boeing 737-300QC		2		0	0		
Boeing 737-500	1	1	0		0		
Boeing 737-600	8	8	20	9	29		8
Boeing 737-700			1		1		5
Boeing 737-800							13
Douglas DC-9-21		4		4	4		
Douglas DC-9-41		22		20	20		
Douglas DC-9-81		9		8	8		
Fokker F28	11	16	11	0	11		6 ¹
Fokker F50	13	22	13	9	22		2 ²
deHavilland Q400							22
SAAB 2000		6		5	5		
SAAB 340	4	4	1		1		1 ³
Totalt	115	185	94	96	190	9	70

¹ Air Botnica ² airBaltic ³ Air Nelson ⁴ Intensjonsavtale med Airbus Industrie har blitt undertegnet i des. 1999.

Eide fly inkl finansiell leasing.

Flyflåtens utvikling i 1999

SAS flyflåte ble utvidet med fem enheter i 1999 og omfattet 190 fly ved årets slutt. Ved dette tidspunktet var ni fly utleid, tre fler enn et år tidligere. I løpet av året ble 17 fly tatt ut av flåten, mens 22 Boeing 737 ble fasett inn. Av de utfasede flyene, ble ni solgt: et 737-500, fem F28-4000 samt tre SAAB 340. Leasingavtaler for åtte fly ble avsluttet: et 747-200 all cargo, ett 767-300ER, to 737-300QC, et DC-9-81, en SAAB 2000, samt to DC-9-41.

I oktober tok SAS F28-4000 ut av egen drift. Av de seksten F28-4000 –flyene (som fantes ved inngangen til 1999) har man leid ut seks og solgt fem. De resterende fem flyene regner man med å selge i løpet av første halvår 2000.

I løpet av året har SAS foretatt sale/lease back transaksjoner på totalt 38 fly: Åtte 737-600, 10 MD-81, 15 MD-82, samt fem MD-87. Dette betyr at SAS eier 49% av flyene i flyflåten.

Pågående prosjekter og studier

I et program som kalles "Configuration 2000" vil SAS bygge om 73 MD-80 og MD-90 for å få et større antall seter. Ved å flytte toaletter og oppbevaringsrom, samt effektivisere pakkingen kan dagens oppbevaringsplass reduseres uten at servicen overfor kunden påvirkes negativt. Videre gjør nye materialer at setene kan lages noe tynnere uten at komforten forringes. Nye hattehyller



installeres, og i noen tilfeller også nye toaletter. Hensikten er å skape et produkt som er minst like bra som det nåværende og samtidig gi SAS en redusert enhetskostnad. Prosjektet påbegynnes medio 2000.

Studier viser at det finns et behov for større fly på SAS' Europaruter også etter "Configuration 2000". SAS største Europafly, MD-90, har 141 seter (147 etter Config 2000), men det hender mange ganger at dette setean-tallet ikke rekker til. Dette er også grunnen til at SAS' styre 17. februar 2000 fattet vedtak om å anskaffe 12 fly av typen Airbus A321-100. Ytterligere et alternativ som for tiden er under vurdering er 70-seters jetfly på lange og trafikksvake ruter.

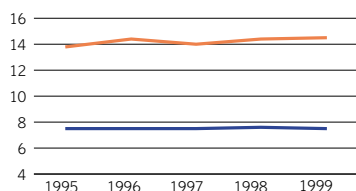
Redusert miljøpåvirkning

SAS har ingen kapittel II (ikke-støydempende) fly i sin virksomhet. SAS' flyflåte hadde 11 kapittel II Fokker F28 i desember 1999, hvorav seks var utleid til Air Botnia og fem tatt ut av trafikk. Fly som ikke oppfyller ICAOs kapittel III får ikke brukes i Europa etter 1. april 2002.

I og med at Boeing 737 erstatter F28 og Douglas DC-9-41 reduseres drivstofforbruket i forhold til produksjonen noe som fører til reduserte utslipp per setekilometer. Til tross for at Boeing 737 er et nytt fly som oppfyller alle miljøkrav med god margin, har SAS investert ca. en halv million dollar per fly for å få et forbedret brennkammer. Takket være dette reduseres utslippene av svoveldioksid med ca. 40% i forhold til de fly som byttes ut, som med nåværende miljøavgiftssystem fører til reduserte kostnader.

Flyflåtens utnyttelsesgrad, 1995-1999

[blokktimer pr. dag]



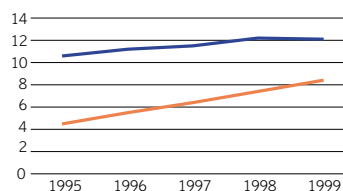
■ DC-9/MD-80/MD-90/B-737

■ B-767

Flyflåtens utnyttelsesgrad målt i blokktimer pr. dag har vært konstant de siste fem årene.

Flyflåtens gjennomsnittsalder, 1995-1999

[år]



■ DC-9/MD-80/MD-90/B-737

■ B-767

Gjennomsnittsalderen på flyene i virksomheten samt de utleide var 10,7 år i 1999.



Boeing 737-600/700

Antall fly: 29/1
 Antall seter: 91-101
 Antall seter (innenriks): 116/137
 Maks startvekt: 57,6-59,9/61,7 tonn
 Maks lastevekt: 13,0-14,0 tonn
 Lengde: 31,2, 33,6 m
 Vingespenn: 34,3 m
 Marsjfart: 800 km/h
 Rekkevidde: 1 900-2 500/1 400 km
 Forbruk av drivstoff: 0,042 liter/setekm
 Motor: CFM56-7B



MD-87

Antall fly: 18
 Antall seter: SAS' versjon 110-125
 Maks startvekt: 63,5 tonn
 Maks lastevekt: 14,8 tonn
 Lengde: 39,8 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 3 500 m
 Forbruk av drivstoff: 0,047 liter/setekm
 Motor: P&W JT8D-217C



SAAB-2000

Antall fly: 5
 Antall seter: SAS' versjon 47
 Maks startvekt: 22,8 tonn
 Maks lastevekt: 4,9 tonn
 Lengde: 27,3 m
 Vingespenn: 24,8 m
 Marsjfart: 685 km/h
 Rekkevidde: 1 600 km
 Forbruk av drivstoff: 0,049 liter/setekm
 Motor: Allison AE2100A



Boeing 767-300 ER

Antall fly: 14
 Antall seter: SAS' versjon 188-241
 Maks startvekt: 186,9 tonn
 Maks lastevekt: 37,4 tonn
 Lengde: 54,9 m
 Vingespenn: 47,6 m
 Marsjfart: 860 km/h
 Rekkevidde: 10 500 km
 Forbruk av drivstoff: 0,038 liter/setekm
 Motor: P&W 4060



DC-9-21/41

Antall fly: 4/20
 Antall seter: SAS' versjon 75/105-122
 Maks startvekt: 44,5/51,7 tonn
 Maks lastevekt: 11,4/12,5 tonn
 Lengde: 31,9/38,3 m
 Vingespenn: 28,5 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 2 600 km
 Forbruk av drivstoff:
 0,068/0,054 liter/setekm
 Motor: P&W JT8D-9/-11



Flying Cat

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



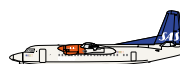
MD-90-30

Antall fly: 8
 Antall seter: SAS' versjon 141
 Maks startvekt: 70,8 tonn
 Maks lastevekt: 17,0 tonn
 Lengde: 46,5 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 2 800 km
 Forbruk av drivstoff: 0,041 liter/setekm
 Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/83

Antall fly: 19/28/2
 Antall seter: SAS' versjoner
 130-162/130-156/136
 Maks startvekt: 63,5/67,8/72,6 tonn
 Maks lastevekt: 14,6/17,1/16,4 tonn
 Lengde: 45,1 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/h
 Rekkevidde: 2 600/3 200/4 300 km
 Forbruk av drivstoff:
 0,045/0,047/0,045 liter/setekm
 Motor: P&W JT8D-217C/-219



Fokker F50

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



de Havilland Q400

Antall fly: leveres f. o. m. januar 2000
 Antall seter: 72
 Maks startvekt: 29,0 tonn
 Maks lastevekt: 7,3 tonn
 Lengde: 32,8 m
 Vingespenn: 28,4 m
 Marsjfart: 660 km/h
 Rekkevidde: 1 000 km
 Forbruk av drivstoff: 0,045 liter/setekm
 Motor: P&W 150A

SAS' miljøarbeid

Nye fly forbedrer miljøeffektiviteten

Utviklingen mot en stadig større andel av miljørelaterede skatter og avgifter i luftfartsbransjen fortsetter. Også i 1999 økte disse for SAS, med 26% til 1 096 (872) MSEK, som tilsvarer 2,8 (2,3)% av omsetningen. De totale, miljørelaterede skattene og avgiftene som inngår som en del av luftfartens rammevilkår, vil for SAS i 2000-2001 sannsynligvis beløpe seg til mer enn 1 000 MSEK per år.

SAS er beredt til å betale for den delen av miljøbelastningen som virksomheten forårsaker, i henhold til prinsippet om at forurenseren betaler, forutsatt at også de øvrige transportslagene bærer sine kostnader for miljøpåvirkning, infrastruktur, ulykkesrisiko og arealutnyttelse. SAS arbeider i så vel nasjonale som internasjonale fora for å skape et slikt rammeverk med langsiktig forutsigelige og internasjonalt konkurransenøytrale forutsetninger.

Miljø og økonomi

Flyvirksomheten

SAS' samlede økoeffektivitet måles ved hjelp av en veid miljøindeks med 1996 som basisår. Denne indeksen ble i 1999 forbedret med syv prosentenheter fra 96 til 89, hovedsakelig som følge av forbedret miljøeffektivitet i flyvirksomheten.

Det er i flyvirksomheten at den absolutt overveiende delen av SAS' miljøpåvirkning oppstår. Flyvirksomhetens miljøindeks ble i 1999 forbedret med ni prosentenheter, fra 95 til 86. Årsaken er fremfor alt den sterke effektivitetsøkningen i fraktvirksomheten og den pågående moderniseringen av flyflåten.

Tross en produksjon som målt i RTK økte med 6,5%, holdt drivstoffbruket (og dermed også utslippene av karbondioksid) seg stort sett uforandret sammenlignet med 1998, noe som forbedret drivstoffeffektiviteten med 6% til 46,7 (47,9) kg/100 RTK.

1999 var det første hele året med en del av SAS' nye Boeing 737-fly i trafikk. De er utstyrt med DAC-motorer som reduserer utslippet av nitrogenoksider. Innfasingen av dem førte til at SAS' utslipp av nitrogenoksider ble redusert til 14,52 (15,32) ktonn; også dette må ses i relasjon til den økende produksjonen. Også utslippene av hydrokarboner gikk ned, til 1,84 (2,14) ktonn.

Resten av de nye Boeing 737-flyene fases inn i 2000-2001, og det er ventet at drivstoffbruket og utslipp i forhold til produksjonen vil bli ytterligere redusert. På flyplasser med nitrogenoksidbaserte miljøavgifter begrenses dermed kostnadene.

I 1999 tok SAS de gjenværende kapittel II-flyene ut av egen trafikk, med reduserte støyavgifter som følge. Der-

med oppfyller SAS allerede nå de støykravene EU har fastsatt for trafikk etter 1. april 2002.

I perioden 2000-2004 planlegger SAS å anskaffe totalt 110 fly, samtidig som ca. 90 tas ut av trafikk. I slutten av 1999 besluttet SAS å anskaffe 10 nye langdistansefly av typen Airbus A330 og A340 som har større kapasitet enn de Boeing 767-flyene de skal erstatte. Med de nye flyene vil utslippene per flysete bli redusert med 10-20%. Under forhandlingene med fly- og motorprodusentene har SAS forsikret seg om at den miljømessig beste teknologien er tilgjengelig når flyene leveres. Dette vil bl.a. plassere flyene i en bedre avgiftsklasse enn Boeing 767 i det svenske avgiftssystemet.

I februar 2000 fattet styret beslutning om å anskaffe 12 Airbus A321 for trafikk på Europa-ruter med stor trafikk. Flyene betraktes som godt miljøtilpassede i sin klasse og vil medvirke til en redusert relativ miljøpåvirkning.

Også beslutningen om å bygge om de flyene som forefinnes, slik at de får plass til 8-9% flere passasjerer, vil føre til en relativt sett redusert miljøbelastning.

Kabinvirksomheten

Kabinvirksomhetens miljøindeks ble i 1999 forbedret med syv prosentenheter, fra 101 til 94. Årsaken er et kontinuerlig miljøarbeid hos SAS' cateringleverandør Gate Gourmet og miljøforbedringene i SAS 2000+.

Over 100 leverandører til SAS Products & Services har inngått en miljøkontrakt med SAS der de bl.a. forplikter seg til årlig å innlede minst ett miljøprosjekt og gi tilbakemelding om det. Siden 1996 har dette ført til omkring 600 miljø- og kostnadsbesparende prosjekter sammen med leverandørene.

SAS ble i løpet av året tildelt Mercury Award for 1998, flycateringbransjens mest prestisjefylte utmerkelse. Kabinvirksomhetens miljøprogram var en av komponentene i SAS' vinnerkonsept.

Bakkevirksomheten

Bakkevirksomhetens miljøindeks ble i 1999 forverret med syv prosentenheter, fra 96 til 103. Årsaken er økt energiforbruk som følge av større lokalareal etter flyttingen til Oslos nye flyplass, samt økt glykolforbruk.

På den tekniske basen på Arlanda ble det i 1999 tatt i bruk et nytt renseanlegg for prosessvann. Anlegget ventes å få sin endelige godkjenning av miljødomstolen i første halvår 2001.

I løpet av året besluttet SAS Commuter å bygge et renseanlegg for spillvann ved den nye hangaren i København.

Det er planlagt ferdig i mai 2000.

Alle flyoperatører på Københavns flyplass skal i løpet av 2000 ha løst problemet med tungmetaller i spillvannet fra flyvask. SAS påbegynte arbeidet i 1999.

Overskridelser, hendelser, tvister

Overskridelser, hendelser

I rapporteringsperioden inntraff det noen mindre hendelser som førte til meldepliktige utslipp, bl.a. fra dumping av drivstoff av sikkerhetsgrunner. Ingen av hendelsene har fått økonomiske eller miljømessige konsekvenser av vesentlig betydning. I 1999 holdt SAS seg innenfor samtlige gjeldende konsesjonsbestemmelser for løpende drift.

Tvister

Det er ventet at en anmeldelse av SAS fra det danske luftfartsverket i 1997 vil bli tatt under rettslig behandling våren 2000. Anmeldelsen gjelder mistenkt overtredelse av lokale bestemmelser om oppbremsing ved hjelp av jetmotorene.

Anmeldelser mot SAS fra naboer som er forstyrret av støy fra fortrinnsvis MD-80-fly, er under behandling på flere flyplasser.

Den svenske regjeringen trakk i 1999 tilbake forbudet mot landing med kapittel II-fly i Karlstad, etter oppfordring fra EU.

SAS' motpart har anket til høyesterett en tvist som gjelder sanering av grunn på Københavns flyplass, der SAS har bygd et nytt komponentverksted. Tvisten mellom SAS og den tidligere grunneieren gjelder ansvaret for nødvendig miljøsanering. Motparten tapte i landsretten våren 1999.

For øvrig pågår ingen miljørelaterte tvister i tilknytning til SAS' virksomhet.

Forsikringer, beredskap, forebyggende tiltak

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

Endringer av miljøavgifter, -skatter og -regler

Den allmenne trenden i flybransjen er en forhøyelse og forflytning av beskatningen til miljørelaterte skatter og avgifter. På SAS' hjemmemarked i Skandinavia forventes økningen av de miljørelaterte skattene og avgiftene å bli begrenset i 2000. Som første land i verden innførte Norge 1. januar 1999 en kombinert avgift på luftfartens utslipp av karbondioksid og svovel på 0,30 SEK per liter flydrivstoff. Avgiften ble begrenset 1. juni til bare å gjelde innenriksflyginger. For å kompensere for inntektsbortfall

Miljøet i resultat- og balanseregnskapet 1999

Poster som påvirker resultatregnskapet [MSEK]	1999	1998	1997
Miljørelaterte inntekter og kostnadsreduksjoner	58	19	40
Miljørelaterte kostnader	61	61	70
Miljørelaterte avgifter og skatter	1 094	872	532

Poster som påvirker balanseregnskapet

Poster som påvirker balanseregnskapet [MSEK]	1999	1998	1997
Miljørelaterte investeringer og kostnader	92	112	25
Miljørelaterte ansvarsforbindelser	–	–	–

For definisjoner, forklaringer og begrensninger henvises av plassmangel til den separate miljørapporten for 1999.

let på utenrikstrafikken forhøye staten samtidig passasjeravgiften på både utenriks og innenriks trafikk. EFTAs overvåkingsorgan ESA konstaterte i desember 1999 at den differensierte norske passasjeravgiften strider mot EU-retten og påla Norge å innføre enhetlige passasjeravgifter på innen- og utenriksflyginger. Uttalelsen inneholder imidlertid en del uklarheter, og de økonomiske konsekvensene for SAS er vanskelig å bedømme.

I Sverige er det ventet at 3%-rabatten på støyavgiften for kapittel III-fly vil bli fjernet i nær fremtid, senest i 2002. For SAS betyr dette økte kostnader på 10 MSEK per år sammenlignet med 1999.

Det svenske luftfartsverket planlegger i løpet av 2000 å innføre et nytt system for støyavgifter, basert på en modell som er laget av det europeiske samarbeidsorganet ECAC. De økonomiske konsekvensene for SAS er vanskelig å bedømme.

SAS og det svenske luftfartsverket forhandlet i 1999 om utslippsklassifiseringen av de nye Boeing 737 og Bombardier de Havilland Q400. I begynnelsen av 2000 ble flyene plassert i en avgiftsklasse som SAS finner riktig. Med den flyflåten som er bestilt i dag innebærer dette en avgiftsreduksjon på 11 MSEK per år.

SAS kjenner i dag ikke til andre endringer i miljøregler som konsesjoner, tillatelser og dispensasjoner som kan få noen vesentlig betydning for SAS' virksomhet.

Miljøledelse

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

I 1999 fortsatte SAS sitt forprosjekt med å tilpasse selskapets miljøledelsessystem til ISO 14001. Den tekniske divisjonen har gått foran med sikte på at alle dens virksomheter senest i 2003 skal ha fullt integrerte miljøledelsessystemer og da ha oppfylt kravene for ISO 14001-sertifisering. Forretningsmessige omstendigheter forsinket SAS Cargo i starten på arbeidet i 1999, men målet – å oppnå ISO 14001-sertifisering i Skandinavia – står fast.

I 1999 ble det opprettet en ny stilling i SAS' markedsavdeling med ansvar for miljøkommunikasjon. Hensikten er å integrere miljøkommunikasjonen i all markedskommunikasjon der dette er hensiktsmessig.

I forbindelse med utarbeidelsen av SAS' miljørapport blir det innhentet en stor mengde data fra hele organisasjonen. Det skjer fra og med 1999 ved hjelp av en database som letter innsamlingen og forbedrer mulighetene for revisjon av data.

SAS' miljørapport for 1998 oppnådde, i likhet med året før, høyeste poengsum i revisjonsfirmaet Deloitte & Touches ranking av svenske miljørapporter. Dessuten fikk den hederlig omtale i konkurransene "Årets miljørapport" i Norge og Sverige

Ytterligere informasjon om utviklingen av SAS' miljøpåvirkning, miljøarbeid og innvirkningen dette har på de økonomiske resultatet, blir gitt i den separate miljørapporten for 1999, på miljødelen av SAS' nettsider (www.scandinavian.net) og i spesielle trykksaker rettet til ulike målgrupper.

Miljønøkkel tall

	1999	1998	1997
Miljøindeks [1996 = 100] ¹	89	96	97
Andel kapittel III-fly i trafikk [%]	100³	89	88
Drivstoffeffektivitet [kg/100 RPK]	6,1	6,2	6,2
Kabinfaktor [%] ²	64,0	65,7	64,9
Utslipp av karbondioksid (CO ₂) [1 000 tonn]	4 164	4 167	4 021
[g/RTK]	1 470⁴	1 510	1 517
Utslipp av nitrogenoksider (NOx) [1 000 tonn]	14,5	15,3	14,8
[g/RTK]	5,1⁴	5,6	5,6
Emballasje i kabinvirksomheten [g/passasjer]	55	53	58
Aviser i kabinvirksomheten [g/passasjer]	222	225	210
Innsamlede [tonn]	1 512	1 351	1 573
Andel innsamlede [%]	31	28	36
Energieffektivitet i forventede anlegg [kWh/m ²]	349	354	409
Miljørelaterede skatter og avgifter [MSEK]	ca. 1 096	ca. 872	ca. 532

¹ Lavere tall angir bedre økoeffektivitet

² I tallet inngår betalende passasjerer over en viss betalingsgrense ("revenue passanger"). Det totale antall passasjerer ligger ca. 8% høyere. Om samtlige medregnes, vil SAS' kabinfaktor for 1999 bli 70,1%.

³ I hele den SAS-eide flåten er tallet 94%. Ingen av de gjenværende 11 kapittel II-flyene benyttes i SAS egen trafikk.

⁴ Inkluderer ikke de RTK som er innkjøpt hos Lufthansa Cargo.



SAS International Hotels

Fortsatt sterk vekst i både omsetning og resultat

SAS International Hotels (SIH) driver hotellvirksomhet under varemerket Radisson SAS Hotels & Resorts. Visjonen er å bli den mest attraktive hotellbedriften å være kunde hos, jobbe for og investere i. Kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet måles løpende slik at realisering av visjonen kan følges opp. Gjenkjøpsfrekvensen er fortsatt meget høy, og økte til 93,0 (92,8)% i løpet av året. Medarbeidertilfredsheten økte i 1999 til 77,0 (76,1) på en skala fra 1 til 100.

For 1999 viste selskapet et resultat før skatt på 544 (233) MSEK. Resultatet inkluderer salgsgvinster ved salg av eiendommer på 286 MSEK, noe som tilsvarer en avkastning på anvendt kapital på 13,1 (14,5)%, eksklusivt salgsgvinster.

