



# Årsredovisning 1999

SAS Gruppen  
SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB  
[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

# Innehåll



1999 i korthet	1
Händelser under 1999	2
VD har ordet	4
Affärsidé och mål	6
Strategier	8

## Kapitalmarknad 11

SAS och kapitalmarknaden	12
Aktiedata	20
SAS konkurrenskraft och förbättringsprogram	23
Ekonomisk tioårsöversikt	26
Finansiella risker	28

## Omvärlden 31

Utveckling och trender i flygbranschen	32
--	----

## Marknad och trafik 35

SAS marknader	36
SAS Cargo	39
Allianser och partnerskap	40
Operationella nyckeltal	44

## Verksamheten 47

Huvudprocesser	48
Medarbetare i SAS	50
SAS varumärke och nya distributionskanaler	52
SAS flygplansflotta	54
SAS miljöarbete	57

## SAS International Hotels 61

### Ekonomisk redovisning 65

SAS Gruppens legala struktur	66
Styrelsens ordförande	67
Förvaltningsberättelse	68
SAS Gruppens resultat i sammandrag	71
SAS Gruppens resultaträkning	72
SAS Gruppens balansräkning	74
SAS Gruppens kassaflödesanalys	76
Redovisnings- och värderingsprinciper	79
Noter	81
Revisionsberättelse	87
Moderbolagen	88
SAS Danmark A/S	88
SAS Norge ASA	94
SAS Sverige AB	100
SAS styrelse	108
SAS ledning	110
Representantskap och revisorer	112
Adresser	113
Definitioner och begrepp	114
Informationstillfällen	116

Årsredovisningen finns tillgänglig på danska, norska, svenska och engelska. Några i flygbranschen vedertagna uttryck används på engelska i samtliga språkversioner.

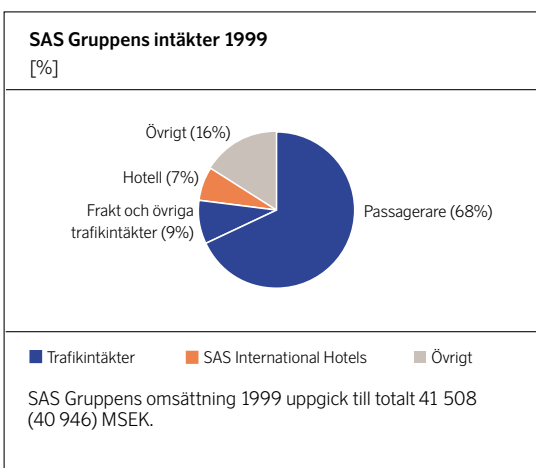
# Detta är SAS

- SAS skall erbjuda konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, mellan, till och från vart och ett av de skandinaviska länderna genom flygtransporter i egen regi eller tillsammans med utvalda partners.
- SAS prioriterar absolut säkerhet, högsta punktlighet och god personlig service. SAS strävar efter att utforma produkter och tjänster så att de motsvarar marknadens generella behov liksom individens specifika önskemål och krav på valfrihet.
- SAS skall drivas med sådan lönsamhet att ägarnas avkastningskrav uppfylls och så att SAS uppfattas som ett attraktivt placeringsobjekt för investerare.
- SAS är starkt engagerat i begränsning av flygets miljöpåverkan.
- SAS stöder samhällsutvecklingen genom insatser för bland annat kultur, idrott och utbildning.



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

På sid. 66 beskrivs SAS Gruppens legala struktur.