I 1994 etablerte SIH partnerskap med Radisson Hospitality Worldwide (the Carlson Group), som ga SIH enerett til Radissons varemerke i Europa, Midtøsten og Nord-Afrika. Med utgangspunkt i 29 hoteller ble det satt som mål å drive 100 hoteller ved utgangen av år 2000. Denne milepælen ble passert allerede i 1998, og målet har blitt justert opp.

Fokus på management

Virksomhetens fokus er på hotellmanagement. Antall eide eiendommer har suksessivt blitt redusert.

Ved årets slutt eide SIH 4 (6) hotelleiendommer. Eiendommene i London sentrum og Amsterdam sentrum ble solgt for 780, henholdsvis 320 MSEK. Radisson SAS fortsetter å drive hotellene via managementavtaler. Den totale kapitalbindingen i eiendommer minsket i løpet av året til 1 717 (2 750) MSEK og skal reduseres ytterligere i år 2000. SIH skal på lang sikt utvikles til å bli en rendyrket operativ hotellvirksomhet uten eiendomsengasjement. Fjorårets investeringer lå på 150 (557) MSEK.

Rask tilvekst

SIHs omsetning var i 1999 på 2 963 (2 786) MSEK, en økning på 6,4%. Ca. 3 % av økningen kan tilskrives et økt antall hoteller, mens resten er en effekt av høyere belegg og mer effektiv prissetting.

Belegget i totale systemet (inkl. hotell med managementkontrakt) økte til 69 (68) % og bruttomarginen økte til 33,1 (32,9)%.

I løpet av året fortsatte den raske veksten i antall hotell. 22 nye kontrakter ble undertegnet. Antall hotell – i drift eller med inngåtte avtaler – var ved årets slutt 125 (113).

I løpet av år 2000 forventes ytterligere 30 - 50 hoteller å tas inn i kjeden.

Den raske tilveksttaket er av stor strategisk betydning. Målet er å nå kritisk masse når det gjelder varemerkekunnskap, geografisk dekning og stordriftsfordeler. Strategien innebærer også en ekspansjon av hjemmemarkedet – som ved årets slutt, i tillegg til Skandinavia og Finland omfatter Tyskland og England – til å inkludere Frankrike, BeNeLux og Italia. Hoteller i strategisk viktige byer som Aten, Barcelona, Kairo, Lyon, Madrid, Roma, Warszawa og Zürich skal også inngå.

I 1999 ekspanderte Radisson SAS til Sør-Afrika, hvor en joint venture-avtale ble inngått med en lokal partner (TBB Leisure Africa of Cape Town) for å drive hotellmanagement under Radisson SAS' varemerke. Ved utgangen av 1999 var tre hoteller kontraktet i det nye markedet, hvorav to i Cape Town og et i Pretoria.

Fritid og helse

I tillegg til storbyhoteller og flyplasshoteller har Radisson SAS ekspandert i privatreisemarkedet med satsing på fritids-, rekreasjonshoteller og –anlegg under konseptet "Wellness". Ekspansjonen har vært spesielt sterk i Tyskland. Et tett markedsførings samarbeid gjennomføres nå sammen med SAS Pleasure.

Lojalitetsprogram

I 1999 ble kundeprogrammet "Reserved for You" introdusert. Dette innebærer at lojale kunder som uttrykte sine ønskemål om spesiell service får dette uten spesifikt å be om det. Dette er et ledd i anstrengelsene for å skape noe mer enn kundetilfredshet – "delight" – for å øke lojaliteten blant kundene. En ny logotype blir introdusert i begynnelsen av 2000.

Bredere miljøarbeid

I fjor startet et arbeid med å innlemme miljøarbeidet i en bredere kontekst - "corporate responsibility", eller samsunnsansvar. Selskapets ansvar overfor ulike interessenter har blitt tydeliggjort. Et omfattende program for å sikre en ansvarsfull forretningsdrift har blitt initiert.

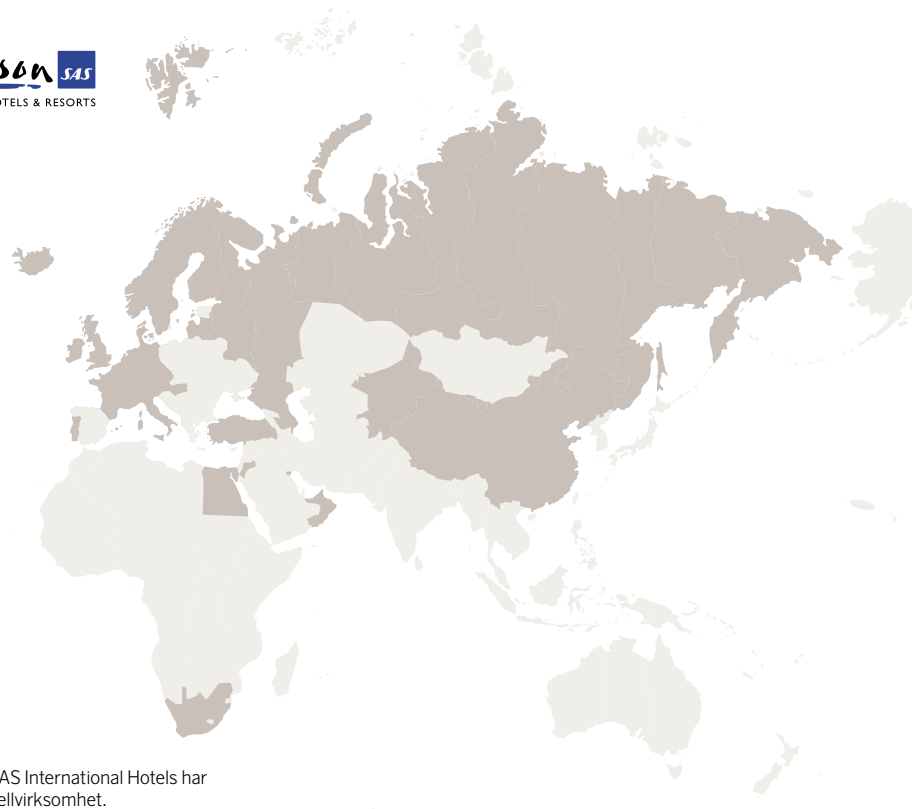
Medarbeidere

Gjennomsnittlig antall medarbeidere i SIH økte med 1% til 3 071. Totalt, inklusive de hoteller som drives etter management- og franchiseavtaler, hadde SIH 12 600 (9 400) årsverk.

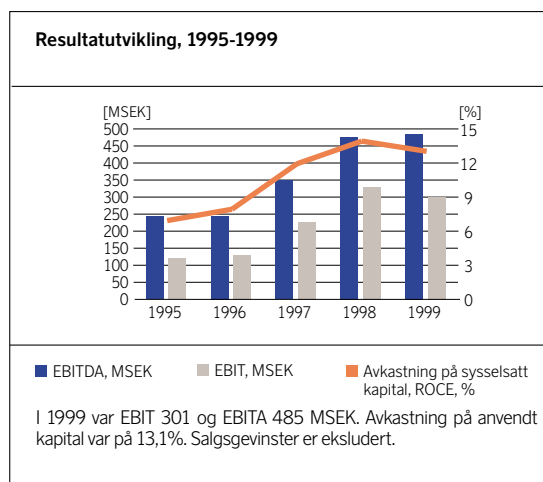
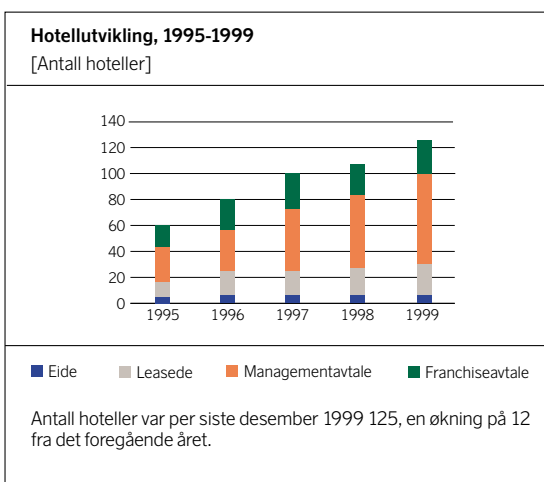
Framtidsutsikter

Markedene hvor Radisson SAS er aktive, hadde en positiv utvikling i 1999. Det norske og engelske markedet hadde imidlertid en svak utvikling. Markedet i sin helhet forventes å utvikle seg positivt også i 2000. Dette, kombinert med en planlagt ekspansjon gjør at SIH regner med en fortsatt god resultatutvikling.

Geografisk spredning av hotellvirksomheten



■ Land hvor SAS International Hotels har etablert hotellvirksomhet.





SAS Gruppens legale struktur

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

SAS Konsortiet driver passasjer- og frakttransport samt salg av varer på flyplasser og ombord.

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

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

SAS Konsortiet

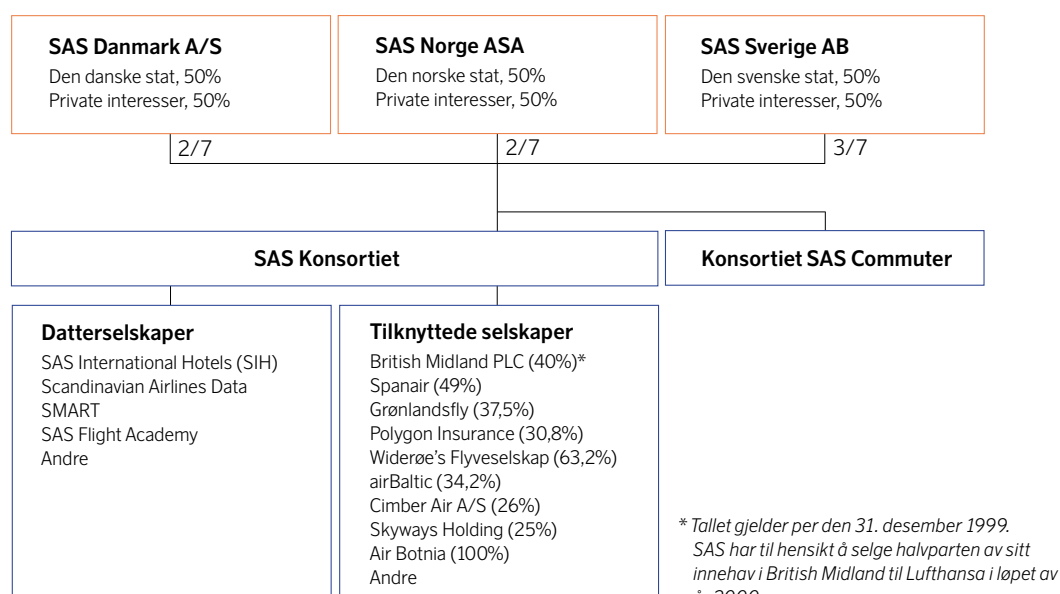
De tre børsnoterte selskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB er morselskaper i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter. Den første konsortialavtalen ble etablert i 1946 og omfattet flytrafikken på Nord-Atlanteren. Dagens avtale er gyldig til år 2020.

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

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

Datter- og tilknyttede selskaper

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



Styreformannens kommentar

1999 var et vanskelig år for hele den europeiske flybransjen – svakt resultat også i SAS.

For hele den europeiske flybransjen var 1999 et krevende år. Året har vært preget av stor overkapasitet i hele bransjen og redusert lønnsomhet. SAS Gruppens operative resultat er betydelig svakere enn foregående år.

Kapasitetstilbudet i SAS' markeder har vært større enn etterspørselen, og en del av disse markedene har hatt en svakere økonomisk vekst enn tidligere år. Konkurransen i en overkapasitetssituasjon førte til prispress og svak inntektsutvikling. Kursutviklingen for SAS-aksjene har vært svak sammenlignet med børsindeksene i København, Oslo og Stockholm. De tre aksjene steg i gjennomsnitt med 8% i løpet av året. Sammenlignbare aksjer i europeiske flyselskaper har gått ned i gjennomsnitt 4% i 1999.

Flybransjen er følsom for endringer i konjunktur- og industriksykluser. I 1999 har den siste faktoren påvirket resultatet og aksjekursutviklingen mest.

Fra toppnoteringen sommeren 1998 da SAS-aksjene hadde en markedsverdi på ca. 24 milliarder SEK, fikk vi et kraftig kursfall i løpet av høsten på ca. 13 milliarder ved årsskiftet 98/99. Verdien av aksjene steg i 1999 til nærmere 14 milliarder ved årets slutt.

Det pågår et arbeid med sikte på å etablere én SAS-aksje, som skal noteres på våre tre skandinaviske børser. Dette er en viktig forutsetning for SAS' fremgang i kapitalmarkedet og for selskapets muligheter til strategisk utvikling i fremtiden. Arbeidet pågår i dialog med samferdselsdepartementet i Oslo, Näringsdepartementet i Stockholm og Trafikministeriet i København. Jeg håper at dette realiseres så snart som mulig.

SAS' styre besluttet i desember 1999 å investere i nye fly for langdistanserutene. Dette innebærer en betydelig satsing og ekspansjon av virksomheten med positive effekter også for tilslutningstrafikken til de interkontinentale rutene. Dette skal skape vekst, forbedrede forutsetninger for lønnsomhet og verdiøkning for aksjeeierne.

SAS' samarbeide med partnerne i Star Alliance utvikler seg bra og gir et verdifullt bidrag til virksomheten.

Det er gledelig å konstatere at kundenes opplevelse av SAS' service, produkt og kvalitet ble forbedret i 1999. De systematiske målingene av "Nöjd Kund Index" viser en meget tilfredsstillende utvikling. Den omfattende satsingen på kvalitet og design samt satsingen på medarbeiderne som servicegivere i programmet SAS 2000+, ser ut til å ha båret frukter.

Kostnadsutviklingen i selskapet har vært positiv i 1999. Enhetskostnaden ble redusert med ca. 1%, noe som er et uttrykk for at det pågående forbedringsprogrammet har gitt effekt. Målet for årene fremover er å effektivisere virksomheten slik at konkurransekraften styrkes.

SAS International Hotels har hatt et godt år med en kapitalavkastning som overstiger SAS Gruppens mål. Kaptalbindingen i hotellvirksomheten reduseres suksessivt og for fremtiden rettes virksomheten inn på operativ hoteldrift med god vekst, lønnsomhet og verdiskapning.

SAS arbeider med et lønnsomhetsmål som skal sikre en konkurransedyktig avkastning på eiernes kapital. De kommende års investeringer, innebærer også at virksomhetens resultat må forbedres. De planer for virksomhetens utvikling som styret og ledelsen følger, støtter denne ambisjonen.

Jeg vil takke alle medarbeidere for god innsats i 1999.

Hugo Schröder
Styreformann



Årsberetning

Styret og administrerende direktørs årsberetning for SAS Gruppen vedrørende driftsåret 1. januar - 31. desember 1999.

SAS Gruppens årsregnskap er avgitt i samsvar med International Accounting Standards (tall i parentes vedrører 1998).

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

Marked og konkurranse

Flymarkedet til og fra Skandinavia er inne i en relativt sterk vekstperiode. Den internasjonale trafikken mellom Skandinavia og omverdenen har økt med ca. 6%. Økningen kommer først og fremst i trafikken fra Sverige og Danmark, mens trafikkvolumet til og fra Norge er uforandret.

SAS' trafikktvikling 1999 innebærer en svekkelse sammenlignet med foregående år. Passasjertrafikken økte med 1,6% (2,7%). SAS har blitt påvirket av en kraftig nedgang i Business Class-segmentet gjennom en reduksjon i Business Class-andelen med 1,9 prosentenheter til 29,1%.

Økt konkurranse innenfor Skandinavia, stor overkapasitet på det norske innenriksmarkedet samt på trafikken over Nord-Atlanteren og på deler av Europa-nettet, har sammen med pressede priser bidratt til redusert enhetsinntekt.

I 1999 økte flytrafikken innenfor Association of European Airlines, AEA, i Europa med 4,6%. SAS' trafikk i Europa, inklusive den intraskandinaviske trafikken, er redusert med 0,2%.

Svensk innenriks har fortsatt å utvikle seg positivt også i 1999. SAS inklusive partnere har i løpet av året økt sin markedsandel til 69% (64%). Det totale markedet økte med 5,2% og SAS' trafikk med 9,9% sammenlignet med foregående år.

Det norske innenriksmarkedet har økt med 6,6%. SAS' trafikk økte med 2,5%. Dansk innenrikstrafikk er redusert med 10%.

SAS har i løpet av året økt kapasiteten med 4,7% for å ta tilbake markedsandeler og sikre en fortsatt sterk konkurransekraft. Utviklingen av partnerskap så vel innenfor Star Alliance som med partnere utenfor alliansen, har fortsatt.

Til den globale alliansen der SAS inngår, Star Alliance, har vi i løpet av året knyttet til oss Air New Zealand, Ansett

Australia samt All Nippon Airways. Ytterligere fem flyselskaper har til hensikt å bli medlemmer i alliansen i år 2000.

I november 1999 ble det undertegnet en joint venture-avtale mellom SAS, Lufthansa og British Midland som innebærer at British Midland blir medlem av Star Alliance. Avtalen innebærer også at SAS selger halvparten av sin nåværende aksjeandel i British Midland, 40%, til Lufthansa. SAS' eierandel blir deretter 20%. Avtalen skal prøves av EU-kommisjonen.

SAS og år 2000

Overgangen til år 2000 gikk uten forstyrrelser for SAS' virksomhet.

Forberedelsene for år 2000 ble startet i 1996. Fra start og til og med november 1999 ble det systematisk kartlagt og behovsmodifisert IT-verktøy og prosesser for å sikre at ingen år 2000 problemer skulle påvirke virksomheten.

Rundt 31. desember 1999, ble det etablert en supportenhet som hadde til oppgave å bistå den ordinære virksomheten med beslutningsgrunnlag fra alle de kontroller som ble gjennomført rundt om i virksomheten.

I år 2000 vil det bli forhøyet beredskap rundt skuddårsdagen 29. februar og nyttårsaften 31. desember.

På bakgrunn av de erfaringer som SAS har samlet hittil, finnes det ingen indikasjoner på at noen år 2000 relaterte problemer skal oppstå i år 2000 eller deretter.

SAS og Euro

Den 1. januar 1999 ble euroen innført som offisiell valuta for 11 av de europeiske unionsmedlemslandene som til sammen utgjør EMU. De øvrige landene i den europeiske unionen (Hellas, Danmark, Storbritannia og Sverige) deltok ikke fra starten. SAS driver virksomhet i alle de landene som inngår i EMU.

Med drøyt 14% av SAS' omsetning innenfor EMU og 10% av kostnadene, har euroen en begrenset andel av den nominelle kontantstrømmene, men antall valutaer er redusert med 11 ettersom SAS har innført en euro cash-pool for å samle opp disse kontantstrømmene.

Høsten 1997 startet SAS sine euroforberedelser for å belyse hvilke muligheter det europeiske indre marked og innføring av en felles valuta skaper, samt å sikre at SAS Gruppen er godt forberedt. Den første fasen i arbeidet innebar at SAS skulle anvende euro som forretningsvaluta fra 1. januar 1999.

Den andre fasen er orientert mot på den forretningsmessige og finansielle tilpasningen. Visjonen er at SAS skal oppfattes som et eurovennlig selskap med en proaktiv innstilling. Usikkerheten om når Danmark og Sverige eventuelt blir medlemmer i valutaunionen, vanskeliggjør den forretningsmessige tilpasningen.

Kommersiell påvirkning

Innføringen av euroen i flybransjen, skjer suksessivt og den kommersielle bruken har i 1999 vært svært begrenset. SAS følger prisutviklingen nøye innenfor Europa og har beredskap for å gjennomføre nye prisstrategier på et hensiktsmessig tidspunkt.

Informasjonsteknologi

Å konvertere nasjonal valuta til euro innebærer et økt resursbehov på IT-siden. SAS har gjennomført en kartlegging av sine informasjonssystemer og kartlegger for øyeblikket behovet for nødvendige systemtilpasninger til euroen. SAS' egen evne til å utføre de mest nødvendige tiltak bedømmes som god.

Valutarisiko

For SAS sin del medførte etableringen av EMU lavere kostnader ved valutasikring og transaksjoner. De positive effektene kommer av lavere renteforskjeller og større valutastabilitet i EMU, redusert antall valutaer som må sikres, samt at kjøp- og salgskursene vil forsvinne. I løpet av de senere årenes konvergeringsprosess, har SAS opplevd betydelig reduksjon av valutasikringskostnader på grunn av mindre renteforskjeller og større stabilitet i EMUs valutaer.

Rapportering

SAS driver forberedende arbeid for å sikre muligheten til overgang fra svenske kroner til euro som basisvaluta. SAS har ikke tatt noen beslutning om å konvertere til euro som valuta for rapportering og regnskapsføring. Tidspunktet for overgangen er avhengig av svensk lov og gjeldende forretningsforhold. En børsnotering av SAS' aksjer i euro på OM Stockholm Fondbörs og Københavns Fondsbørs, blir omveid dersom dette etterspørres.

Miljøpåvirkning

Flyvirksomheten utgjør SAS' største og mest vesentlige miljøpåvirkning. Ved bruk av flydrivstoff, som er en ikke fornybar energikilde, produseres avgasser som har en global effekt på klimaet og ozonlaget (Se "Special Report on Aviation and the Global Atmosphere" fra FN's klimapanel IPCC 1999). Kabin-, bakke- og hotellvirksomhetens vesentlige miljøbelastning er forårsaket av energi- og vannforbruk samt avfall.

SAS har i flere år målt sin relative miljøpåvirkning ved hjelp av miljøeffektivitetsindeks. Miljøindeksen, med 1996 som basisår, viser en positiv trend for SAS' relative miljøbelastning.

Det største potensiale til miljøforbedring ligger i en kontinuerlig fornyelse av flyflåten. Derfor er miljøaspektet et viktig element i SAS' fly- og motorvalg. Kabinvirksomhetens fremste potensiale ligger i nye miljøtilpassede cateringkjøkken som bygges i Skandinavia. Bakkevirksomheten og hotellene driver et systematisk arbeid med å redusere energi- og vannforbruket samt avfall.

Flyvirksomheten er basert på internasjonalt typegodkjente fly der miljøgodkjenningen er en del av den skandinaviske registreringen. Miljøbaserte nasjonale/lokale tillatelser, forskrifter og regler, setter rammen for bruk av flyet. Kabin-, bakke- og hotellvirksomheten tilpasser virksomheten i overensstemmelse med tillatelser, forskrifter, regler og/eller konsesjoner.

Utviklingen peker mot strengere miljørelaterte rammevilkår innen flybransjen. SAS kjenner likevel ikke til noen forandringer i rammevilkårene som kan få vesentlige operative eller økonomiske konsekvenser for virksomheten.

SAS har i løpet av året ikke forårsaket noen rapporteringspliktige miljøbelastede utslipp eller uhell med vesentlige økonomiske eller miljømessige konsekvenser.

For dypere og mer inngående informasjon om miljørelaterte konsesjoner og tillatelser for SAS' virksomhet samt utvikling av miljødata, henvises til avsnittet om SAS' miljøarbeide på side 57-59, til SAS' separate miljørapport for 1999 og til miljødelen på SAS' hjemmeside (www.scandinavian.net).

Tilknyttede selskaper

Som tilknyttede selskaper regnes de selskap der SAS Gruppens eierandel er mellom 20% og 50%. Blant de tilknyttede selskapene inngår British Midland PLC (40%), Spanair S.A. (49%), Commercial Aviation Leasing Ltd (47%), Polygon Insurance Company Ltd (30,8%), airBaltic (34,2%), Skyways (25%) og Cimber (26%). I tillegg rapporteres også Widerøe's Flyveselskap (63,25%) samt Air Botnia (100%), som tilknyttede selskaper. Bakgrunnen for dette er at SAS allerede ved anskaffelsen hadde en tydelig intensjon om å redusere eierandelene til under 50%.

British Midlands trafikk økte med 10% i løpet av året. Produksjonsøkningen var 13% og enhetskostnadene kunne reduseres med 7%. Lastfaktoren ble dermed redusert med knappe 2 %, men er motvirket av redusert break-even lastfaktor. Nettoresultatet var 9 (8) MGBP. SAS' andel av resultatet etter goodwillavskrivning med 23 (24) MSEK samt korrigering fra foregående år er 39 (20) MSEK.

Air Botnias flåte består av seks Fokker F28 og fem SAAB 340. Produksjonskapasiteten økte med over 300% sammenlignet med 1998 og trafikktilveksten var drøyt 350%. Den kraftige oppgraderingen av selskapet og den raske ekspansjonen har resultert i store oppstartskostnader, noe som gjør at resultat for året er -117 MFIM som utgjør -184 (-91) MSEK. Air Botnia forventes i løpet av år 2000 å vise et positivt resultat.

airBaltic rapporterer for året et negativt resultat. Dette kan for den største delen tilbakeføres til den økonomiske krisen i Russland samt at Fokker F50 erstattet selskapets SAAB 340, noe som har resultert i oppstartkostnader. I årets andre halvdel har derfor et antall resultatforbedrende tiltak blitt gjennomført, dels i form av konsolidering av trafikkprogrammet med blant annet nedlegging av flygning på Moskva og dels et kostnadsredueringsprogram. Resultatet for året er -4,5 MLVL. SAS' andel herav er -23 MSEK.

Resultatutviklingen i Widerøe i 1999 har vært negativ som et resultat av en til dels hard konkurranse med økt tilbud og reduserte priser på norsk innenriks, og dels som en følge av ulønnsom kontraktsflyging på Nord-Norge. Oppdraget fra staten går inn i en ny avtale med bedre lønnsomhet fra mars 2000. Resultatet for 1999 ble -88 MNOK. SAS' andel av dette er -67 MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. er 29 (69) MSEK. SAS' andel utgjør 14 (34) MSEK.

SAS' andel av resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var -7 (-10) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat inngår andel av tilknyttede selskapers resultat før skatt med totalt -175 (-20) MSEK, hvorav avskrivning av goodwill utgjør -41 (-43) MSEK. Kapitalandeler i tilknyttede selskaper er 1 018 (1 447) MSEK.

Arbeidet i Styret

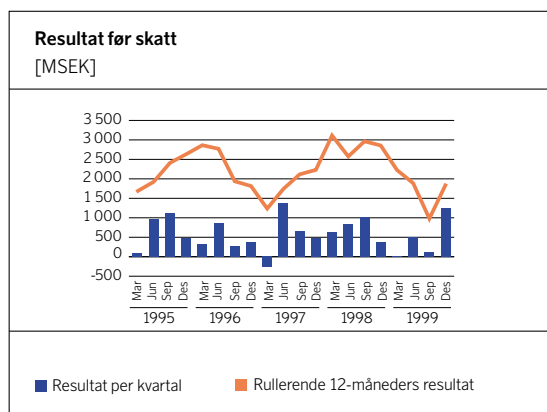
SAS Konsortiets styre består av ni medlemmer hvorav seks medlemmer med hver sin personlige varamann/kvinne, valgt av morselskapenes generalforsamling samt tre medlemmer med to varamenn/kvinner, valgt av de ansatte. Administrerende direktør deltar på styremøtene som saksansvarlig. Utover dette er SAS Chief Financial Officer og visse andre personer i SAS' ledelse tilstede om disse har spesielle saker som de skal legge frem for styret. Styrets sekretær er SAS' sjefsjurist. Styret møtes normalt seks ganger per år samt for øvrig ved behov. I virksomhetsåret 1999 hadde styret syv møter. Styrets arbeid følger en årlig arbeidsplan med særskilte temaer og beslutningspunkter, f.eks. godkjenning av årsregnskap, delårsregnskap og budsjett. Videre tar styret stilling til spørsmål av prinsipiell karakter eller stor økonomisk betydning, såsom selskapets overordnede strategi, omfattende struktur- og organisasjonsforandringer samt større investeringer. Styrearbeidet for øvrig er regulert av styrets arbeidsordning samt den instruksjon for administrerende direktør som styret har fastsatt.

Særskilte temaer som styret i 1999 har behandlet, omfatter blant annet SAS' strategi for effektivisering av kapitalbruken samt SAS' virksomhetsforbedringsprogram og investering i nye langdistansefly.

SAS Gruppens resultat i sammendrag

Kvartalsvis oppgaver

MSEK	1998					1999				
	jan-mar	apr-jun	juli-sep	okt-des	helår jan-des	jan-mar	apr-jun	juli-sep	okt-des	helår jan-des
Omsetning	9 469	10 323	10 245	10 909	40 946	9 621	11 114	9 877	10 896	41 508
Personalkostnader	-3 060	-3 194	-3 231	-3 595	-13 080	-3 469	-3 690	-3 427	-3 469	-14 055
Andre driftskostnader	-5 552	-5 749	-5 947	-6 503	-23 751	-6 058	-6 458	-5 884	-6 288	-24 688
Driftsresultat før avskrivninger	857	1 380	1 067	811	4 115	94	966	566	1 139	2 765
Avskrivninger	-536	-530	-522	-537	-2 125	-455	-488	-519	-480	-1 942
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	16	5	-28	-13	-20	15	3	-23	-170	-175
Resultat ved salg av aksjer i datter- og tilknyttede selskaper	0	0	0	1	1	150	2	134	-3	283
Resultat ved salg av fly og bygninger	297	2	538	177	1 014	16	44	43	628	731
Driftsresultat	634	857	1 055	439	2 985	-180	527	201	1 114	1 662
Resultat fra andre aksjer og andeler	0	0	0	1	1	221	0	0	196	417
Finansnetto	-15	-12	-40	-62	-129	-51	-21	-96	-65	-233
Resultat før skatt	619	845	1 015	378	2 857	-10	506	105	1 245	1 846



SAS Gruppens resultatregnskap (Note 1)

MSEK	Note	1999	1998
Driftsinntekter	2	41 508	40 946
Personalkostnader	3	-14 055	-13 080
Andre driftskostnader	4	-24 688	-23 751
Driftsresultat før avskrivninger		2 765	4 115
Avskrivninger	5	-1 942	-2 125
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	6	-175	-20
Resultat ved salg av aksjer i datter- og tilknyttede selskaper		283	1
Resultat ved salg av fly og bygninger	7	731	1 014
Driftsresultat		1 662	2 985
Resultat fra andre aksjer og andeler	8	417	1
Renteinntekter og lignende resultatposter	9	446	633
Rentekostnader og lignende resultatposter	10	-679	-762
Resultat før skatter		1 846	2 857
Datter- og tilknyttede selskapers skatter	11	-159	-141
Minoritetsandeler		-1	0
Resultat før skatt henføres til SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter		1 686	2 716

Resultat per forretningsområde (MSEK)	1999	1998
SAS		
Resultat før avskrivninger	2 310	3 644
Avskrivninger	-1 757	-1 974
Resultatandel i tilknyttede selskaper	-201	-35
Resultat ved salg av aksjer i datter- og tilknyttede selskaper	-3	1
Resultat ved salg av fly og bygninger	729	1 014
Resultat fra andre aksjer og andeler	417	1
Finansnetto	-188	-35
SAS totalt	1 307	2 616
SAS International Hotels	544	233
Annen virksomhet/Konsern-elimineringer	-5	8
Resultat før skatter	1 846	2 857

Valutaens påvirkning på SAS Gruppens resultat

Såvel omsetning som driftskostnader og finansielle poster påvirkes i betydelig grad av valutakursendringer. Bare ca. 30% av omsetningen og 27% av driftskostnadene er i svenske kroner.

Den akkumulerte effekt av endrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat for 1999 sammenlignet med 1998, var negativ med 54 MSEK. Dette beror i hovedsak på en svakere svensk krone samt at den danske kronen har svekket seg mot SAS' inntektsvalutaer. Ulikheten mellom årene i valutakursdifferanse på den finansielle nettogjelden var negativ med 26 MSEK.

Den totale effekten på resultat før skatt, ble dermed negativ med 80 MSEK.

MSEK	
Omsetning	464
Driftskostnader inklusive omregning driftskapital	-518
Driftsresultat	-54
Finansielle poster	-26
Resultat før skatter	-80

Kommentarer til resultatregnskapet

SAS Gruppens omsetning økte med 562 MSEK eller 1,4%. Av dette er 95 MSEK økte passasjerinntekter og 467 MSEK økt omsetning innenfor andre virksomhetsområder. SAS' passasjertrafikk, målt i RPK, betalte passasjerkilometer, økte med 1,6% sammenlignet med 1998. Enhetsinntekten, yelden, renset for valutaeffekter er redusert med 2,4%.

Driftskostnadene økte med 1 912 MSEK eller 5,2%. Personalantallet i SAS Gruppen økte med 6,6% og personalkostnadene ble 975 MSEK eller 7,5% høyere enn foregående år. Andre driftskostnader økte med 3,9%. I SAS' flyvirksomhet økte driftskostnadene med 1 642 MSEK, eller 5,3%. Produksjonsøkningen var 4,7% og nettoenhetskostnaden renset for valutaeffekter, er redusert med 1,1%.

EU-domstolen ga i juni flyselskapene rett med hensyn til den svenske miljøavgiften som var ilagt i 1995 og 1996. 158 MSEK er dermed tilbakeført og tilsvarer betalte avgifter i 1995 inklusive påløpt rente, noe som har påvirket enhetskostnaden positivt. Oljeprisene har i gjennomsnitt vært lavere i 1999 enn foregående år. SAS' drivstoffkostnader er med hensyn til volum og valutaeffekt 10% lavere enn i 1998. I tillegg har reduserte salgskostnader i form av endrede agentprovisjoner sammenlignet med 1998 redusert enhetskostnaden. Kostnader for flyleasing er økt med 22% på grunn av sale/lease back transaksjoner.

Driftsresultat før avskrivninger er redusert med 1 350 MSEK. Endrere valutakurser har påvirket resultatet med 54 MSEK. Brutto driftsmargin er redusert fra 10,0% til 6,7%.

Avskrivningene er redusert med 183 MSEK til 1 942 MSEK. Denne forandring er en netto av reduserte avskrivninger på grunn av endret avskrivningsplan for fly samt økte investeringer. SAS har siden 1994, etter planen gjort avskrivninger på fly med 6% årlig, det vil si lineært over 15 år med en restverdi på 10%. Fra og med januar 1999 er avskrivningsplanen forandret til 4,5% årlig. Dette innebærer en avskrivning over 20 år med en restverdi på 10%. Den positive resultateffekt for 1999 gjennom endret avskrivningsplan er beregnet til ca. 400 MSEK.

Resultatandeler i tilknyttede selskaper var -175 (-20) MSEK. Resultatforverringen oppsto først og fremst i Air Botnia på grunn av oppstartskostnader samt i Widerøe. Avskrivning av goodwill inngår med totalt 41 (43) MSEK.

Resultat ved salg aksjer i datter- og tilknyttede selskaper, 283 MSEK, er først og fremst et resultat av gevinster ved salg i mars av SAS Hotels NV som eide hotelleiendommen i Amsterdam, på 152 MSEK, samt salg i august av Portman Hotel, London, på 134 MSEK.

I løpet av året er det gjennomført salg av fly med salgsgvinster på 829 (1 009) MSEK. I dette inngår salg av fem Fokker F28, 65 MSEK, tre SAAB 340, 27 MSEK, én Boeing 737-500, 79 MSEK. I tillegg kommer sale/lease back i form av operasjonell leasing av åtte Boeing 737-600, 227 MSEK, samt 30 Douglas MD-80, 431 MSEK.

SAS har i samarbeid med General Electric Capital Aviation Services (GECAS) etablert et selskap, Commercial Aviation Leasing Limited, Irland, der SAS har en eierandel. Sale/lease back-avtalen gir SAS tilgang til flyene i 10 år, men gir også mulighet til tidligere tilbakelevering såvel som forlengning. Avsetning for interngjinst er gjort med 396 MSEK, noe som reduserer salgsgjinsten.

Siste år ble det solgt én Douglas MD-83, én Boeing 737, tre Boeing 767 samt 24 Douglas DC-9.

Salgsgjinst ved avhending av bygninger er -98 (5) MSEK. Tap ved salg av bygninger på Fornebu, Oslos tidligere flyplass, inngår med 100 MSEK.

SAS har andeler i SITA Foundation som i sin tur eier aksjer i datanettverksselskapet Equant N.V. Etter vedtak i SITA Foundation om salg av aksjer i Equant N.V. til børsen, ble det i februar og desember realisert 55,8% av SAS' andel, noe som ga en total salgsgjinst på 417 MSEK. SAS' resterende andel tilsvarer 0,25% av aksjene i Equant N.V. og hadde per 31. desember 1999 en børsverdi på ca. 55 MUSD.

SAS Gruppens finansnetto var -233 (-129) MSEK. Rentenetto ble -196 (-80) MSEK som et resultat av høyere gjennomsnittlig nettogjeld sammenlignet med 1998. Valutaeffekten var -40 (-14) MSEK. Den japanske yenen har styrket seg i andre halvår og den svenske kronen har mot slutten av året svekket seg mot euroen, noe som har medført negative valutakurseffekter.

Resultat før skatt er 1 846 (2 857) MSEK.

Av datterselskapenes totale skattekostnad utgjorde 28 (26) MSEK avsetning for påløpt skatt.

SAS Gruppens balanse

EIENDELER

MSEK	Note	1999	1998
Anleggsmidler			
Immaterielle anleggsmidler	12	481	166
Materielle anleggsmidler	12		
Bygninger og tomter		5 823	6 624
Fly		9 930	10 179
Reservemotorer og reservedeler		1 367	1 160
Verkstedsinventar og service-utstyr for fly		290	236
Annet inventar og kjøretøyer		2 053	2 075
Anlegg under utførelse		294	414
Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler	13	2 539	2 317
		22 296	23 005
Finansielle anleggsmidler	12		
Kapitalandeler i tilknyttede selskaper	14	1 018	1 447
Langsiktige fordringer hos tilknyttede selskaper	15	536	110
Aksjer og andeler	16	81	86
Pensjonsmidler, netto	21	2 443	1 223
Andre langsiktige fordringer		713	452
		4 791	3 318
Sum anleggsmidler		27 568	26 489
Omløpsmidler			
Lager av varer og materiell	17	1 015	958
Forskudd til leverandører		2	2
		1 017	960
Kortsiktige fordringer			
Kundefordringer		2 936	2 720
Fordringer hos tilknyttede selskaper		112	63
Andre fordringer	18	1 155	1 033
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter		1 337	1 173
		5 540	4 989
Kortsiktige plasseringer	19	7 056	7 043
Kasse og bank		1 279	968
Sum omløpsmidler		14 892	13 960
SUM EIENDELER		42 460	40 449

EGEN KAPITAL OG GJELD

MSEK	Note	1999	1998
Egenkapital	20		
Innskuddskapital		15 179	14 435
Annen egenkapital		1 882	1 675
		17 061	16 110
Minoritetsinteresser		25	19
Avsetninger			
Pensjoner og lignende forpliktelser	21	129	161
Utsatt skatt		226	193
		355	354
Langsiktig gjeld	22		
Ansvarlig lån	23	772	854
Obligasjonslån	24	226	767
Andre lån	25	7 557	7 120
Annen gjeld		903	705
		9 458	9 446
Kortsiktig gjeld			
Kortsiktig del av langsiktig lån		1 253	2 369
Lån	27	2 442	588
Forskudd fra kunder		56	42
Leverandørgjeld		2 221	2 196
Gjeld til tilknyttede selskaper		101	16
Skattegjeld		55	58
Trafikkavregningsgjeld	28	2 073	2 012
Foreslått utbytte til morselskaper		770	957
Annen gjeld		1 436	1 462
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		5 154	4 820
		15 561	14 520
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		42 460	40 449
Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger	29	343	819
Andre pantstillelser	29	62	68
		405	887
Ansvarsforbindelser	30	1 237	1 226
Leieforpliktelser	31		

Kommentarer til balansen

Eiendeler

SAS Gruppens totale eiendeler har økt med 5% til 42 460 MSEK.

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

Bygninger og eiendommer er redusert med 801 MSEK som i hovedsak gjelder solgte hotelleiendommer i Amsterdam og London.

Den bokførte verdien av fly er redusert med 249 MSEK. Endringen omfatter en økning på grunn av investering i Boeing 737-600 inklusive forskuddsbetalinger med totalt 3 966 MSEK. Til reduksjon går årets avskrivninger på 835 MSEK samt restverdi på solgte fly m.m., 3 380 MSEK.

Langsiktig forskudd til leverandører av flymateriell økte i løpet av året med 222 MSEK. Forskudd til Boeing er utnyttet med 1 081 MSEK i forbindelse med leveranser i løpet av året. Videre har ytterligere 81 MSEK blitt utnyttet. Forskudd vedrørende kommende leveranser av blant annet Boeing 737 samt deHavilland Q400 er betalt med 1 133 MSEK. Aktiverte finansielle kostnader samt omregningsdifferanser gir en økning med 205 MSEK respektive 46 MSEK.

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper er redusert med 429 MSEK til 1 018 MSEK. Investeringer er i løpet av året gjort med totalt 152 MSEK. Årets resultatandeler etter skatt var negativ med 180 MSEK. Avsetning til interngjensreserve i samband med salg av fly til Commercial Aviation Leasing Ltd har redusert eiendeler med 396 MSEK. Utover dette er kapitalandelene redusert på grunn av valutakursendringer m.m. med 6 MSEK.

SAS har siden 1996 behandlet tilsagnsbaserte pensjonsplaner i samsvar med IAS. Dette innebærer at pensjonsforpliktelsene beregnes basert på PBO (Projected Benefit Obligation) og at hensyn tas til samtlige midler tilknyttet ordningene. Bruk av disse prinsipper resulterer per 31. desember 1999 i en eiendel benevnt pensjonsmidler på netto 2 443 (1 223) MSEK (se videre Regnskaps- og vurderingsprinsipper side 79-80 samt note 21).

Den kortsiktige likviditeten var ved årsskiftet 8 335 (8 011) MSEK eller 19,6 (20)% av balansen.

Totalt anvendt kapital var ved årsskiftet 29 482 (27 854) MSEK. Gjennomsnittlig anvendt kapital i løpet av året var 28 936 (27 124) MSEK. Avkastningen på anvendt kapital var 9 (13) %.

Gjeld

Av den totale gjelden var 12 396 (11 859) MSEK rentebærende.

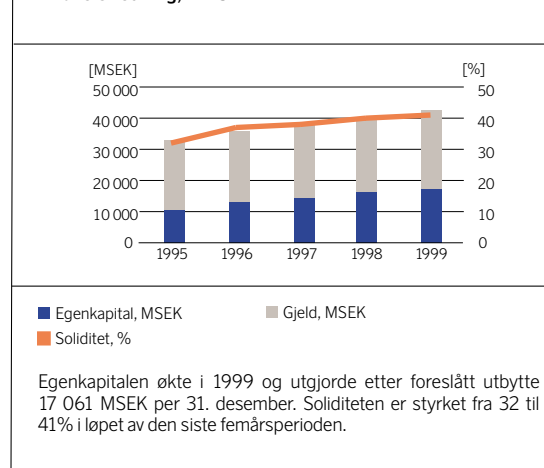
Den rentebærende nettogjelden var per 31. desember 1999 529 (2 079) MSEK. SAS Gruppens gjennomsnittlige nettogjeld har i løpet av året vært 4 295 (1 950) MSEK. Gjeldsgraden per 31. desember var 0,03 (0,13).

SAS Gruppen har lånefasiliteter, som er tegnet i perioden 1996-1998, på 1 085 MUSD. Utover dette har SAS utnyttede sertifikatprogram tilgjengelig på henholdsvis 1 590 MSEK, 1500 MDKK og 184 MUSD.

Egenkapital

Egenkapitalen økte etter foreslått utbytte til SAS morselskaper på 770 (957) MSEK, med 951 (1 869) MSEK til 17 061 (16 110) MSEK. Utover årets resultat etter skatt besto endringen av negative omregningsdifferanser i utenlandske datter- og tilknyttede selskaper samt endringer av kapitalandeler i tilknyttede selskaper. Soliditeten, etter gjeldsføring av foreslått utbytte, var ved årsskiftet 41 (40)% og avkastning på egenkapital etter sjablon-skatt var 8 (13) %.