# 1999 i korthet

- **Överkapacitet i marknaden**, allmän prispress och förändrad produktmix var till stor del orsaken till ett försämrat helårsresultat.
- **SAS Gruppens resultat** före skatter uppgick till 1 846 (2 857) MSEK.
- **SAS Gruppens omsättning** steg med 1,4% till 41 508 MSEK.
- **Passagerartrafiken (RPK)** ökade med 1,6%. Trafiken i Economy Class ökade med 4%. Antalet passagerare ökade med 2,4%.
- **Kassaflödet från verksamheten** uppgick till 2 227 MSEK (3 807).
- **Realisationsvinster** vid avyttring av aktier och övriga anläggningstillgångar uppgick till 1 431 (1 016) MSEK.
- **Medelantal anställda inom SAS Gruppen** uppgick till 28 863 (27 071).
- **Nöjd Kund Index** ökade från 70 till 74.
- **SAS beslutade** att expandera den interkontinentala verksamheten.



## Ekonomiska nyckeltal SAS Gruppen, SAS och SAS International Hotels

	SAS Gruppen		SAS		SAS International Hotels	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Omsättning, MSEK	<b>41 508</b>	40 946	<b>38 630</b>	38 211	<b>2 963</b>	2 786
Resultat före skatter, MSEK	<b>1 846</b>	2 857	<b>1 307</b>	2 616	<b>544</b>	233
Bruttovinstmarginal, %	<b>7</b>	10	<b>6</b>	10	<b>31</b>	32
Investeringar, MSEK	<b>5 870</b>	6 112	<b>5 720</b>	5 554	<b>150</b>	557
CFROI, %	<b>14</b>	22	<b>13</b>	22	<b>23</b>	22
ROCE, marknadsbaserat, %	<b>9</b>	18	<b>7</b>	18	<b>28</b>	15
Medelantal anställda	<b>28 863</b>	27 071	<b>25 754</b>	23 992	<b>3 071</b>	3 041

## Nyckeltal SAS aktier (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Resultat per aktie	<b>7,34</b>	11,60	<b>7,49</b>	11,51	<b>8,41</b>	12,77
Börskurs vid årets slut	<b>77,00</b>	72,80	<b>87,00</b>	64,00	<b>76,00</b>	74,50
Utdelning (förslag 1999)	<b>3,50</b>	3,15	<b>3,75</b>	3,70	<b>4,00</b>	4,00
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	<b>4,7</b>	3,0	<b>5,2</b>	3,7	<b>5,3</b>	3,8

## Nyckeltal SAS mål

	1999	1998
Nöjd Kund Index, NKI	<b>74</b>	70
Personalindex, PULS	<b>108</b>	106
Miljöeffektivitetsindex (Index 100;1996)	<b>89</b>	96

Definitioner och begrepp, se sid. 114.

Miljöeffektivitetsindex, se sid. 59

# Händelser under 1999

## Kvartal 1

- SAS upplevde fortsatta störningar i kölvattnet av luftrumsmöjligheter i Skandinavien, Luftrum 98, samt inkörningsproblem på Oslos flygplats Gardermoen.
- SAS sålde 30% av sin aktiepost i datanätverksföretaget Equant N.V.
- SAS International Hotels sålde hotellfastigheten i Amsterdam.
- SAS EuroBonus vann "The Freddie Award" för tredje gången i rad.
- SAS utsågs till vinnare av 1998 års "Mercury Award" i konkurrens med 250 deltagare inom flyg- och cateringbranschen.

## Kvartal 2

- SAS Cargo valdes till "Cargo Airline of the Year".
- SAS och Singapore Airlines inledde en strategisk allians.
- Air New Zealand och Ansett Australia anslöt sig till Star Alliance™.
- Förändringsprogrammet SAS 2000+ lanserades mot kund.
- SAS beställde ytterligare fem flygplan av typ deHavilland Q400.
- Star Alliance undertecknade gemensamt dokument, Environmental Commitment Statement, som beskriver åtaganden inom miljöområdet.

## Kvartal 3

- SAS International Hotels (SIH) sålde fastigheten i Radisson SAS Portman Hotel i London. SIH kommer att driva hotellet i framtiden genom ett långsiktigt managementkontrakt.