Finansiell stilling, 1995-1999



SAS Gruppens kontantstrømanalyse

(MSEK)	1999	1998
ÅRETS VIRKSOMHET		
Resultat før skatter	1 846	2 857
Avskrivninger	1 942	2 125
Resultat ved salg av anleggsmidler	-1 431	-1 016
Justering for poster som ikke inngår i kontantstrøm m.m.	-130	-159
Kontantstrøm fra virksomheten	2 227	3 807
Endring av:		
Varelager og materiell	-57	-179
Fordringer	-702	-848
Gjeld	464	1 357
Endring av arbeidskapital	-295	330
Nettofinansiering fra årets virksomhet	1 932	4 137
INVESTERINGER		
Fly	-2 885	-1 148
Reservemateriell	-324	-363
Bygninger, inventar og annet utstyr	-1 038	-2 275
Aksjer og andeler, goodwill m.m.	-490	-875
Forskudd på flymateriell	-1 133	-1 451
Sum investeringer	-5 870	-6 112
Salg av anleggsmidler	6 385	2 372
Omregningsdifferanser m.m.	54	-12
Nettoinvesteringer	569	-3 752
Utbetalte midler til morselskaper	-957	-1 141
Finansieringsunder -/overskudd	1 544	-756
EKSTERN FINANSIERING		
Opplåning, amortisering og forskuddsbetalte avdrag inkl. valutakursdifferanser – netto	569	-172
Andre finansielle fordringer/gjeld – netto	-1 794	-878
Endring av minoritetsinteresser	5	0
Ekstern finansiering – netto	-1 220	-1 050
ENDRING AV LIKVIDE MIDLER IFØLGE BALANSEN	324	-1 806
Likvide midler ved virksomhetsårets begynnelse	8 011	9 817
Likvide midler ved virksomhetsårets slutt	8 335	8 011

Kommentarer til kontantstrømanalysen

SAS Gruppens kontantstrøm før endringer i arbeidskapital og investeringer er 2 227 (3 807) MSEK. Arbeidskapitalen økte med 295 (-330) MSEK. Såvel kortsiktige fordringer som kortsiktig gjeld økte i løpet av året. Siste år var arbeidskapitalen redusert med 330 MSEK.

Investeringer inklusive forskuddsbetalinger til flyleverandører var 5 870 (6 112) MSEK. Av investeringene sto SAS for 5 720 (5 554) MSEK og SAS International Hotels for 150 (557) MSEK. I dette inngår betalinger vedrørende leveranser av 21 Boeing 737 med 2 885 MSEK.

Investeringer i aksjer og andeler omfatter de tilknyttede selskapene airBaltic og Commercial Aviation Leasing Ltd, 155 MSEK. I immaterielle eiendeler er det i løpet av året investert 335 MSEK.

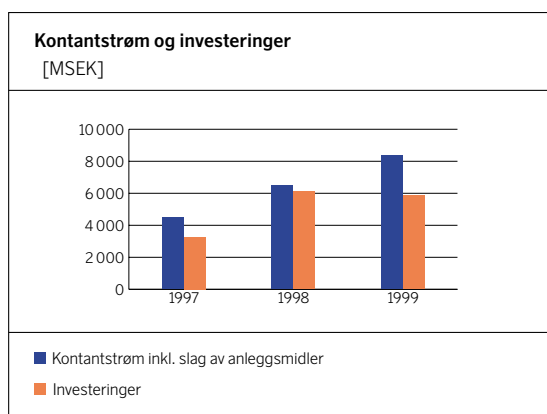
Salg av anleggsmidler genererte 6 385 (2 372) MSEK og består av inntekter ved salg av fly, 4 824 (2 354)

MSEK. Salg av aksjer og andeler ga 1 533 (4) MSEK, inklusive hotelleiendommer, 1 114 MSEK. Andre bygninger er solgt for 28 (14) MSEK.

Kontantstrømmen etter nettoinvesteringer ble dermed 2 501 (385) MSEK. Etter utbetaling av midler til morselskapene 957 (1 141) MSEK var finansieringsoverskuddet 1 544 (underskudd på 756) MSEK.

Den finansielle gjelden økte med 569 MSEK i 1999, noe som i hovedsak er en netto av ny opplåning på drøyt 4 000 MSEK samt amortisering og innløsning av lån med 3 300 MSEK. Andre finansielle eiendeler økte med 1 794 MSEK på grunn av økte langsiktige plasseringer i pensjonsordninger samt økt utlåning til tilknyttede selskaper.

Totalt økte SAS Gruppens likvide midler med 324 MSEK.



Overføring til morselskapene

Styret og administrerende direktør foreslår for SAS Representantskap at et beløp på 770 MSEK overføres til morselskapene. Beløpet er ført som gjeld i SAS Gruppens balanse per 31. desember 1999.

Utsikter for år 2000

Etter et svakt 1999 er styrets vurdering at det operative resultat for år 2000 vil bli vesentlig bedre.

Den økonomiske utviklingen i viktige markeder forventes å bli sterkere enn siste år og gir grunnlag for en sterkere økning i flytrafikken. Der er fortsatt overkapa-

sitet i flere markeder, men det forventes en tilbakeholdenhet med ny kapasitet i hele bransjen, samtidig som den svært store overkapasiteten på det norske markedet er blitt redusert.

Kostnadsutviklingen i SAS forventes å bli ytterligere forbedret gjennom det pågående virksomhetsforbedringsprogrammet. Enhetskostnaden for år 2000 forventes å bli lavere enn i 1999.

Usikkerhetsmomentene er først og fremst veksten i etterspørselen og utviklingen i prisene som fortsatt er presset på grunn av overkapasitet.

Stockholm, 17. februar 2000

Hugo Schrøder

Bo Berggren

Bjørn Eidem

Anders Eldrup

Urban Jansson

Harald Norvik

Helmuth Jacobsen

Leif Kindert

Ingvar Lilletun

Jan Stenberg

Administrerende direktør og Konsernsjef

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Generelt

SAS Gruppens årsoppgjør er avgitt i samsvar med International Accounting Standards Committee (IASC) anbefalinger. Forandrede regnskapsprinsipper, se Note 1.

Konsernregnskap

Definisjon av konsern- og tilknyttede selskaper:

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

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

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

Konsolideringsprinsipper

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

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

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

Omregning av utenlandske datterselskaper

Dagskursmetoden benyttes ved omregning av utenlandske datterselskapers årsoppgjør til svenske kroner. Dette innebærer at datterselskapenes totale eiendeler og

gjeld omregnes til gjennomsnittskurs. Omregningsdifferanser føres direkte til SAS Gruppens egenkapital.

Fordringer og gjeld i utenlandsk valuta samt finansielle instrumenter

Kort- og langsiktige fordringer og gjeld i andre valutaer enn konsolideringsvalutaen (SEK) vises i balansen omregnet etter valutakurser på balansedagen. Såvel realiserte som urealiserte valutakursgevinster og valutakurstap på fordringer og gjeld rapporteres over resultatet. Se også note 10.

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

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

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

Valutaopsjoner: Finansielle valutaopsjoner vurderes til markedsverdi på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstap som oppstår, rapporteres over resultatet.

Renteswapkontrakter: Renteswapkontraktens resultateffekt (netto) av renteinntekter og rentekostnader resultatføres løpende.

Se videre note 26 – Finansielle instrumenter.

Lager av varer og materiale

Lager av varer og materiale er rapportert til laveste anskaffelse og reell verdi. Nødvendig fradrag for ukurans er foretatt.

Anleggsmidler og avskrivninger

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

For fly brukes fra og med 1. januar 1999 en linær avskrivningsmetode over 20 år med 10% restverdi. Tidli-

gere var den lineære avskrivningstiden 15 år med 10% restverdi.

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

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

Vesentlige beløp for utvikling innen IT-området aktiveres og avskrives over 3-5 år.

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

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

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

Pensjonsforpliktelser

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

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

For ytelsesbaserte pensjonsordninger opphører ikke forpliktelser overfor arbeidstakerne når avtalte premier er betalt. SAS gjør en beregning av pensjonsforpliktelsene for de ytelsesbaserte pensjonsordningene basert på beregningsmetoden i følge FASB87 og i samsvar med IAS19. Beregninger gjøres både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO er forpliktelsene basert på aktuell lønn, mens under PBO beregnes forpliktelsene basert på estimert sluttlønn. Samtidig gjøres en vurdering av fondsmidlene i ordningene. PBO legges til grunn for regnskapsføringen av forpliktelsene.

Årets pensjonskostnad er sammensatt av nåverdien av årets pensjonsinntjening og rente på forpliktelsen ved årets begynnelse med avdrag for avkastning på fonderte midler. I tillegg kommer det for visse pensjonsordninger

amortisering av estimatavik og planendringer. De nevnte beregningsdifferansene amortiseres etter to ulike metoder. Planendringer amortiseres over gjennomsnittlig gjenværende inntjeningstid for de yrkesaktive som omfattes av pensjonsplanen. SAS bruker videre en alternativ metode for periodisering av avvik mellom forventet og faktisk utfall for beregnede pensjonsforpliktelser og fonderte midler. Akkumulerte estimatavik på opp til 10% av den største av pensjonsforpliktelsene og pensjonsmidlene holdes utenfor. Da det akkumulerte avviket overstiger denne 10%-grense påbegynnes amortisering over fem år av det overskytende beløpet.

SAS Gruppen har i 1999 fått identifisert en allokering i form av såkalte selskapstilknyttede pensjonsmidler i forsikringsselskapet SPP i Sverige på 2 959 MSEK. Denne allokeringen kommer ikke til å påvirke SAS Gruppens resultat for 1999 ettersom SAS siden 1996 har rapportert pensjonsforpliktelser etter IAS standard.

Trafikkinntekter

Billettsalg bokføres som trafikkinntekt når flytransporten er gjennomført. Verdien av solgte og fortsatt gyldige billetter som ikke er benyttet på balansedagen, rapporteres som forsinket trafikkavregningsgjeld. Denne reduseres enten ved at SAS eller annet flyselskap gjennomfører transporten, eller etter krav på tilbakebetaling fra passasjerer.

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

EuroBonus

SAS foretar løpende avsetninger, i takt med at poeng opptjenes, for de marginale kostnadene som er knyttet til å tilby gratis reiser i utbytte mot innløsning av EuroBonus-medlemmenes inntjente poeng.

Vedlikeholdskostnader

Rutinemessig flyvedlikehold og reparasjoner kostnadsføres løpende. Periodisering av fremtidige eksterne kostnader for tungt vedlikehold, inklusive motorvedlikehold, gjøres for flytypen Douglas MD-80. Dette vedlikehold gjennomføres i gjennomsnitt hvert tiende år. For Boeing 767, Boeing 737 og Douglas MD-90 avsettes midler for fremtidig motorvedlikehold og for Fokker F50 for fremtidige vedlikeholdskostnader.

Valutakurser for noen viktige valutaer

			Balansedagkurs		Gjennomsnittskurs	
			1999	1998	1999	1998
Danmark	DKK	100	115,05	126,85	118,52	118,81
Norge	NOK	100	106,05	107,30	106,01	105,38
USA	USD		8,53	8,07	8,26	7,95
Storbritannia	GBP		13,80	13,52	13,37	13,17
Sveits	CHF	100	533,60	590,10	550,71	549,41
Japan	JPY	100	8,34	7,00	7,28	6,10
EMU-land	EUR		8,56	9,47	8,82	8,93

Noter

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

Note 1 – Endret regnskapsprinsipp

Fra og med 1999 vises resultatandeler i tilknyttede selskaper før skatt. 1998 års resultat har derfor blitt justert for å gjøre en sammenligning. Resultatandeler i interesseselskaper har således blitt forbedret med 28 MSEK og tilsvarende beløp blitt belastet de tilknyttede selskapenes skatter.

Note 2 – Driftsinntekter

	1999	1998
Trafikkinntekter:		
Passasjerinntekter	28 335	28 240
Frakt	2 058	1 997
Post	269	243
Øvrige trafikkinntekter	1 315	1 407
Øvrige driftsinntekter:		
Teknisk vedlikehold	797	733
Bakketjenester	752	592
Distribusjonssystemtjenester	889	786
Andre driftsinntekter	1 868	1 608
SAS Trading	2 347	2 606
SAS Totalt	38 630	38 212
SAS International Hotels	2 963	2 786
Andre datterselskaper	64	69
Konsernelimineringer	-149	-121
Driftsinntekter	41 508	40 946

Passasjerinntekter per geografisk område

	1999	1998
Interkontinentalt	4 126	4 140
Europa	11 791	12 144
Intraskandinavisk	4 504	4 274
Innenriks	7 914	7 682
Sum	28 335	28 240

Note 3 – Personalkostnader

Gjennomsnittlig antall ansatte i 1999 i SAS Gruppens forskjellige forretningsområder var 28 863 (27 071), hvorav 25 754 (23 992) i SAS og 3 071 (3041) i SAS International Hotels.

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

Gjennomsnittlig antall ansatte i Danmark var 9 320 (9 208), i Norge 7 763 (7 177) samt i Sverige 9 476 (8 452).

SAS Gruppens totale lønnskostnader var på 12 984 (12 005) hvorav sosiale avgifter 1 739 (1 569) og pensjoner 389 (667) MSEK.

Forts. Note 3

Gjennomsnittlig antall ansatte

	1999		1998	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Danmark	5 907	3 413	5 836	3 372
Norge	4 390	3 373	4 097	3 080
Sverige	5 251	4 225	4 917	3 535
Storbritannia	288	429	208	352
Tyskland	180	172	178	174
Frankrike	28	60	20	54
Japan	26	39	54	13
Finland	77	212	71	171
Belgia	41	32	38	33
USA	105	161	95	166
Øvrige land	176	278	247	360
Totalt	16 469	12 394	15 761	11 310
Totalt menn och kvinner	28 863		27 071	

Godtgjørelser til personer i ledende stillinger

I 1999 har medlemmene i SAS Konsortiets styre mottatt godtgjørelser på 2 672 TSEK, herav 357 TSEK til styreformannen, totalt 636 TSEK til de to viseformennene samt totalt 1 286 TSEK til øvrige styremedlemmer inklusive arbeidstakerrepresentantene. Til vararepresentantene ble det i alt utbetalt 393 TSEK. Disse godtgjørelsene er fastsatt av representantskapet i SAS.

Ingen av styremedlemmene har i 1999 vært ansatt i SAS Gruppen, med unntak av arbeidstakerrepresentantene og deres varamenn. To av styremedlemmene har mottatt konsulentonorar som godtgjørelse for utført arbeid i SAS Gruppens finanskomité.

Lønn og andre ytelser til SAS Konsortiets administrerende direktør, som også er konsernsjef, har for 1999 beløpt seg til 7 548 TSEK hvorav 1 750 TSEK er bonus for 1998.

Administrerende direktørs pensjonsalder er 62 år. Pensjonen baseres på lønnen ved tidspunktet for pensjoneringen. Mellom 62 og 65 år utgjør den 39,03% av den pensjonsgivende lønnen uttrykt i 1999-nivå, og fra og med 65 år utgjør pensjonen 36,67%. Øvrige ansatte i SAS' øverste ledelse opptjener rett til pensjon ved 60 år lineært frem til pensjonsalderen. Pensjonsnivå for ansatte i Sverige utgjør ved full opptjening 70% av pensjonsgivende lønn inntil 30 grunnbeløp (1 092 TSEK) og 35% av en del av lønnen utover dette. Alternativt benyttes en ordning basert på innbetalt premie. For danske og norske ansatte i SAS' øverste ledelse gjelder tilsvarende grunnstruktur i pensjonssystemet med tilpasning til danske, henholdsvis norske forhold.

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

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

Note 4 – Andre driftskostnader

	1999	1998
Leasingkostnader	1 291	1 059
Salgskostnader	1 597	2 072
Flydrivstoff	2 181	2 322
Luffartsavgifter	3 486	3 558
Måltidskostnader	1 711	1 596
Handlingkostnader	1 862	1 700
Teknisk flyvedlikehold	2 063	1 741
Andre driftskostnader	10 497	9 703
Sum	24 688	23 751

Note 5 – Avskrivninger

	1999	1998
Goodwill og immaterielle eiendeler	23	15
Fly	835	1 254
Reservemotorer og reservedeler	130	116
Verkstedinventar og reservedeler og serviceutstyr for fly	63	42
Annet inventar og kjøretøyer	567	442
Forskudd anleggsmidler	–	3
Bygninger og innredninger	323	252
Utendørsanlegg	1	1
Sum	1 942	2 125

Note 6 – Resultatandeler i tilknyttede selskaper¹

	1999	1998
British Midland PLC ²	39	20
Widerøe's Flyveselskap ASA	-67	7
Polygon Group Ltd ³	-7	-10
Cimber Air A/S	9	7
Spanair S.A. ⁴	14	34
Skyways Holding AB	6	5
Grønlandsfly A/S	8	5
Oy Air Botnia Ab	-184	-91
airBaltic Corporation SIA	-23	-16
Airnet I/S	3	3
Casinos Denmark A/S / Casino Copenhagen K/S	15	15
Andre	12	1
Sum⁵	-175	-20

¹ Resultatandeler i interne selskaper rapporteres før skatt.

² Resultatandelen inkluderer avskrivning på goodwill med 23 (34) MSEK samt korrigering av foregående års resultat med 19 (18) MSEK.

³ Resultatandelen inkluderer korrigering av foregående års resultat med 3 (-13) MSEK.

⁴ Basert på årsoppgjør per 31 oktober 1999.

⁵ Inkludert avskrivning av goodwill (inkl British Midland PLC) med totalt 41 (43) MSEK.

SAS resultatandel i tilknyttede selskaper er i enkelte tilfeller basert på preliminaire, ikke reviderte årsoppgjør fra selskapene.

Note 7 – Resultat ved salg av fly og bygninger

	1999	1998
SAS – salg av Boeing 767	–	536
SAS – salg av Douglas MD-80	431	33
SAS – salg av Douglas DC-9	–	378
SAS – salg av SAAB 340	27	–
SAS – salg av Boeing 737	306	62
SAS – salg av Fokker F28	65	–
SAS – salg av bygninger	-100	5
SIH – salg av bygninger	2	–
Sum	731	1 014

Note 8 – Resultat fra øvrige aksjer og andeler

	1999	1998
Gevinst ved salg av aksjer	417	–
Utbytte	0	1
Sum	417	1

Note 9 – Renteinntekter og lignende resultatposter

	1999	1998
Renteinntekter	409	622
Andre finansielle inntekter	37	11
Sum	446	633

Note 10 – Rentekostnader og lignende resultatposter

	1999	1998
Rentekostnader	605	702
Valutakursdifferanser, netto	40	14
Andre finansielle kostnader	34	46
Sum	679	762

Note 11 – Datter- og tilknyttede selskapers skatter

	1999	1998
Skatt i datterselskapene	126	87
Skatter i tilknyttede selskaper	5	28
Avsatt utsatt skatt vedrørende ubeskattede reserver	28	26
Sum	159	141

Note 12 – Anleggsmidler

Immaterielle og materielle anleggsmidler

	Immatr. anl. midler	Bygn. & tomter	Fly ¹	Reservem. & res. deler	Verkst. inv & serv. uts. fly	Øvr. Inv. & kjøretøy	Anlegg under utf.	Forskudd anl.m.	Sum matr. Eiendeler
Anskaffelse ved årets begynnelse	457	8 402	17 256	1 897	741	5 242	414	2 345	36 297
Investeringer	335	34	2 885	324	120	453	431	1 133	5 380
Aktiverte renter	–	–	–	–	–	–	–	145	145
Salg/utrangering	–28	–1 095	–6 727	–55	–22	–421	–8	–28	–8 356
Reklassifisering	–7	351	1 068	9	–1	141	–544	–1 102	–78
Valutakursdifferanser	–	–74	–	–	–	–84	1	55	–102
Akk. anskaffelseskost ved årets slutt	757	7 618	14 482	2 175	838	5 331	294	2 548	33 286
Avskrivninger ved årets begynnelse	–291	–1 778	–7 077	–737	–505	–3 167	–	–28	–13 292
Årets avskrivninger	–23	–324	–835	–130	–63	–567	–	–	–1 919
Salg/utrangering	28	255	3 318	30	22	389	–	22	4 036
Reklassifiseringer	10	15	42	29	–2	11	–	–3	92
Valutakursdifferanser	–	37	–	–	–	56	–	–	93
Akk. avskrivninger ved årets slutt	–276	–1 795	–4 552	–808	–548	–3 278	–	–9	–10 990
Bokført verdi per 1999	481³	5 823	9 930²	1 367	290	2 053	294	2 539	22 296
Bokført verdi per 1998	166	6 624	10 179	1 160	236	2 075	414	2 317	23 005

¹ Forsikringsverdien for flyene per 31. desember 1998 utgjør 33 619 MSEK. I dette inngår forsikringsverdi for innleide fly med 15 029 MSEK.

² Vurdert markedsverdi, eksklusive opsjoner, i svenske kroner oversteg på balansedagen den 31. desember 1999 bokført verdi med 3 271 (4 512) MSEK.

³ Inkluderer aktiverte kostnader innen IT-området i løpet av året med 320 MSEK.

Finansielle anleggsmidler

	Kap.andel tilkn. selsk.	Langsiktig fordr. tilkn. selsk.	Aksjer & andeler	Pensjons midler, netto	Andre langs. fordringer	Sum finansielle anl. midler
Anskaffelseskost ved årets begynnelse	1 447	110	167	1 223	745	3 692
Tilskudd	152	446	3	1 220	381	2 202
Resultatandel	–179	–	–	–	–	–179
Salg	–	–	–1	–	–	–1
Nedbetalinger	–	–24	–	–	–26	–50
Utbytte	–31	–	–	–	–	–31
Reklassifiseringer	–	–	–	–	7	7
Valutakursdifferanser	–26	4	–14	–	–29	–65
Annet	–345	–	–	–	–	–345
Akk. anskaffelseskost ved årets slutt	1 018	536	155	2 443	1 078	5 230
Avskrivninger ved årets begynnelse	–	–	–78	–	–	–78
Reklassifiseringer	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferanser	–	–	7	–	–	7
Akk. avskrivninger ved årets slutt	–	–	–71	–	–	–71
Nedskrivninger ved årets begynnelse	–	–	–3	–	–293	–296
Årets nedskrivninger	–	–	–	–	–74	–74
Reklassifiseringer	–	–	–	–	–7	–7
Valutakursdifferanser	–	–	–	–	9	9
Akk. nedskrivninger ved årets slutt	–	–	–3	–	–365	–368
Bokført verdi per 1999	1 018	536	81	2 443	713	4 791
Bokført verdi per 1998	1 447	110	86	1 223	452	3 318

Av tidligere års flyanskaffelser har 19 Douglas MD-80, 1 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 og 2 Fokker blitt anskaffet, formelt gjennom finansielle leasingavtaler, med løpetider på 10-17 år.

For 4 av Douglas MD-80 og 2 Fokker F28 flyene har SAS avtalt med banker at de for SAS' regning skal betale samtlige løpende leasingavgifter samt avtalt restverdi ved respektive leasingperiodes utløp. SAS har til bankene ugjenkallelig betalt en sum tilsvarende full likviditet for disse betalingene. Den samlede nominelle verdien av bankenes betalingsforpliktelser for SAS' regning utgjorde per 31 desember 1999, 607 (1295) MSEK.

Med hensyn til andre leasede fly er leasingavtalens utforming (spesielt med hensyn til SAS' kjøpsopsjon i løpetiden og ved leasingavta-

lens slutt samt den økonomiske risiko SAS løper for flyenes verdi) at avtalen fra SAS' synspunkt er å sammenligne med kjøp.

De 28 (36) flyene inngår i balansen med 3 089 (4 234) MSEK.

SAS' flyflåte kan spesifiseres som følger:

	1999	1998
Eide	6 841	5 945
Finansielt leasede (forskuddsbetalte)	262	759
Andre finansielt leasede	2 827	3 475
Bokført verdi	9 930	10 179

Note 13 – Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler

	1999	1998
Boeing 737	1 321	1 416
deHavilland Q400	1 204	858
McDonnell Douglas	–	22
Andre	14	21
Sum	2 539	2 317

Note 14 – Kapitalandeler i tilknyttede selskaper

	SAS Gruppens eierandel i %	1999	1998
British Midland PLC	40,0	461	437
Widerøe's Flyveselskap ASA	63,3	351	361
Polygon Group Ltd	30,8	213	219
Cimber Air A/S	26,0	122	131
Spanair S.A.	49,0	130	128
Skyways Holding AB	25,0	114	111
Grønlandsfly A/S	37,5	70	72
Oy Air Botnia Ab	100,0	-151	31
airBaltic Corporation SIA	34,2	6	-9
Commercial Aviation Leasing Ltd	47,0	115	–
Eliminering av internt overskudd			
Commercial Aviation Leasing Ltd		-396	–
Airnet I/S	50,0	12	13
Casinos Denmark A/S /			
Casino Copenhagen K/S	50,0	22	20
Andre		29	13
Aksjerreserve		-80	-80
Sum		1 018	1 447

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper inkluderer kjøpt merverdi i British Midland PLC med 76 (97), i Oy Air Botnia Ab med 19 (22), i airBaltic Corporation med 21, i Widerøe's Flyveselskap ASA med 163 (209), i Skyways Holding AB med 82 (87) og i Cimber Air A/S med 74 (86) MSEK.

Note 15 – Langsiktige fordringer på tilknyttede selskaper

	1999	1998
airBaltic Corporation SIA	74	106
Oy Air Botnia Ab	176	4
Commercial Aviation Leasing Ltd	286	–
Sum	536	110

Note 16 – Aksjer og andeler

	Hovedkontor	Antall aksjer/andeler	%	Nominell verdi 1 000 tall	MSEK Bokført verdi
Aksjer og andeler					
Copenhagen International Hotels K/S	København	1 343	11,3	DKK 134	48,3
Feri Otelcilik Ve Turizm AS	Istanbul	270 000	10,0	TRL 500	19,7
Oslo Plaza Hotel AS	Oslo	3 100	10,0	NOK 3 100	7,4
SITA Foundation	Amsterdam	520 101	0,3		1,0
Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd	Dar-es-Salaam	27 000	15,0	TZS 2 700	1,4
SAS Royal Viking Hotel AB	Stockholm	20 000	25,0	SEK 2 000	1,0
Vimich Hotel Kg	Hamburg	1	5,0	DEM 150	0,7
Airline Tariff Publishing Company	Washington D.C.	17 737	4,2	USD 18	0,4
Andre					1,2
Sum aksjer og andeler					81,1

Note 17 – Lager av varer og materiell

	1999	1998
Flymateriell	651	638
Annet driftsmateriell	141	94
Varelager	223	226
Sum	1 015	958

Note 18 – Andre fordringer

Skattefordringer inngår i andre fordringer i SAS Gruppen med 19 (19) MSEK.

Note 19 – Kortsiktige plasseringer

Kortsiktige plasseringer per 31. desember 1999 besto hovedsakelig av spesialinnlån i bank og plasseringer i statspapirer. Plasseringer i statspapirer er bokført til den laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi. I kortsiktig fordringer inngår også sperrede midler på skattetrekkonti i Norge med 123 (134) MSEK.

Note 20 – Egenkapital

1. januar 1999	16 110
Endring av omregningsdifferanser	-108
Endring av kapitalandel i tilknyttede selskaper m m	143
Resultat 1999	1 686
Foreslått overføring til morselskapene	-770
31. desember 1999	17 061

Note 21 – Pensjonsmidler, netto / avsetninger til pensjoner og lignende forpliktelser

	1999	1998
Pensjonsmidler, netto	2 443	1 223
Sum	2 443	1 223
Avsatt til pensjoner, PRI	20	19
Pensjonsgjeld, annet	20	20
Andre pensjons- og personalforpliktelser	89	122
Sum avsetninger for pensjoner og lignende forpliktelser	129	161

SAS rapporterer pensjonsforpliktelser i samsvar med PBO (Projected Benefit Obligation).

Ved beregning av pensjonsforpliktelser, årets pensjonsinntjening og avkastning er følgende langsiktige økonomiske forutsetninger benyttet i SAS Gruppen og representerer et veid gjennomsnitt.

Diskonteringsrente	6,8%
Langsiktig avkastning	8,8%
Inflasjon	3,0%
Fremtidig lønnsjustering	3,0%
Fremtidig justering av løpende pensjoner	3,0%

I årsregnskapet er forpliktelsene i SAS Gruppen inkludert slik de fremgår av tabellen nedenfor. Posten "ikke kostnadsførte beløp" inneholder estimatavvik og aktuarmessige beregningsdifferanser samt planendringer. Disse periodiseres i samsvar med to metoder. Planendringer periodiseres over gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid for de yrkesaktive som omfattes. Estimatavik avskrives over fem år ettersom disse overstiger 10% av den største pensjonsforpliktelsen eller pensjonsmidlene.

De fleste pensjonsordningene i Skandinavia er ytelsesbaserte. Størstedelen av pensjonsordningene er sikret gjennom forsikringselskaper. De kollektive pensjonsordningene for tjenestemenn i Sverige og ansatte i Norge er sikret gjennom ytelsesbaserte pensjonsordninger i forsikringselskaper. For personal i Danmark har SAS hovedsakelig premiebaserte løsninger.

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

	1999	1998
Årets pensjonsopptjening	-1 651	-1 601
Årets avkastning på fondsmidler	1 686	1 389
Årets amortiseringer av estimatavik og planendringer	205	145
Årets pensjonskostnad, netto, vedrørende ytelsesbaserte ordninger	240	-67
Status per 31. desember	1999	1998
Fondsmidler	20 982	17 877
Pensjonsforpliktelser i henhold til PBO	-15 898	-15 269
Differanse mellom fondsmidler og PBO	5 084	2 608
Ikke resultatførte planendringer samt estimatavik inklusive virkelig avkastning	-2 641	-1 385
Bokførte pensjonsmidler	2 443	1 223

I flere av SAS' pensjonsordninger foreligger det overfonderinger. Dette bidrar til at årets avkastning på fondsmidler overstiger kostnaden for pensjonsopptjening beregnet etter gjeldende parametre. Dertil kommer det at i visse pensjonsordninger har den faktiske avkastningen

vært høyere enn SAS' beregnede langsiktige avkastning på 8,8%, hvilket avspeiles i posten ikke inntektsførte estimatavik.

Avsetning for andre pensjons-/personalforpliktelser, 89 (122) MSEK, inneholder langsiktige forpliktelser som SAS har påtatt seg i forbindelse med tidligere års tiltaksprogram.

Note 22 – Langsiktige gjeldsposters forfallstid

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

	1999	1998
Ansvarlig lån	772	854
Obligasjonslån	0	202
Andre lån	3 300	1 634
Annen gjeld	40	89
Sum	4 112	2 779

Note 23 – Ansvarlig lån

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

Note 24 – Obligasjonslån

SAS' obligasjonslån var på 755 (2 302) MSEK, hvorav kortsiktig del 529 (2 535) MSEK.

Spesifikasjon på de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løpetid	Gjenstående gjeld i MSEK
50 mill US Dollar	10,650%	88/08	383
500 mill danske kroner	9,000%	90/00	87
200 mill svenske kroner	14,000%	90/00	59
10 000 mill japanske yen	6,100%	91/01	226
Sum			755
Fradrag nedbetalinger 2000			-529
Sum			226

De fleste overstående lån er omgjort til andre valutaer og andre rentebindingstider ved inngåtte valuta- og renteswapavtaler samt terminforretninger. Gjeldens valutaeksponering er dermed forandret slik at gjelden hovedsakelig utgjør eksponering i europeiske valutaer, se note 26.

Ingen egne obligasjoner ble tilbakekjøpt i 1999. Foregående år ble det tilbakekjøpt obligasjoner for 57 MSEK.

Note 25 – Øvrige lån

	1999	1998
Lån fra SAS' morselskaper*	1 445	1 583
Finansiell leasing	3 912	4 992
Andre lån	2 910	1 357
Sum før nedbetaling	8 267	7 932
Nedbetaling 2000 hhv 1999	-710	-812
Andre lån ifølge balansen	7 557	7 120

* Underliggende låneavtaler angående lån fra SAS' morselskaper er langsiktige. De respektive morselskapene har imidlertid mulighet til i løpet av låneperioden å disponere disse midlene.

Valutaeksponering, se note 26.

Note 26 – Finansielle instrumenter

Pr. 31. desember 1999 har SAS Gruppen utestående valutaswap-avtaler til en nominell verdi tilsvarende 560 MSEK. Verdssettelse til markedsmessige valutakurser gir et positivt kursresultat netto på 274 MSEK.

Utestående finansielle valutaterminer utgjør en nominell verdi tilsvarende brutto 8 700 MSEK. Markedsvurdering gir et positivt kursresultat på netto 102 MSEK. Samtlige kursresultater for ovennevnte vurderinger er det tatt hensyn til i resultatet.

Utestående valutaterminer og opsjoner som er gjort for å sikre fremtidige kommersielle kontantstrømmer og investeringer, utgjør en nominell verdi på 10 000 MSEK. Resultateffekten rapporteres ved respektive kontrakts betalingsdag. En vurdering til markedsmessige valutakurser per 31 desember 1999 viser en negativ verdi på netto 44 MSEK, som det ikke er tatt hensyn til i resultatet.

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

Pr. 31. desember 1999 var SAS Gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mot konsolideringsvalutaen SEK som følger:

	Verdi i MSEK
Euro	-300
Norske kroner	-400
Britiske pund	-200
Japanske yen	-100
Svenske kroner	500
Total nettogjeld	-500

Note 27 – Kortsiktige lån

Bevilget kassakreditt utgjør 132 (245) MSEK, hvorav 30 (70) MSEK er utnyttet.

Note 28 – Trafikkavregning (netto)

Trafikkavregningsgjelden består av solgte, fortsatt gyldige, ubenyttede billetter. Se prinsippavsnittet side 79.

Den estimerte reserven i trafikkavregningsgjelden utgjorde per 31. desember 1999 418 (324) MSEK.

Note 29 – Pantstillelser m m

	1999	1998
Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger		
Pant i fast eiendom	334	810
Pant i andre eiendeler	2	1
Pant i fordringer	7	8
Andre pantstillelser:		
Pant i andre eiendeler	3	3
Pant i fordringer	59	65
Sum	405	887

Note 30 – Garantiansvar

	1999	1998
Andre garantiansvar	1 237	1 226
Sum	1 237	1 226

SAS inngår løpende valuta- og rentekontrakter, og i garantiansvar inngår brutto 392 (342) MSEK som kan henføres til swaptransaksjoner. Den verdien som her angis gjelder lån etter swaptransaksjoner hvis bokførte verdi på balansedagen er lavere enn verdien på de opprinnelige lånene, samt den påløpte verdien av valuta- og rentekontrakter.

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

I managementavtalen for 18 hoteller garanterer SAS International Hotels Gruppen en minste årlig kontantstrøm frem til år 2005-2024. For flere av avtalene er garantien begrenset til et maksimalt beløp over kontraktstiden og i visse tilfeller til et maksimalt beløp per år. I 1999 er garantibetalinger på 8 MSEK innbetalt.

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

Note 31 – Leieforpliktelse

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

	2000	2001	2002	2003	2004	2005-->
Fly	1 423	953	671	551	544	2 240
Hotelleiendommer	485	518	534	532	545	6 476
Andre eiendommer	372	352	281	252	233	1 868
Maskiner og inventar	13	9	4	2	0	0
Totalt (MSEK)	2 293	1 832	1 490	1 337	1 322	10 584

Leiekontraktene løper på mellom et og tretti år og de enkelte objekter med årlig leiekostnad som overstiger 0,5 MSEK er tatt med.

I ovenstående tabell inngår følgende større poster:

Sale/lease-back transaksjonen med 30 stk MD-80-fly som ble gjennomført sammen med GECAS i desember 1999, forventes å gi en årlig leiekostnad på ca. 370 MSEK.

I forbindelse med sale/lease-back transaksjonen av Boeing 767-300 tilbakeleies på operasjonell lease seks fly i samsvar med leiekontrakt som løper over 12-30 måneder med rett til forlengelse i ett til to år. For år 2000 utgjør kostnaden 381 MSEK. Leiekostnaden for 2001 utgjør 135 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene siden og Luftfartsverket på den andre siden, inngikk i mars 1988 en avtale om full erstatning til Luftfartsverket i forbindelse med oppføring av Terminal 2 på Arlanda. Gjennom avreguleringen av innenrikstrafikken per 30 juni 1992 er forutsetningene for nevnte avtale forandret. En prinsippoverenskomst mellom SAS og Luftfartsverket ble inngått 25.11.1992, og innebærer at SAS utover en variabel passasjeravgift skal betale en fast avgift til Luftfartsverket for årene 1993-2005. Den totale leieforpliktelsen for perioden 1997-2005 utgjør 258 MSEK. SAS hevder at samtlige flyselskaper på en konkurransenøytral måte skal bære sin andel av Luftfartsverkets kapasitetskostnader for Terminal 2, dvs. at alle flyselskaper skal betale samme kostnad per passasjer. Reforhandling av avtalen har så langt vært resultatløs og SAS har derfor gått til rettslige skritt. En dom i Norrköpings tingsrett i desember 1999 ga SAS rett på alle punkter. Luftfartsverket har anket dommen.

Revisjonsberetning

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

Vi har gransket årsoppgjøret, konsernregnskapet og regnskapene i SAS for året 1999. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapsavleggelsen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsoppgjøret og konsernregnskapet.

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

nistrerende direktørs anvendelse av disse, samt å vurdere den samlede informasjon i årsoppgjøret og konsernregnskapet.

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

Etter vår oppfatning gir årsoppgjøret et riktig bilde av den økonomiske stillingen for SAS Gruppen og SAS Konsortiet per 31. desember 1999, og resultatet for regnskapsåret er i overensstemmelse med de ovenfor angitte prinsipper.

Stockholm, 29. februar 2000

Jan Åke Magnuson

Olav Revheim

Stig Enevoldsen

Statsautoriserte revisorer

SAS Danmark A/S

Årsberetning

SAS Danmark AS (CVR.nr. 56 99 49 12) driver i samarbeid med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhet i konsortiene SAS og SAS Commuter (SAS Gruppen). Eierandelene fordeles i forholdet 2/7, 2/7 respektive 3/7. Informasjon om SAS Gruppens virksomhet gis på sidene 68 til 78.

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

Kursen på den svenske kronen var per 31. desember 1999 86,95 danske kroner mot 78,62 året før. Dette har ført til en økning på 395,7 MDKK i SAS Danmark A/S' bokførte innskuddskapital i SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsidéen i SAS Danmark A/S er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet.

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

Virksomhet

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

Regnskapsprinsipper

Regnskapsprinsippene er uforandret sammenlignet med foregående år. Resultatandelen i SAS Gruppen rapporteres fra og med 1999 som resultatandel før skatt, respektive skatt hvor det tidligere kun ble rapportert resultatandel i SAS Gruppen etter skatt. Sammenligningstallene for 1998 er justert i overensstemmelse med dette.

Resultat

Resultatandelen på 2/7 av SAS Gruppens resultat før skatt er 445,1 (687,5) MDKK.

SAS Danmark A/S' driftskostnader ble 4,8 (4,3) MDKK. Finansielle nettoposter ble 18,0 MDKK mot 22,1 MDKK i 1998. Endringen skyldes i hovedsak reduserte finansielle inntekter.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhet viser etter dette et resultat på 13,2 MDKK sammenlignet med 17,8 MDKK i 1998.

SAS Danmark A/S' totale resultat før skatt ble 458,3 (705,3) MDKK.

SAS Danmark A/S' resultat etter skatt utgjorde 345,0 (544,7) MDKK.

Miljørapport

Når det gjelder informasjon om SAS' miljøarbeid, henvises til SAS Gruppens årsrapport samt til SAS Gruppens separate miljørapport.

Aksjonærer

Ved utgangen av 1999 var det notert ca. 6 700 aksjonærer som eier ca. 81% av aksjekapitalen.

Følgende aksjonærer omfattes av aksjeselskapslovens §28 a og b:

Den danske staten, 23 500 000 aksjer eller 50% av aksjekapitalen.

PFA-konsernet, 2 491 776 aksjer eller 5,3% av aksjekapitalen.

Utbyttepolitikk

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

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

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

Forslag til utbytte

Ved den kommende generalforsamling kommer styret til å foreslå et utbytte på 3,50 (3,15) DKK per aksje à 10 DKK. Oppgangen i forhold til 1998 skyldes helt og holdent endring i svensk kronekurs. Utbyttet vil bli utbetalt den 18. april 2000.

Utsikter for 2000

Vedrørende utsikter for 2000, henvises til informasjon som gis av SAS Gruppen.

Ansvarsfrihet

SAS' representantskap har gitt SAS Konsortiets styremedlemmer og administrerende direktør ansvarsfrihet for regnskapsåret 1999.

Resultatregnskap

MDKK	Note	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen ¹	1	445,1	687,5
Annen virksomhet			
Driftskostnader		2,3	1,8
Personalkostnader	2	1,7	1,7
Bidrag til DDL's Hjælpefond		0,8	0,8
Totale kostnader		4,8	4,3
Resultat av annen virksomhet før finansielle poster			
		-4,8	-4,3
Finansielle inntekter	3	19,3	23,7
Finansielle kostnader	4	-1,3	-1,6
Finansielle poster netto		18,0	22,1
Årets resultat av annen virksomhet		13,2	17,8
Totalt resultat før skatt			
		458,3	705,3
Skatter	5	113,3	160,6
Årets resultat		345,0	544,7

¹ Andel i SAS Gruppen for datter- og tilknyttede selskapers skatter.

Kontantstrømsanalyse

MDKK	1999	1998
Årets resultat før skatt	458,3	705,3
Verdireguleringer	0,3	0,5
Endringer i driftskapital	-48,6	-34,8
Internt tilførte midler før skatt	410,0	671,0
Betalt skatt	-32,6	-97,4
Midler fra årets virksomhet	377,4	573,6
Resultatandel i SAS Gruppen	-445,1	687,5
Overføring fra konsortiene	214,3	281,8
Investeringer, netto	-230,8	-405,7
Utbetalt utbytte	-148,1	-164,5
Ekstern finansiering, netto	-148,1	-164,5
Endring likvide midler	-1,5	3,4
Likvide midler 1. januar	4,5	1,1
Likvide midler 31. desember	3,0	4,5

Balanse

EIENDELER

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Anleggsmidler		
Finansielle anleggsmidler		
Kapitalandel i SAS Gruppen, Note 6	4 238,4	3 618,8
Sum anleggsmidler	4 238,4	3 618,8
Omløpsmidler		
Forskuddsbetalt skatt, Note 7	92,0	4,1
Fordringer, Note 8	708,4	682,6
Verdipapirer, Note 9	1,0	1,3
Likvide midler, Note 10	3,0	4,5
Sum omsetningsmidler	804,4	692,5
SUM EIENDELER	5 042,8	4 311,3

EGENKAPITAL OG GJELD

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Egenkapital		
Aksjekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver	2 922,8	2 437,1
Sum egenkapital, Note 11	3 804,0	3 318,3
Avsetninger		
Utsatt skatt, Note 12	1 073,0	844,0
Sum avsetninger	1 073,0	844,0
Kortsiktig gjeld		
Annen gjeld	1,3	0,9
Utbytte	164,5	148,1
Sum kortsiktig gjeld	165,8	149,0
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	5 042,8	4 311,3

Regnskapsprinsipper

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

Regnskapsprinsippene er uforandret sammenlignet med foregående år. Resultatandelen i SAS Gruppen rapporteres fra og med 1999 som resultatandel før skatt, respektive skatt, hvor det tidligere kun ble rapportert resultatandel i SAS Gruppen etter skatt. Sammenligningstallene for 1998 er justert i overensstemmelse med dette.

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

SAS Danmark A/S' andel av resultatet i SAS Gruppen omregnes til årets gjennomsnittskurs. For 1999 var

gjennomsnittskursen for svenske kroner: 100 SEK = 84,40 (84,23) DKK. SAS Danmark A/S' andel av SAS Gruppens kapital omregnes til balansedagens kurs, hvor 100 SEK = 86,95 (78,62) DKK. Omregningsdifferansene inngår i egenkapitalen.

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

Gjeld er medtatt til nominell verdi.

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

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

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

Femårsoversikt¹

MDKK	1999	1998	1997	1996	1995
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	445	688	552	448	591
Resultat før skatt	458	705	567	462	601
Årets resultat	345	545	389	346	319
Balanse					
Anleggsmidler	4 239	3 619	3 513	3 215	2 520
Omløpsmidler	804	692	733	731	322
Sum eiendeler	5 043	4 311	4 246	3 946	2 842
Egenkapital	3 804	3 318	3 170	2 900	1 919
Langsiktig gjeld og avsetninger	1 073	844	911	864	730
Kortsiktig gjeld	166	149	165	182	193
Sum egenkapital og gjeld	5 043	4 311	4 246	3 946	2 842
Aksjeinformasjon					
Utbytte, totalt	165	148	165	122	98
Børskurs ved årets slutt, DKK ²	76,7	72,8	100	73	99
Egenkapital per aksje, DKK ²	80,9	70,6	67,4	61,7	40,8
Likviditetsgrad	4,8	4,6	4,4	4,0	1,7
Soliditetsgrad, % ³	75,4	77,0	74,7	73,5	67,5
Avkastning på anvendt kapital, %	6,5	10,9	9,4	9,6	16,8
Avkastning på egenkapital, %	9,3	16,0	12,2	13,7	16,9

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

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

³ Egenkapital i forhold til total kapital.

Noter

Note 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	1999	1998
Årets resultat 2/7 av 1 846 MSEK	445,1	687,5

Note 2 – Antall ansatte og personalkostnader

MDKK	1999	1998
SAS Danmark A/S har hatt 2 ansatte		
Lønn	1,0	1,0
Sosiale kostnader og pensjonskostnader	0,1	0,1
Honorar til styret	0,3	0,3
Honorar til SAS Konsortiets representantskap (danske medlemmer)	0,3	0,3
Sum personalkostnader	1,7	1,7

Note 3 – Finansielle inntekter

MDKK	1999	1998
Renteinntekter fra SAS	19,1	22,1
Kursgevinst på overføring fra SAS	0	0,4
Andre renteinntekter	0,2	0,3
Inntekt fra ikke utbytteberettigede aksjer	0	0,9
Sum finansielle inntekter	19,3	23,7

Note 4 – Finansielle kostnader

MDKK	1999	1998
Avvikling Scanair	0	0,5
Andre finansielle inntekter	1,3	1,1
Sum finansielle kostnader	1,3	1,6

Note 5 – Skatter

MDKK	1999	1998
Skatt på årets resultat	33,0	151,0
Korrigerings av tidligere års skattekostnad	-7,3	-1,3
Endring utsatt skatt	49,0	28,0
Endring i utsatt skatt p g a skattesatsendring	0	-51,0
Skatter datterselskaper	38,6	33,9
Sum	113,3	160,6

Note 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Innskuddskapital 1. januar	3 618,8	3 512,9
Kursomregning	392,1	-288,7
Årets resultat	1 686 MSEK	
Utbetalt til morselskaper	770 MSEK	
Ikke utbetalt	916 MSEK	
Tap Scanair	227,5	395,1
		-0,5
Innskuddskapital ved årets slutt	4 238,4	3 618,8

Note 7 – Forskuddsbetalt skatt

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Forskuddsbetalt skatt 1999	125,0	155,1
Skatt på årets resultat	-33,0	-151,0
Forskuddsbetalt skatt ved årets slutt	92,0	4,1

Note 8 - Fordringer

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Avregning med SAS Finans	191,1	214,3
Innestående hos SAS Finans (ifølge avtale)	516,1	467,5
Andre fordringer	1,2	0,8
Sum fordringer	708,4	682,6

Note 9 – Verdipapirer

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Aksjer i Københavns Lufthavne A/S	1,0	1,3

Note 10 – Likvide midler

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Bank	3,0	4,5
Sum likvide midler	3,0	4,5

Note 11 – Egenkapital

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Aksjekapital		
Utestående aksjer 47 000 000 á 10 DKK		
Sum aksjekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver		
1. januar	2 437,1	2 288,5
Kursomregning andel i SAS Gruppen	404,2	-333,0
Kursomregning, utsatt skatt	-99,0	85,0
Overført fra resultat	180,5	396,6
Sum andre reserver	2 922,8	2 437,1
Sum egenkapital	3 804,0	3 318,3

Note 12 – Utsatt skatt

MDKK	31.12.1999	31.12.1998
Utsatt skatt 1. januar	844,0	911,0
Kursomregning av utsatt skatt	99,0	-85,0
Økning i utsatt skatt ifølge resultatet	130,0	18,0
Sum avsetninger	1 073,0	844,0

Note 13 – Honorar til generalforsamlingens valgte revisorer

Kostnadsført honorar til Deloitte & Touche 1999 for revisjon utgjorde 30 TDKK og for andre tjenester 445 TDKK. Honorar til KPMG C. Jespersen 1999 for for revisjon utgjorde 30 TDKK og for andre tjenester 20 TDKK.

Forslag til overskuddsdisponering

Styret i SAS Danmark A/S foreslår overfor generalforsamlingen at det danske morselskapets resultat etter skatt, 345,0 MDKK, disponeres slik:

Utbytte	164,5 MDKK
Avsetning til andre reserver	180,5 MDKK
Totalt	345,0 MDKK

Styret fremlegger årsoppgjøret for perioden 1. januar 1999 til 31. desember 1999 for generalforsamlingens godkjenning.

København, 13. mars 2000

Ledelse**Jan Stenberg**

Administrerende direktør

Styret

Hugo Schrøder

Erik Sørensen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

Revisjonsberetning

Vi har revidert det av ledelsen for SAS Danmark A/S avlagte årsoppgjøret for 1999.

Utført revisjon

Vi har planlagt og utført revisjon i samsvar med god revisjonsskikk for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. Under revisjonen har vi ut fra en vurdering av vesentlighet og risiko, gransket grunnlagt og dokumentasjonen for beløp og annen informasjon i årsoppgjøret. Vi har også vurdert

de benyttede regnskaps- og vurderingsprinsippene samt vurdert om årsoppgjørets opplysninger som helhet er tilfredsstillende.

Revisjonen har ikke gitt anledning til anmerkninger.

Konklusjon

Det er vår oppfatning at årsoppgjøret er avlagt i samsvar med lovgivningens krav samt at det gir et rettferdig bilde av eiendeler og gjeld, økonomisk stilling og resultat.

København, 13. mars, 2000

Deloitte & Touche

Statsautorisert revisjonsaksjeselskap

Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

Statsautoriserte revisorer

KPMG C. Jespersen

Statsautoriserte revisorer

Knud Plenge

Statsautorisert revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes den 12. april 2000, kl 10.00 i Tivolis Koncertsal, Tietgengade 12, København V.

Styret og ledelsen

Styret

Representanter for private eierinteresser:

Hugo Schrøder (styreformann), Direktør
Styreformann i Danisco A/S, Viseformann i Incentive A/S og i Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

Erik Sørensen, Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S, styremedlem i ISS-International Service System A/S og Maersk Medical A/S.

Representanter for staten:

Anders Eldrup (viseformann)
Departementsjef i Finansministeriet, viseformann i Dansk Olie og Naturgas A/S.

Bjørn Westh, tidl. minister
Styremedlem i Statens og Kommunenes Indkøbs Service A/S og Dalum Papir A/S.

Ledelse

Jan Stenberg, Administrerende direktør
Konsernsjef i Scandinavian Airlines System og administrerende direktør i SAS Norge ASA, SAS Sverige AB og SAS Danmark A/S.

SAS Norge ASA

Årsberetning

SAS Norge ASA er den norske parthaver i SAS Gruppen med en eierandel på 2/7.

Ifølge konsortialavtalene med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA luftfartsvirksomhet gjennom konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortienes nettoresultater deles mellom eierselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB i forholdet 2/7, 2/7 og 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS' og SAS Commuters forpliktelser.

SAS' årsberetning og regnskap med noter er en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA, og de to rapportene må ses i sammenheng.

Forretningsidé

Forretningsideen til SAS Norge ASA er å utøve et aktivt eierskap i SAS-konsortiet.

Virksomheten

SAS Norge ASA er hjemmehørende i Bærum kommune, og er et rent holdingselskap. Virksomheten omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i SAS Gruppen.

Resultat

Resultat etter skatt ble 352 MNOK, mot 541 MNOK foregående år.

Regnskapet er avlagt under forutsetning av fortsatt drift.

Når det gjelder utviklingen i selskapets drift og finansielle stilling samt markedsutvikling, vesentlige hendelser og andre faktorer som er av betydning for vurdering av selskapet, henvises det til egne kapitler i SAS Gruppens årsrapport.

Med hensyn til opplysninger om arbeidsmiljøet og det ytre miljø, henvises likeledes til SAS Gruppens rapport og den separate miljørapporten.

Aksjonærer

Aksjekapitalen i SAS Norge ASA var per 31. desember 1999 470 MNOK fordelt på 47.000.000 aksjer à 10 NOK.

Halvparten av aksjene, serie A, eies av den norske stat. Den andre halvparten, serie B, var per 31. desember eid av 2 752 andre aksjonærer. Det er bare serie B-aksjene som er notert på Oslo Børs. Av selskapets aksjer er det bare staten som eier mer enn 20% av aksjekapitalen. Utenlandsandelen ved årsskiftet var 14 (18)%.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' eierselskaper har som målsetning å føre en felles utbyttepolitikk. Dette innebærer at utbyttet per aksje i de respektive selskaper skal være det samme ved omregning til en og samme valuta.

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

Utbyttepolitikken tar sikte på at utbyttet i en konjunktursyklus i gjennomsnitt skal være 30-40% av SAS Gruppens resultat etter beregnet skatt.

Forslag til utbytte og disponering av årets overskudd

SAS' representantskap har godkjent SAS Gruppens regnskap for 1999 og den fordeling av overskuddet som styret i SAS-konsortiet har foreslått.

På bakgrunn av dette, anbefaler styret i SAS Norge ASA for generalforsamlingen at overskuddet blir disponert som følger:

Foreslått utbytte	176 MNOK
Avsetning til fond for vurderingsforskjeller	307 MNOK
Overført fra annen egenkapital	-131 MNOK
	<hr/>
	352 MNOK

Det foreslåtte utbyttet tilsvarer 3,75 NOK per aksje, mot 3,70 NOK foregående år, og baserer seg på at utbyttet i svenske kroner er uforandret fra året før.

Utsiktene for år 2000

Når det gjelder utsiktene for år 2000, henvises det til den informasjon som gis av SAS.

31. desember 1999

Bærum

13. mars 2000

Mads Henry Andenæs

Kari Gjestebø

Bjørn Eidem

Styrets leder

Harald Norvik

Styrets nestleder

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Resultatregnskap

MNOK	Note	1999	1998
Resultatandeler i SAS Gruppen*		497	774
Resultat egen virksomhet	4	-3	-3
Driftsresultat		494	771
Renteinntekter og lignende resultatposter		3	3
Resultat før skatter		497	774
Skattekostnad	2	-145	-233
Resultat etter skattekostnad		352	541
Forslag til anvendelse av årets overskudd			
Utbytte		176	174
Avsetning til fond for vurderingsforskjeller		307	-
Overført fra annen egenkapital		-131	367
Sum disponert		352	541

* Resultatandel for skatter i SAS Gruppen

Kontantstrømanalyse*

TNOK	1999	1998
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		
Utbetalinger for varer og tjenester for eget forbruk	-2 004	-2 306
Utbetalinger til ansatte, pensjonsinnetninger, arb.giveravg., skattetrekk, m.v.	-1 102	-988
Innbetaling av renter	3 896	2 972
Utbetalinger av skatter	-106 884	-106 212
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	-106 094	-106 534
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter		
Mellomværende SAS	25 100	-26 171
Utbetaling av utbytte	-173 900	-173 900
Uttak andel SAS-overskudd	254 800	303 151
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	106 000	103 080
IB kontantbeholdning*	1 154	4 608
Netto kontantendring	-94	-3 454
UB kontantbeholdning*	1 060	1 154

* Gjelder SAS Norge ASAs egen virksomhet

Balanse

EIENDELER

MNOK	31.12.99	01.01.99
Anleggsmidler		
Andre anleggsmidler, Note 1	2	2
Andel i SAS Gruppen	4 597	4 290
Sum anleggsmidler	4 599	4 292
Omløpsmidler		
Tilgodehavende SAS	208	255
Kortsiktig plasserte midler	-	21
Bankinnskudd	1	1
Sum omløpsmidler	209	277
SUM EIENDELER	4 808	4 569

EGENKAPITAL OG GJELD

MNOK	31.12.99	01.01.99
Egenkapital, Note 3		
Aksjekapital (47 000 000 aksjer à 10 NOK)	470	470
Innskutt egenkapital	470	470
Fond for vurderingsforskjeller	307	-
Annen egenkapital	3 300	3 382
Opptjent egenkapital	3 607	3 382
Sum egenkapital	4 077	3 852
Avsetning for forpliktelser		
Utsatt skatt, Note 2	552	438
Sum avsetning for forpliktelser	552	438
Kortsiktig gjeld		
Betalbar skatt, Note 2	-	105
Avsatt utbytte	176	174
Annen kortsiktig gjeld	3	-
Sum kortsiktig gjeld	179	279
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	4 808	4 569

31. desember 1999

Bærum

13. mars 2000

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Kari Gjestebø

Harald Norvik

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Kommentarer til årsregnskapet

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Regnskapet er satt opp i samsvar med norske regnskapsstandarder og anbefaling til god regnskapsskikk. SAS Gruppens regnskap utgjør en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA.

Når det gjelder prinsippene som er anvendt og noter som refererer seg til poster i SAS Gruppens regnskap, gjentas ikke disse i det følgende.

De viktigste regnskaps- og vurderingsprinsipper som forøvrig er benyttet, beskrives nedenfor.

Konsolideringsprinsipper

Regnskapet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 av SAS Gruppen samt egen virksomhet.

Med virkning fra 1998 er selskapets eierinteresser i SAS Gruppen regnskapsmessig behandlet etter egenkapitalmetoden som deltakelse i felles kontrollert virksomhet (joint venture). Dette innebærer at 2/7 av henholdsvis resultat og balanse innarbeides i regnskapet.

Interne transaksjoner og mellomværende er eliminert ved konsolideringen.

SAS Gruppens regnskaper føres i svenske kroner (SEK). Ved omregning av balansepostene anvendes balansedagens kurs per 31.12. Resultatpostene omregnes til gjennomsnittskurs. For 1999 benyttes 94,33 NOK for 100 SEK som gjennomsnittskurs, mot 94,89 for foregående år. Som balansedagens kurs per 31.12.1999 er brukt 94,30 NOK, mot 93,20 NOK per 31.12.1998.

Femårsoversikt SAS Norge ASA

MNOK	1999	1998	1997	1996	1995 ¹
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	497	736	571	499	481
Resultat før skatt	497	736	570	510	491
Resultat etter skatt	352	541	440	380	373
Balanse					
Anleggsmidler	4 599	4 292	3 797	3 496	5 376
Omløpsmidler	209	277	309	264	4 055
Sum eiendeler	4 808	4 569	4 106	3 760	9 431
Egenkapital	4 077	3 852	3 472	3 211	3 232
Avsetning for forpliktelser	552	438	334	280	3 373
Kortsiktig gjeld	179	279	300	269	2 826
Sum egenkapital og gjeld	4 808	4 569	4 106	3 760	9 431
Nøkkeltall					
Resultat per aksje, NOK	7,5	11,5	9,4	8,1	7,9
Egenkapital per aksje, NOK	86,7	81,9	73,9	68,3	68,8
Egenkapitalandel (soliditet) %	84,8	84,3	84,6	85,4	34,3
Avkastning på anvendt kapital (ROCE) %	12,5	19,1	16,4	15,9	12,6
Avkastning på egenkapital, %	8,9	14,8	13,2	11,6	12,0

¹ Basis: DNL Gruppens regnskaper konsolidert etter annen metode. Derfor ingen direkte sammenlignbarhet.

Noter

Note 1 – Driftsmidler

Posten omfatter aksjer m.m. (312 TNOK) og anleggsmidler (1.527 TNOK) direkte eid av SAS Norge ASA.

Note 2 – skatter

I henhold til foreløpig norsk regnskapsstandard for behandling av skatt, er negative midlertidige forskjeller utlignet mot positive midlertidige forskjeller.

MNOK	1999	1998
Regnskapsmessig resultat før skatter	497	736
Andel resultat som beskattes i andre selskaper	-77	-45
Regnskapsmessig resultat før skatter	420	691
Permanente forskjeller	-7	6
Endringer i midlertidige forskjeller:		
Driftsmidler	-63	68
Gevinst- og tapskonto	-326	-211
Andre midlertidige forskjeller	-269	-179
Skattepliktig inntekt	-245	375
Beregnet betalbar skatt (28%)	0	105

Midlertidige forskjeller per 31. desember	1999	1998
Aksjer	89	89
Driftsmidler	931	875
Gevinst- og tapskonto	863	537
Andre midlertidige forskjeller	334	65
Underskudd til fremføring	-245	-
Grunnlag for utsatt skatt	1 972	1 566
Utsatt skatt i balansen (28%)	552	438
Spesifikasjon av skattekostnad	1999	1998
Beregnet betalbar skatt	0	105
Endring i utsatt skatt	102	104
Avsatt for mye tidligere år	-	-14
SAS Gruppens skatter	43	38
Årets skattekostnad i resultatregnskapet	145	233

Foreløpig RISK-beløp per 1.1.2000 er anslått -3,75 NOK per aksje.
Endelig RISK-beløp per 1.1.1999 er fastsatt til 2,15 NOK per aksje.

Note 3 – Egenkapital

MNOK	Aksjekap.	Fond for vurderings- forskjeller	Annen egen kapital	Sum
Per 1. januar 1999	470	-	3 382	3 852
Resultat ekskl. utbytte	-	307	-131	176
Omregningsdifferanse	-	-	49	49
Per 31. desember 1999	470	307	3 300	4 077

Note 4 – Ytelser til ledende personer (TNOK)

TNOK	Adm.dir.	Tillitsvalgte*
Lønn/honorarer	0	490
Annen godtgjørelse	0	0

Konsernsjefen i SAS er adm.dir. i SAS Norge ASA uten ytterligere godtgjørelse utover ytelsene fra SAS.

* Består av honorar til styret i SAS Norge ASA og norske medlemmer i representantskapet i Scandinavian Airlines System.

Revisor

Honorar til selskapets revisor er kostnadsført med 25 TNOK for revisjon og 225 TNOK for annen bistand.

Pensjonsforpliktelser

Selskapets pensjonsforpliktelser er dekket gjennom kollektiv pensjonsordning og omfatter to ansatte og to nåværende pensjonister (netto pensjonsmidler 827 TNOK) samt én førtidspensjonert (-30 TNOK).

Revisjonsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Vi har revidert årsregnskapet for SAS Norge ASA for regnskapsåret 1999 som viser et overskudd på MNOK 352. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til disponering av årets overskudd. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjon i samsvar med revisorloven og god revisjonsskikk. God revisjonsskikk krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimater, samt vurdering av innholdet i og pre-

sentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og interne kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et uttrykk for selskapets økonomiske stilling og for resultatet og kontantstrømmene i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk.
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god regnskapsskikk.
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, om forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Oslo 13. mars 2000

Deloitte & Touche

Olav Revheim

Statsautorisert revisor

Generalforsamlingen

Ordinær generalforsamling avholdes den 12. april 2000 kl. 16 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Styret

Styremedlemmer valgt av den private aksjonærgruppen

Bjørn Eidem, styrets formann, h.r.adv. Partner i advokatfirmaet Harboe, Eidem & Co. A/S. Annen viseformann i Scandinavian Airlines System. Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 5.861.

Mads Henry Andenæs, styremedlem, prof.dr.jur., Institutt for Privatrett, Universitetet i Oslo. Varamann til styret i Scandinavian Airlines System. Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 0.

Styremedlemmer oppnevnt av staten

Harald Norvik, styrets viseformann, siviløkonom. Styremedlem i Scandinavian Airlines System. Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 0.

Kari Gjestebø, styremedlem, direktør i Norges Bank. Varamedlem til styret i Scandinavian Airlines System. Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 0.

SAS Sverige AB

Årsberetning

Styret og administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ.), (org.nr. 556042-5414) avgir hermed årsoppgjøret for regnskapsåret 1999.

Gjennom konsortialavtalen mellom SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flyvirksomhet i konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter. SAS driver virksomhet med tilknytning til flyvirksomheten i datter- og tilknyttede selskaper. De to konsortiene med datter- og tilknyttede selskaper utgjør SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsidéen i SAS Sverige AB er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overgripende målet er å langsiktig utvikle SAS gjennom aktivt styrearbeid.

Virksomhet

SAS Sverige ABs hovedsakelige virksomhet er å eie og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet. Utover dette og en viss egen finansforvaltning bedriver ikke selskapet noen egen virksomhet.

Styrearbeidet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs styre består av fire medlemmer, hvorav to medlemmer (styreformann og viseformann) også er styremedlemmer i SAS Konsortiets styre. Selskapets administrerende direktør er også administrerende direktør i SAS Konsortiet. Som regel avholdes selskapets styremøter i direkte tilknytning til SAS Konsortiets styremøter. Gjennom styrets arbeidsordning og instruks for administrerende direktør fastsettes arbeidsfordelingen mellom styre og administrerende direktør.

Styret har i 1999 hatt fire styremøter. Ut over dette har styret fattet vedtak per capsulam i to tilfeller.

Miljørapport

For informasjon om SAS' miljøarbeid henvises til SAS Gruppens årsrapport samt til SAS Gruppens separate miljørapport.

Resultat

Resultatet etter skatt for SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen var på 593 (900) MSEK.

Personale

SAS Sverige AB har fra og med februar 1999 ingen ansatte.

Utbyttepolitikk

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

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

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

Forslag til utbytte

Utbyttet for regnskapsåret foreslås til 4,00 (4,00) SEK per aksje og vil da utgjøre 282 (282) MSEK.

Utsikter for 2000

Vedrørende utsikter for 2000 henvises til informasjon gitt av SAS.

Resultatregnskap

Ikke formell rapportering

SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

MSEK	Note	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		791,1	1 224,4
Inntekter annen virksomhet		0,0	1,1
Totale inntekter		791,1	1 225,5
Personalkostnader		-5,1	-4,7
Andre driftskostnader		-1,6	-2,3
Driftsresultat		784,4	1 218,5
Finansielle inntekter		30,9	47,3
Finansielle kostnader		0,0	-0,4
Resultat før skatter		815,3	1 265,4
Skatt	1	-221,8	-365,7
Årets resultat		593,5	899,7

¹ Andel i SAS Gruppens resultat for datter- og tilknyttede selskapers skatter.

Kontantstrømanalyser

MSEK	Proforma		1999	1998
	1999	1998		
Årets virksomhet				
Resultat før skatt	815	1 265	692	1 085
Resultatandeler	-791	-1 224	-668	-1 044
Avskrivninger	0	0	0	0
Betalbar skatt	-155	-246	-155	-246
Kontantstrøm fra virksomheten	-131	-205	-131	-205
Endring av driftskapital	1	0	1	0
Nettofinansiering av virksomheten	-130	-205	-130	-205
Mottatt overføring fra SAS	410	489	410	489
Utbytte til aksjonærer	-282	-282	-282	-282
Endring i likvide midler	-2	2	-2	2
Likvide midler ved årets begynnelse	3	1	3	1
Likvide midler ved årets slutt	1	3	1	3

Balanse

Ikke formell rapportering

SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

EIENDELER

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
Anleggsmidler		
Materielle anleggsmidler	0,1	0,3
Finansielle anleggsmidler		
Andeler i SAS Gruppen	7 311,8	6 904,1
Andre aksjer	0,0	0,0
	7 311,8	6 904,1
Sum anleggsmidler	7 311,9	6 904,4
Omløpsmidler		
Kortsiktige fordringer		
Fordringer på SAS	851,0	967,0
Forventet overføring fra SAS	330,0	410,3
Andre fordringer	0,0	3,4
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	1,3	1,4
	1 182,3	1 382,1
Kasse og bank	0,9	2,7
Sum omløpsmidler	1 183,2	1 384,8
SUM EIENDELER	8 495,1	8 289,2

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
Egenkapital, Note 9		
Bunden egenkapital		
Aksjekapital (70 500 000 aksjer á 10 SEK)	705,0	705,0
Oppskrivningsfond	179,0	179,0
Bundne reserver	4 561,4	4 359,4
Sum bunden egenkapital	5 445,4	5 243,4
Fri egenkapital		
Balansert gevinst	899,2	468,2
Årets resultat	593,5	899,7
Til fradrag, foreslått utbytte	-282,0	-282,0
Sum fri egenkapital	1 210,7	1 085,9
Sum egenkapital	6 656,1	6 329,3
Pensjonsavsetninger	0,5	0,5
Langsiktig gjeld		
Utsatt skatt	1 403,6	1 405,0
Annen langsiktig gjeld	22,1	22,1
	1 425,7	1 427,1
Kortsiktig gjeld		
Foreslått utbytte	282,0	282,0
Skattgjeld	130,0	245,7
Annen gjeld	0,0	3,1
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	0,8	1,5
	412,8	532,3
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	8 495,1	8 289,2
Sikkerhetsstillelse		
Pantstillelser i SAS Gruppen (3/7)	173,6	380,1
Garantiansvar		
SAS Gruppen (3/7)	530,1	525,4
VPC	0,7	1,0
	530,8	526,4

Resultatregnskap

MSEK	Note	1999	1998
Resultatandeler i konsortiene	2	667,6	1 043,2
Inntekter annen virksomhet		–	1,1
		667,6	1 044,3
Personalkostnader	10	–5,1	–4,7
Andre driftskostnader		–1,6	–2,2
Avskrivninger ifølge plan	3	0,0	–0,1
Resultat fra salg av materielle anleggsmidler		0,0	–
Driftsresultat		660,9	1 037,3
Renteinntekter og lignende resultatposter		30,9	47,3
Rentekostnader og lignende resultatposter		0,0	–0,4
Resultat før skatter		691,8	1 084,2
Årsoppgjørdisposisjoner	4	–259,3	–212,5
Skatt på årets resultat	1	–154,6	–245,9
Årets resultat		277,9	625,8

Balanse

EIENDELER	MSEK	31.12.1999	31.12.1998
Anleggsmidler			
Maskiner og inventar, Note 5		0,1	0,3
Sum materielle anleggsmidler		0,1	0,3
Finansielle anleggsmidler			
Andeler i konsortier, Note 6		6 746,7	6 408,3
Aksjer i konsernselskaper, Note 7		120,4	120,4
Andre aksjer, Note 8		0,0	0,0
Sum finansielle anleggsmidler		6 867,1	6 528,7
Sum anleggsmidler		6 867,2	6 529,0
Omløpsmidler			
Fordringer på SAS		851,0	967,0
Forventet overføring fra SAS		330,0	410,3
Andre fordringer		0,0	3,4
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter		1,3	1,4
Sum kortsiktige fordringer		1 182,3	1 382,1
Kasse og bank		0,9	2,7
Sum omløpsmidler		1 183,2	1 384,8
SUM EIENDELER		8 050,4	7 913,8

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	31.12.1999	31.12.1998
Egenkapital, Note 9		
Bunden egenkapital		
Aksjekapital (70 500 000 aksjer a 10 SEK)	705,0	705,0
Oppskrivningsfond	179,0	179,0
Reservefond	141,0	141,0
Sum bunden egenkapital	1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital		
Tilbakeholdt overskudd	935,7	591,0
Årets resultat	277,9	625,8
Til fradrag: Foreslått utbytte	–282,0	–282,0
Sum fri egenkapital	931,6	934,8
Summa eget kapital	1 956,6	1 959,8
Ubeskattede reserver, Note 4	5 538,0	5 278,7
Pensjonsavsetninger	0,5	0,5
Langsiktig gjeld		
Annen langsiktig gjeld	22,1	22,1
Sum langsiktig gjeld	22,1	22,1
Kortsiktig gjeld		
Foreslått utbytte	282,0	282,0
Gjeld til konsernselskaper	120,4	120,4
Skattegjeld	130,0	245,7
Annen gjeld	0,0	3,1
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	0,8	1,5
Sum kortsiktig gjeld	533,2	652,7
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	8 050,4	7 913,8
Sikkerhetsstillelser		
Pantstillelser i SAS Konsortiet (3/7)	24,8	10,3
Garantiansvar		
SAS Konsortiet (3/7)	495,4	494,6
VPC	0,7	1,0
	496,1	495,6

Dessuten er SAS Sverige AB solidarisk ansvarlig sammen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA for samtlige forpliktelser inngått av konsortiene SAS, SAS Commuter og Scanair.

Årsregnskapskommentarer

Regnskapsprinsipper

Ikke formell rapportering for SAS Sverige AB

For å øke sammenlignbarheten mellom SAS Sverige AB og de andre morselskapene, er det i SAS Sveriges årsoppgjør tatt inn formelt konsernresultatregnskap, konsernbalanse samt finansieringsanalyse. I disse rapporteringene inngår foruten SAS Sveriges egen virksomhet, 3/7 av SAS Gruppen med en såkalt "online consolidation".

SAS Gruppens rapportering er opprettet i samsvar med International Accounting Standards Committees regler (IASC), noe som blant annet medfører at tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med egenkapitalmetoden. Videre rapporteres kursgevinster og kurstap over resultatet for den periode de oppstår. Finansiell leasing kapitaliseres. Betalt og utsatt skatt beregnes på resultatet før årsoppgjørdisposisjoner, noe som senere ikke blir rapportert i resultatregnskapet. Ubeskattede reserver deles opp mellom egenkapital og utsatt skatt.

SAS Sverige AB

Rapporteringen omfattes av SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet.

I SAS Sverige ABs balanse rapporteres andelene i det respektive konsortiet. I selskapets rapportering skjer avsetninger til ubeskattede reserver, noe som skyldes selskapets andel av resultat og eiendeler i det respektive konsortiet.

Konsortienes årsregnskap er avlagt i samsvar med International Accounting Standards Committees (IASC) regler. For SAS Sverige AB gjøres spesiell konsortierapportering hvor konsortienes aksjeholdning i både datter- og tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med oppkjøpsmetoden.

Andre årsregnskapskommentarer

SAS Sverige ABs datterselskaper har ikke hatt noen virksomhet i løpet av året og aksjenes bokførte verdi tilsvarte i det vesentlige beskattet egenkapital. Formell konsernrapportering er ikke opprettet.

Den andel av 1999 års resultat som av SAS er besluttet overført til morselskapene, er for SAS Sverige ABs del på 330 MSEK og har blitt rapportert i årsoppgjøret. Samtidig er utbyttet, 282 MSEK, som er foreslått fra SAS Sverige AB, blitt ført som gjeld.

Femårsoversikt¹

MSEK	1999	1998	1997	1996	1995
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	791	1 225	957	778	1 129
Resultat før skatt	815	1 265	996	946	1 403
Årets resultat	593	900	714	664	939
Balanse					
Anleggsmidler ¹	7 312	6 904	6 177	5 585	5 099
Omløpsmidler	1 183	1 385	1 511	1 433	2 869
Sum eiendeler	8 495	8 289	7 688	7 018	7 968
Egenkapital	6 656	6 329	5 664	5 151	4 564
Langsiktig gjeld og avsetninger	1 426	1 428	1 441	1 365	1 360
Kortsiktig gjeld	413	532	583	502	2 044
Sum egenkapital og gjeld	8 495	8 289	7 688	7 018	7 968
Nøkkeltall					
Egenkapital per aksje, SEK	94,41	89,77	80,34	73,06	64,74
Soliditet, %	94,9	93,4	92,1	93,6	73,9
Avkastning på anvendt kapital, %	10,0	16,3	14,0	14,9	21,8
Avkastning på egenkapital, %	9,1	15,0	13,2	13,7	18,9

¹ inklusive nettoandel i SAS Gruppen

Noter

Note 1 – Skatt

	1999	1998
Skatt i SAS Sverige AB		
Betalbar skatt	154,6	245,9
Endring i utsatt skattegjeld	72,6	59,4
Endring i utsatte skattefordringer	-74,0	-
Skatt i SAS' datterselskap	68,6	60,4
	221,8	365,7

Note 2 – Resultatandeler i konsortier

	1999	1998
SAS Konsortiet	649,3	1 035,0
Konsortiet SAS Commuter	18,3	8,2
Scanair Konsortiet	-	-
	667,6	1 043,2

Note 3 – Avskrivninger etter plan

	1999	1998
Maskiner og inventar	0,0	0,1

Note 4 – Ubeskattede reserver

	Inngående balanse	Årets avsetning	Utgående balanse
Periodiseringsfond 1994	70,5	-	70,5
Periodiseringsfond 1995	119,3	-	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	-	399,0
Periodiseringsfond 1997	223,5	-	223,5
Periodiseringsfond 1998	225,5	-	225,5
Periodiseringsfond 1999	-	116,3	116,3
Meravskrivninger			
Fly, maskiner og inventar	4 042,8	143,0	4 185,8
Bygninger	198,1	-	198,1
Sum	5 278,7	259,3	5 538,0
Hvorav:			
Utsatt skatteandel (28%)	1 478,0		1 550,6
Egenkapital	3 800,7		3 987,4

Note 5 – Maskiner og inventar

	1999	1998
Anskaffelsesverdi	0,2	0,4
Akkumulerte avskrivninger etter plan	-0,1	-0,1
Bokført verdi	0,1	0,3

Note 6 – Andeler i konsortier

	1999	1998
SAS Konsortiet	6 505,4	6 186,3
Konsortiet SAS Commuter	241,2	222,0
Scanair Konsortiet	0,0	0,0
	6 746,6	6 408,3

Note 7 – Aksjer i konsernselskaper

	Org. nr.	Hoved-kontor	Antall aksjer	Kapital-andel	Nom. verdi	Bokført verdi	
						1999	1998
AB Sila	556137-6764	Stockholm	10 000	100%	1,0	1,0	1,0
ABA Flyg AB	556286-2473	Stockholm	1 000	100%	0,1	119,4	119,4
					1,1	120,4	120,4

Datterselskapene driver ingen virksomhet

Note 8 – Andre aksjer

OM Gruppen 17 754 stk. à nom. 2 SEK, bokført verdi 32,3 TSEK, børsverdi 3,3 MSEK.

Note 9 – Egenkapital/Endring i egenkapital

Ikke formell SAS Sverige AB					
Konsernet					
	Aksje- kapital	Oppskriv- ningsfond	Bundne reserver	Fria reserver	Sum
Ved årets begynnelse	705,0	179,0	4 359,4	1 367,9	6 611,3
Utbetalt utbytte				-282,0	-282,0
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	4 359,4	1 085,9	6 329,3
Overføring mellom bundne og frie reserver			186,7	-186,7	-
Endring av omregningsdifferanser			-46,3		-46,3
Endring av SAS' eierandel i tilknyttede selskaper mm			61,6		61,6
Årets resultat				593,5	593,5
Foreslått utbytte				-282,0	-282,0
Per 31. desember 1999	705,0	179,0	4 561,4	1 210,7	6 656,1

SAS Sverige AB					
	Aksje- kapital	Oppskriv- ningsfond	Reserve- fond	Fri egen- kapital	Sum
Ved årets begynnelse	705,0	179,0	141,0	1 216,8	2 241,8
Utbetalt utbytte				-282,0	-282,0
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	141,0	934,8	1 959,8
Omregningsdifferanse				0,9	0,9
Årets resultat				277,9	277,9
Foreslått utbytte				-282,0	-282,0
Per 31. desember 1999	705,0	179,0	141,0	931,6	1 956,6

Note 10 – Antall ansatte, lønninger, andre godtgjørelser og sosiale kostnader

Selskapet har fra februar 1999 ingen ansatte. I foregående år var gjennomsnittlig antall ansatte 1,5.

	1999	1998
Lønn og andre godtgjørelser er utbetalt til nåværende styremedlemmer, medlemmer i SAS' representantskap og tidligere administrerende direktør	1,7	1,7
andre ansatte	1,8	0,7
	3,5	2,4
Sosiale kostnader er utbetalt til nåværende styremedlemmer, medlemmer i SAS' representantskap og tidligere administrerende direktør	1,5	1,2
Andre ansatte	0,6	0,6
	2,1	1,8
hvorav pensjonskostnader vedrørende tidligere administrerende direktør	0,7	0,7
andre ansatte	0,0	0,4
	0,7	1,1

Forts. Note 10

Ved generalforsamlingen i 1999 ble det besluttet at det skulle utbetales et fast årshonorar på totalt 325 000 SEK til styrets medlemmer, hvorav honoraret til styreformann utgjør 135 000 SEK. Honorar til de av SAS Sverige ABs valgte medlemmer i SAS' representantskap fastsettes til 275 000 SEK.

Det utbetales avgangsvederlag til tidligere administrerende direktør per måned til og med juli 2000. Pensjon tilsvarende 70% av bruttolønnen trer i kraft i samsvar med avtale etter fylte 60 år.

Lønn eller andre godtgjørelser til nåværende administrerende direktør blir ikke utbetalt.

Avgangsvederlag tilsvarende summen av to årslønner har i 1999 blitt utbetalt til en person i selskapets tidligere ledelse.

Note 11 – Honorar til revisor

Honorar til revisorer er kostnadsført med 43 TSEK for revisjon og 27 TSEK for annen rådgivning.

Forslag til disponering av årets overskudd

Styret og administrerende direktør foreslår at morselskapets disponible overskudd på 1 214 MSEK disponeres slik:

Utbytte til aksjonærer 4,00 SEK per aksje	
Hvilket utgjør MSEK	282
Overføring til egenkapital MSEK	932
	<hr/>
	1 214

Stockholm den 13. mars 2000

Bo Berggren

Styreformann

Erik Belfrage

Urban Jansson

Nina Linander

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Vår revisjonsberetning er avgitt den 13. mars 2000

Jan Åke Magnuson

Autorisert revisor

Gunnar Abrahamson

Autorisert revisor

Revisjonsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ.), organisasjonsnummer 556042-5414.

Vi har revidert årsoppgjøret og bokføringen samt styrets og administrerende direktørs forvaltning av SAS Sverige AB i 1999. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapet og forvaltningen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsrapporten og forvaltningen.

Revisjonen er utført i henhold til god revisjonsskikk. Dette innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil. Revisjonen omfatter kontroll av et utvalg underlag for bokføring og annen informasjon i regnskapet. Det inngår også å vurdere regnskapsprinsipper og styrets og administrerende direktørs anvendelse av disse, samt å bedømme den samlede

informasjonen i årsoppgjøret. Dette gir grunnlag for å bedømme om styremedlemmer eller administrerende direktør er erstatningspliktige mot selskapet eller på annen måte har handlet i strid med aksjeloven, årsregnskapsloven eller selskapsvedtektene. Vi anser at vår revisjon gir oss rimelige grunn for våre uttalelser nedenfor.

Årsoppgjøret er opprettet i samsvar med årsregnskapsloven og gir et rettferdig bilde av selskapets resultat og stilling i samsvar med god revisjonsskikk i Sverige.

Vi bifaller at generalforsamlingen godkjenner resultatregnskapet og balansen for morselskapet, disponerer overskuddet i morselskapet i samsvar med forslaget i årsberetningen og innvilger styrets medlemmer og administrerende direktør ansvarsfrihet for regnskapsåret.

Stockholm, 13. mars 2000

Jan Åke Magnuson

Autorisert revisor

Gunnar Abrahamson

Autorisert revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes torsdag 13. april 2000, kl 17.00 i Uppropssalen, Stockholm Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm. Lokalene åpnes for registrering kl 16.00 og registrering skal ha skjedd før kl 17.00 for de som er stemmeberettigede.

Deltagere

Aksjonærer som ønsker å delta i generalforsamlingen skal

dels være registrert i aksjebok ført av Värdepappercentralen VPC AB ("VPC") før mandag 1. april 1999, og dels registrere seg hos selskapet på adressen SAS Sverige AB, c/o SAS, avd. STOUU, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 12 93 eller fax +46 8 85 94 95, eller via e-post, www.scandinavian.net senest mandag den 10. april 2000 kl 16.00.

Forvalterregistrerte aksjer

For å kunne delta på generalforsamlingen må aksjonærer som har forvalterregistrert sine aksjer gjennom bankenes notariatavdelinger eller hos fondsforvaltere, for anledningen registrere aksjene i eget navn hos VPC. Aksjonærer som ønsker en slik registrering må informere forvalteren om dette i god tid før 3. april 2000.

Utbytte

Som avstemningsdag foreslås tirsdag den 18. april 2000. Dersom generalforsamlingen beslutter i samsvar med styrets forslag, forventes utbytte å bli sendt ut gjennom VPC torsdag 27. april 2000.

Styret og revisorer

Styret

Bo Berggren, formann

Født 1936. Valgt 1985

Svensk styreformann i SAS. Styreformann i Stenqvist AB. Styremedlem i Danisco A/S, Robert Bosch GmbH samt i et antall andre selskapers og organisasjoners styret. Aksjeinnehav: 5000

Erik Belfrage

Født 1946. Valgt 1992

Bankdirektør i Skandinaviska Enskilda Banken. Styreformann i Institutet för Företagsledning (IFL), Utrikespolitiska Institutet (UI), Sigtuna Skolstiftelse og Centre for European Policy Studies (CEPS). Styremedlem i bl.a. SAAB. Varamann i SAS' styret. Aksjeinnehav: 0

Urban Jansson, viseformann

Født 1945. Valgt 1999

Direktør. Styreformann i bl.a. Perstorp, Proffice og Scandic Hotels. Viseformann i Bure samt styremedlem i bl.a. SAS og SEB. Aksjeinnehav: 2000

Nina Linander

Født 1959. Valgt 1999

Direktør i Vattenfall Energimarknad. Styremedlem i Hähmen Sähkö OY, Vattenfall Netherland BV og Abonnera Sverige AB. Varakvinne til styret i SAS og Ringhals AB. Aksjeinnehav: 0

Revisorer

Jan Åke Magnuson

Født 1942. Valgt 1992

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Gunnar Abrahamson

Født 1947. Valgt 1997

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Lars-Gunnar Nilsson

Varamann. Født 1953. Valgt 1997

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Dan Phillips

Varamann. Født 1966. Valgt 1998

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

SAS' Styre

Styret består av ni medlemmer og tolv varamenn

Hugo Schrøder

født 1932, ingeniør

Formann i SAS' styre 1999. Dansk formann i SAS siden 1994 samt formann i SAS Danmark A/S' styre som representant for de danske private eierinteressene.

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

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

Personlig varamann: Erik Sørensen

Bo Berggren

født 1936, tekn.dr.h.c.

Første viseformann i SAS' styre 1999. Svensk styreformann i SAS fra 1992 samt formann i SAS Sverige AB som representant for de svenske private eierinteressene.

Styremedlem i et antall svenske og utenlandske selskaper og organisasjoner.

Aksjeinnehav: 5 000 aksjer i SAS Sverige AB

Personlig varamann: Erik Belfrage

Bjørn Eidem

født 1942, høyesterettsadvokat

Andre viseformann i SAS' styre 1999. Alternierende norsk styreformann i SAS fra 1992, styremedlem i SAS fra 1983. Formann i styret for SAS Norge ASA 1999 som representant for de norske private eierinteressene.

Deleier i advokatfirmaet Harboe, Eidem & Co. A/S. Styreformann for bl.a TradeWinds, Upstream og Sunnmøre Rederi.

Aksjeinnehav: 5 861 aksjer i SAS Norge ASA

Personlig varamann: Mads Henry Andenæs

Harald Norvik

født 1946, siviløkonom

Alternierende norsk styreformann i SAS fra 1992 samt viseformann i SAS Norge ASAs styre 1999 som representant for den norske stat.

Formann i representantskapet i Den norske Bank og styremedlem i Orkla ASA.

Aksjeinnehav: 0

Personlig varakvinne: Kari Gjestebø

Anders Eldrup

født 1948, cand.scient.pol.

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

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

Aksjeinnehav: 0

Personlig varamann: Bjørn Westh

Urban Jansson

født 1945, direktør

Medlem i SAS' styre fra 1999 samt viseformann i SAS Sverige AB's styre som representant for den svenske stat.

Styreformann i bl.a. Perstorp, Proffice og Scandic Hotels. Viseformann i Bure samt styremedlem i bl.a. SEB.

Aksjeinnehav: 2 000 aksjer i SAS Sverige AB

Personlig varakvinne: Nina Linander

Seks styremedlemmer og seks vararepresentanter skal representere de tre morselskapene og utnevnes direkte i respektive morselskap gjennom valg av styremedlemmer til morselskapenes styre. Formann og viseformann i hvert morselskaps styre sitter også som representanter i SAS Konsortiets styre. De to øvrige styremedlemmene i hvert enkelt morselskap er varamenn i SAS Konsortiets styre.

Ansatteorganisasjonene i Danmark, Norge og Sverige velger etter spesialoverenkommelse et styremedlem og to varamenn hver.

Blant de styremedlemmer som representerer morselskapene velger styret en formann, en første viseformann og en andre viseformann. Disse oppdragene skal som hovedregel alternere mellom styreformennene i morselskapene.

Styret har samme rettigheter og arbeidsoppgaver som normalt sett utføres av styret i et aksjeselskap. Styret skal lede og forvalte SAS' anliggender. Representantskapet gir styret nærmere retningslinjer vedrørende styrets virksomhet og ansvar.

Styret utnevner administrerende direktør og fastsetter dennes lønn. Administrerende direktør er ansvarlig for den løpende driften. Styret vedtar forskrifter angående administrerende direktørs rettigheter og plikter.

Styret er beslutningsdyktig når minst fire av seks styremedlemmer er til stede og det enkelte morselskap er representert. Hvert tilstedeværende styremedlem har en stemme. Styret fatter vedtak basert på simpelt flertall. Hvis vedtak ikke kan fattes basert på simpelt flertall, gjelder det forslag som støttes av styreformannen og minst fire av de styremedlemmene som representerer morselskapene.

Personalrepresentanter

Helmuth Jacobsen

født 1945

Styremedlem i SAS fra 1998. Ansatt i SAS i Danmark.

Aksjeinnehav: 0

Varamenn: Nicolas Fischer og Jens Tholstrup Hansen

Leif Kindert

født 1941

Styremedlem i SAS fra 1992. Ansatt i SAS i Sverige.

Aksjeinnehav: 0

Varakvinne: Ulla Grøntvedt

Varamann: Jouni Ketola

Ingvar Lilletun

født 1938

Styremedlem i SAS fra 1979. Ansatt i SAS i Norge.

Aksjeinnehav: 0

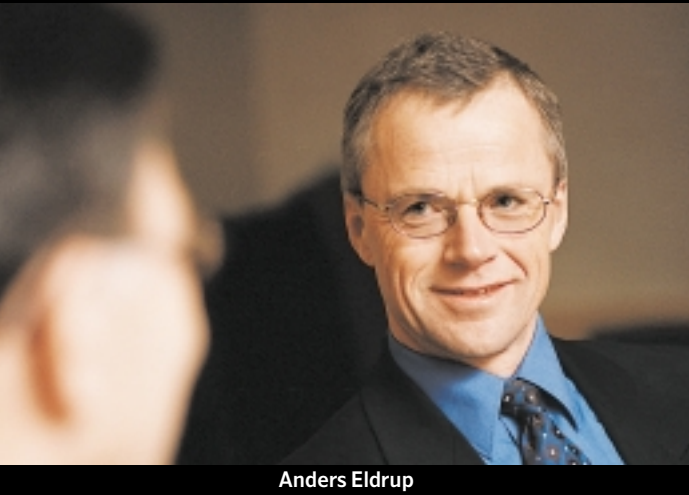
Varamenn: John Lyng og Olav Lie



Harald Norvik



Hugo Schröder



Anders Eldrup



Bjørn Eidem



Urban Jansson



Bo Berggren



Ingvar Lilletun



Helmuth Jacobsen



Leif Kindert

SAS' ledelse

Jan Stenberg

President & CEO, født 1939

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

Styremedlem i Deutsche Lufthansa AG og Kungliga Operan samt medlem i Aktiemarknadsnämnden.

Tidligere viseadministrerende direktør og medlem i den administrative ledelsen i Ericsson. Styremedlem i flere av Ericsson datterselskaper, administrerende direktør i Ericsson Cables, sjef for forretningsområde Public Telecommunications samt administrerende direktør i Ericsson Telecom AB.

Gunnar Reitan

Executive Vice President & CFO, født 1954

Medlem av SAS Management Team og fra oktober 1993 ansvarlig for stabsfunksjoner innen finans, økonomi, eiendomsforvaltning og andre konsernstabsfunksjoner. Dessuten ansvarlig for SAS' eksterne relasjoner i Norge. Ansatt i SAS i Oslo januar 1988 som direktør for SAS Station Services. Vice President Finance and Administration for SAS i Norge. Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet.

Styremedlem i SPP Liv AB, Vital Forsikring ASA, Spanair S.A. samt styreformann i det norske flyselskapet Widerøe.

Claes Broström

Senior Vice President & CEO, født 1954

Medlem av SAS Management Team og fra september 1998 ansvarlig for stabsfunksjonen Information Strategies & Processes. Hovedansvarlig for IT-utvikling og virksomhetsutvikling.

Tidligere arbeidet som Vice President, Ericsson Infocom Systems, ansvarlig for IT- og virksomhetsutvikling. Tidligere erfaring fra data- og verkstedsindustrien som markedssjef, produksjonssjef samt konstruksjonssjef. Styreformann i SAS Data Holding A/S.

Marie Ehrling

Senior Vice President, født 1955

Medlem av SAS Management Team og fra oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division. Divisjonen har ansvaret for kundeservice på flyplasser, som bl.a. omfatter service i forbindelse med innsjekking, bagasjebehandling og trafikkavvikling. Divisjonen svarer også for utvikling av ny infrastruktur på de flyplasser som SAS trafikkerer samt for de avgifter som SAS betaler til flyplasser og myndigheter over hele verden.

Ansatt i SAS 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994.

Erfaring som finansanalytiker på 4:e AP-fonden, informasjonssekretær på Utbildnings-, Ekonomi-, respektive Budgetdepartementet. Styremedlem i AB Lindex.

Jan Forsberg

Senior Vice President, født 1946

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

Tidligere erfaring som President, Gate Gourmet Northern Europe A/S, Managing Director SAS Service Partner Stockholm AB og logistikksjef for det internasjonale bygningsfirmaet Tour & Andersson AB.

Styremedlem i det norske flyselskapet Widerøe.

Ørnulf Myrvoll

Senior Vice President, født 1946

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

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

Bernhard Rikardsen

Senior Vice President, født 1956

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

Styreformann i datterselskapet SAS Flight Academy.

Henry Sténson

Senior Vice President, født 1955

Medlem av SAS Management Team og fra mars 1998 ansvarlig for stabsfunksjonen Public Relations & Governmental Affairs. Hovedansvar for bl.a. kontakter med media, allmennheten og politikere samt intern kommunikasjon.

Tidligere arbeidet som informasjonssjef på Volvo Flygmotor AB, sjef for Automotive Communications i AB Volvo, Informasjonsdirektør hos Saab Aircraft AB samt Informationsdirektør i Volvo Car Operation.

Styremedlem i European Centre for Public Affairs.

Erik Strand

Senior Vice President, født 1951

Medlem i SAS Management Team og fra februar 1996 ansvarlig for divisjonen Marketing & Sales. Divisjonen har det overgripende ansvaret for alt salg til passasjerer innen SAS og for et antall partnere. Dette innebærer ansvar for relasjoner med reisebyråer, agenter og SAS' eget salg. Divisjonen har også ansvaret for hele SAS' utenlandsvirksomhet samt all markedskommunikasjon inklusive EuroBonus.

Tidligere erfaring som salgssjef på AB R.Barlach, reklamesjef på Nordiska Kompaniet, markeds- og forretningsområdesjef på DAGAB samt administrerende direktør for Ticket Travel Group AB.

Styreformann i Annonserforeningen og styreformann i datterselskapene SMART AB samt SAS Media AB.

Vagn Sørensen

Senior Vice President, født 1959

Medlem av SAS Management Team og fra januar 1993 ansvarlig for Business Systems Division. Divisjonen har ansvar for lønnsomheten i SAS trafikksystem, prissetting, produktene, flyflåten, frakt, SAS Trading, allianser samt kommersielle strategier. Sørensen har i tillegg ansvar for SAS' eksterne relasjoner i Danmark. Ansatt i SAS 1984 som trainee på markedsavdelingen. 1989 Marketing Director for Europa, Midtøsten og Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.

Styremedlem i Codan Forsikring A/S, Dansk Industri og Sophus Berendsen A/S. Styreoppdrag i Cimber Air A/S og Skyways Holding AB, viseformann i Spanair S.A. samt styreformann i OY Air Botnia AB. Senior Advisor til EQT Partners A/S.



Gunnar Reitan og Bernhard Rikardsen



Jan Stenberg og Marie Ehrling



Claes Broström og Vagn Sørensen



Ørnulf Myrvoll og Jan Forsberg



Henry Sténson og Erik Strand

Representantskap og revisorer

SAS Konsortiets parter (morselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB) utøver direkte eierinnflytelse i SAS i representantskapet.

Representantskapet består av tretti personer og utnevnes av SAS' morselskapers aksjeeiere på den ordinære generalforsamlingen i respektive morselskap. Representantskapet skal utøve tilsyn og kontroll over SAS' styre og administrerende direktørs forvaltning av SAS Konsortiet. Hvert morselskaps generalforsamling skal utse ti representanter. Representantene kan ikke være medlemmer eller varamenn i SAS' styre eller i noen av SAS morselskapers styre. Representantskapet utnevner årlig en formann, en første viseformann og en andre viseformann.

De ansatte i SAS har rett til å utnevne ni medlemmer med observatørstatus. Disse representantene har rett til å være til stede og delta i representantskapets møter uten stemmerett. De ansatte i Danmark, Norge og Sverige utser tre representanter hver.

Ordinære møter i representantskapet holdes to ganger i året, ett innen fire måneder fra regnskapsårets utgang og ett i oktober eller november.

Ved det første møtet behandler representantskapet følgende spørsmål:

- Godkjenning av SAS Konsortiets årsregnskap og konsolidering av regnskap.
- Disposisjon av SAS Konsortiets overskudd eller underskudd.
- Spørsmålet om det kan bevilges ansvarsfrihet overfor representantskapet mot SAS Konsortiets styremedlemmer og administrerende direktør.
- Valg av revisor.
- Valg av formannspresidium i representantskapet.

Ved det andre ordinære møtet behandles SAS' resultat per siste kvartalsrapport.

Ved begge de ordinære møtene behandles også rapporter om SAS' virksomhet og økonomiske stilling samt prognoser for virksomheten for den nærmeste tiden.

Representantskapet er beslutningsdyktig når en majoritet av medlemmene fra hvert morselskap er tilstede. Alle tilstedeværende medlemmer har en stemme hver. I de fleste spørsmål tas beslutninger med enkel majoritet. Ved stemmelikhet har formannen vetorett.

SAS' representantskap

Danske medlemmer

Ordinære medlemmer

Svend Jakobsen

Første viseformann

Niels Brockenhuus-Schack

Tommy Dinesen, MF

Peter Duetoft, MF

Jørgen Estrup, MF

Svend Aage

Heiselberg, MF

Kaj Ilkast

Anders Knutsen

Axel greve af Rosenborg

Ole Trolle

Personalrepresentanter

Helmuth Jacobsen

Nicolas Fischer

Jens Tholstrup Hansen

Norske medlemmer

Ordinære medlemmer

Johan Fr. Odfjell

Andre viseformann

Gunnhill Margi Andreassen

Evy Buverud Pedersen

Knut Francke

Kaare Granheim

Marit Høvdning

Jan Reinås

Svein Sundsbø

Erik Tønseth

Ragnhild M. Wiborg

Personalrepresentanter

Ingvar Lilletun

John Lyng

Olav Lie

Svenske medlemmer

Ordinære medlemmer

Bo Rydin

Formann

Georg Andersson

Annika Christiansson

Gösta Gunnarsson

Eva Halvarsson

Tom Hedelius

Bertil Jonsson

Bo Lundgren

Tom Wachtmeister

Marcus Wallenberg

Personalrepresentanter

Leif Kindert

Ulla Gröntvedt

Jouni Ketola

Revisorer

Danmark

Stig Enevoldsen

Statsautoriseret revisor

Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim

Statsautorisert revisor

Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson

Auktoriserad revisor

Deloitte & Touche

Adresser

Adresser

Hovedkontor
SAS
SE-195 87 Stockholm
Besøksadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 00 00

Danmark
SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besøksadresse:
Hedegaardsvej 88
København S
Telefon: +45 32 32 00 00

Norge
SAS
NO-0080 Oslo
Besøksadresse:
Snarøyveien 57
Fornebu
Telefon: +47 64 81 60 50

Telexnr. SAS Skandinavien
22263 SASXT DK

SAS på Internett
www.scandinavian.net

SAS Investor Relations på
Internett
www.scandinavian.net

SAS Reservations

Danmark
Innenriks, telefon: 70 10 30 00
Utenriks, telefon: 70 10 20 00

Finland
Telefon: 0106 8000

Norge
Telefon: 810 03 300

Sverige
Business Class og fullpris
innenriks, telefon: 020 727 727

Utenriks Economy Class,
Telefon: 020 727 555

Innenriks rabattpris,
Telefon: 020 727 000

SAS Business Class Hot Line
24-timers service for fly- og
hotellbookinger,
Telefon: +45 32 32 68 00

Morselskaper

SAS Danmark A/S
Hedegaardsvej 88
DK-2300 København S
Telefon: +45 32 32 45 45

SAS Norge ASA
NO-0080 Oslo
Telefon: +47 64 81 63 98

SAS Sverige AB
c/o SAS, Avd. STOUU
SE-195 87 Stockholm
Besøksadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 12 93

Definisjoner og begreper

AEA • The Association of European Airlines. En sammenslutning av de største regulære europeiske flyselskapene.

Anvendt kapital • Total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

Anvendt kapital, markedsbasert • Se AV.

ASK, Tilbudte setekilometer • Antall tilgjengelige passasjer seter multiplisert med den strekning disse flys.

ATK, Tilbudte tonnkilometer • Antall tilgjengelige kapasitetstonn for transport av både passasjerer, frakt og post multiplisert med den strekning i km som kapasiteten flys.

AV • Asset value (markedsjustert anvendt kapital). Totale eiendelers bokførte verdi inklusive merverdi av flyflåten, med tillegg av nåverdien av kostnaden for operasjonell flyleasing NPV, minus ikke rentebærende gjeld og rentebærende eiendeler. Kan også uttrykkes som bokført egenkapital inklusive merverdier i flyflåten, pluss nåverdien av operasjonelle leasingkontrakter, NPV, pluss netto rentebærende gjeld.

Avkastning på egenkapital • Resultat etter skatter i forhold til gjennomsnittlig egenkapital. Skatt på SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en sjablonmessig skattesats på 29,1% (veid gjennomsnittlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

Avkastning på anvendt kapital (ROCE) • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til gjennomsnittlig anvendt kapital. Med anvendt kapital menes total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

Avkastning på anvendt kapital (ROCE), markedsbasert • EBITR minus avskrivningsdelen av kostnader for operasjonell flyleasing pluss endring av merverdi (fly) i relasjon til AV.

Betalte passasjerkilometer (RPK) • Se RPK.

Betalte tonnkilometer (RTK) • Se RTK

Break even-lastfaktor • Den lastfaktor som gjør at trafikkinntektene og driftskostnadene er like store.

Brutto driftsmargin • Driftsresultat før avskrivninger i forhold til driftsinntekten.

Børsverdi ved årets slutt • Pris på aksjen multiplisert med utestående antall aksjer.

Code-Share • Når to eller flere flyselskaper angir sitt

flightnummer i tidtabellen på en og samme flyging, men bare ett av selskapene utfører selve flygingen.

CFROI • EBITDAR i forhold til AV.

Direkteavkastning, gjennomsnittskurs • Uttbytte i % av gjennomsnittlig aksjekurs i løpet av året.

EBITDA • Resultat før finansnetto, skatter, avskrivninger, goodwill og gevinster fra flysalg.

EBITDAR • Resultat før finansnetto, skatter, avskrivninger, goodwill og gevinster fra flysalg og kostnad for operasjonell flyleasing.

EBIT (inkl. salgsgevinster) • Driftsresultat.

Enhetsinntekt (yield) • Gjennomsnittlig trafikkinntekt per RPK.

Enhetskostnad • Flyvirksomhetens totale driftskostnader redusert med trafikkrelaterte inntekter, per veid ASK/RPK.

Finansiell leasing • Finansiell leasing baseres på en leasingavtale hvor de risiki og fordeler som er forbundet med å eie objektet i all vesentlighet er overført til leasingtakeren. Objektet rapporteres som anleggsmiddel i balansen og forpliktelsen til å betale fremtidige leasingavgifter føres opp som gjeld.

Gjeldsgrad • Rentebærende gjeld, redusert med rentebærende eiendeler, i forhold til egenkapital og minoritetsinteresser.

IATA • International Air Transport Association. En global sammenslutning av mer enn 200 flyselskaper.

ICAO • International Civil Aviation Organization. FNs fagorgan for den internasjonale sivile luftfarten.

Kabinfaktor Passasjerer • Forholdet mellom RPK og ASK i %. Beskriver utnyttelsesgraden av tilbudte seter. Kalles også belegg.

Kapasitetskostnader • SAS Gruppens totale avskrivninger, kostnad for operasjonell flyleasing samt rentekostnader (netto).

Kapitalandelsmetoden • Andeler i tilknyttede selskaper tillagt SAS' andel av egenkapital under hensyn til anskaffet mer- respektive mindreverdier.

Kontantstrøm fra virksomheten • Internt tilførte midler før driftskapitalendring.

Kontantstrøm per aksje • Kontantstrøm for respektive morselskap med fradrag for betalt skatt dividert med antall aksjer.

Nettofinansiering fra virksomheten • Se kontantstrøm fra virksomheten.

Nettogjeld • Rentebærende gjeld redusert med rentebærende eiendeler.

Nettoresultatmargin • Resultat etter finansielle poster i forhold til driftsinntekter.

NKI • Nöjd Kund Index - måler hvordan kundene oppfatter SAS' tjenester. Målingene gjennomføres hvert halvår.

NPV • Nåverdi-netto, brukes ved beregning av den kapitaliserte fremtidige kostnad for operasjonell flyleasing.

Operasjonell leasing • Operasjonell leasing baseres på en leasingavtale hvor risiki og fordeler som er forbundet med eierskap ligger hos leasegiveren og sidestilles med leie. Leasingavgiften kostnadsføres i resultatregnskapet.

P/CE –tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med kontantstrøm per aksje etter betalt skatt.

P/E-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med resultat per aksje etter sjablongskatt.

PULS • Personalundersøkelse om livet i SAS. Måler personalets oppfatning om sitt arbeidsmiljø. Gjennomføres årlig.

Regularitet • Antall gjennomførte flyginger i forhold til tidstabellen eksklusive flyginger som er innstilt på grunn av kommersielle hensyn.

Rentedekningsgrad • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til finansielle kostnader.

Resultat per aksje (EPS) • Resultat etter skatt dividert med antall aksjer.

ROCE • Se Avkastning på anvendt kapital.

ROCE, markedsbasert • Se Avkastning på anvendt kapital, markedsbasert.

RPK, Betalte passasjerkilometer • Antall betalende passasjerer multiplisert med den strekning i kilometer som disse flys.

RTK, Betalte tonnkilometer • Antall tonn betalt trafikk (passasjerer, frakt, post) multiplisert med den strekning i kilometer som denne trafikken flys.

Soliditet • Egenkapital pluss utsatt skatt og minoritetsinteresser i forhold til totalbalansen.

Tilbudte setekilometer • Se ASK

Tilbudte tonnkilometer • Se ATK

Total avkastning • Summen av kursendring og utbytte.

Total lastfaktor • Forholdet mellom RTK og ATK i %. Den andel av total tilgjengelig kapasitet som er solgt og fløyet.

US Majors • Gruppe som består av de største amerikanske regulære flyselskapene inklusive flyfraktselskaper.

WACC • Gjennomsnittlig total kapitalkostnad, består av den gjennomsnittlige kostnaden for gjeld, egenkapital og operasjonell flyleasing. Finansieringskildene beregnes og veies i samsvar med dagens markedsverdi for egenkapital og gjeld samt kapitalisert nåverdi for kostnad for operasjonell flyleasing.

Yield • Se Enhetsinntekt.

Informasjon

Generalforsamling SAS Danmark A/S ... 12. april 2000	Delårsrapport 3, jan–sep 2000 9. nov 2000
Generalforsamling SAS Norge ASA 12. april 2000	Årsregnskapskommuniké 2000 feb 2001
Generalforsamling SAS Sverige AB 13. april 2000	Årsrapport 2000..... mars 2001
Delårsrapport 1, jan–mars 2000 11. mai 2000	Miljørapport 2000 mars 2001
Delårsrapport 2, jan–jun 2000 11. aug 2000	

SAS månedlige trafikk- og produksjonsstatistikk kommer ut den sjettede arbeidsdagen i hver måned.

Alle rapporter finnes på engelsk, dansk, norsk og svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, fax +46 8 797 15 15. De finnes også tilgjengelige og kan bestilles på Internett: www.scandinavian.net
e-mail: investor.relations@sas.se

Produksjon: SAS og Wildeco.
Foto: Ulf Owenede og Johan Olsson, m.fl.
Trykk: Arne Löfgren Offset, Stockholm 2000.
Årsrapporten er trykt på Lessebo Linné naturhvit, TCF, 120 g.
Omslaget er trykt på Lessebo Linné naturhvit, TCF, 250 g
og miljømerket med den nordiske svanen.