## Kvartal 4

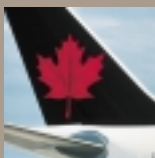
- All Nippon Airways blev ny medlem i Star Alliance.
- SAS annonserade avsikten att sälja del av aktieinnehavet i British Midland till Lufthansa.
- SAS lanserade ny Internet-site.
- SAS var först med nytt säkerhetssystem som installerades på alla Boeing 737.
- SAS styrelse fattade beslut om förvärv av 10 Airbus för totalt 10 miljarder svenska kronor, som successivt fram till år 2004 kommer att ersätta Boeing 767 i SAS interkontinentala trafik. De nya flygplanen reducerar utsläppen per flygplansstol med 10-20% jämfört med Boeing 767.
- SAS sålde ytterligare aktier i datanätverksföretaget Equant N.V.
- SAS etablerade ett bolag tillsammans med GECAS. Till bolaget har överförts 30 flygplan av typen Douglas MD-80.
- SAS utsågs av svenska affärsresenärer till bästa flygbolag inrikes och utrikes.

## Händelser efter årets utgång

- Skiftet in i år 2000 fortlöpte helt utan störningar i SAS trafiksystem.
- SAS lanserade WAP-tjänst för bokning av biljetter via mobiltelefon.
- SAS utsågs till bästa inrikesflygbolag i Norge och fick "Grand Travel Award".
- SAS EuroBonus fick för fjärde året i rad utmärkelsen "The Freddie Award".
- SAS styrelse fattade beslut om förvärv av nya större flygplan för Europa och Skandinavien omfattande tolv Airbus A321-100 samt optioner till ett värde av 4,5 miljarder svenska kronor. Flygplanen kommer att levereras från och med hösten 2001.



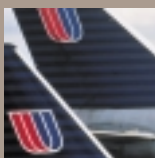
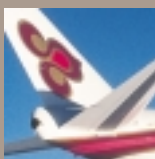
”SAS skall, i samarbete med utvalda flygbolag, erbjuda konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, mellan, till och från vart och ett av de skandinaviska länderna.”



Under 1999 flög SAS 22,2 miljoner resenärer till 105 destinationer i 32 länder, varav 96 i Europa, 6 i Asien och tre i USA. SAS hade mer än 1 000 dagliga avgångar och transporterade närmare 285 000 ton fraktgods.



Sedan 1997 ingår SAS i Star Alliance, världens största globala samarbete mellan flygbolag. Alliansen består av SAS, Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines och Varig. Genom Star Alliance, regionala och övriga partners erbjuder SAS mer än 8 600 dagliga avgångar till drygt 800 destinationer i 114 länder.



# VD har ordet

1999 blev ett krävande år för SAS liksom för stora delar av den europeiska flygindustrin. Trafiken fortsatte visserligen att växa, men inte i samma omfattning som tidigare trots relativt gynnsamma konjunkturförhållanden. Fler och större flygplan togs i drift och överkapaciteten i branschen förstärktes ytterligare. Resultatet blev att prispresen ökade. Också resmönstren förändrades. Antalet resenärer i Business Class minskade och allt fler valde Economy Class. Denna utveckling tog oss och många av våra konkurrenter på sängen. Trafikplaneringen kom på ett olyckligt sätt i otakt med marknadens utveckling och kundernas önskemål. Resultatet blev att lönsamheten i industrin urholkades och SAS resultat för 1999 blev en besvikelse. Rörelseresultatet före avskrivningar minskade till 2 765 MSEK och vi nådde inte våra finansiella mål, varken vad avser kassaflöde eller avkastning på kapitalet. Det förtjänar dock att understrykas att vi under slutet av året noterade förbättringar. För året som helhet sjönk enhetskostnaden med 1,1%. Under det sista kvartalet isolerat var nivån hela 5,4% lägre än för ett år sedan. Liksom förra året tillhörde utvecklingen inom SAS hotellrörelse glädjeämnena.

Den svaga marknadsutvecklingen till trots kan vi se tillbaka på ett år med många delsegrar, på både kostnads- och intäktssidan.

SAS kostnadsnivå är fortfarande alltför hög. Vi vidtar korrigerande åtgärder inom alla divisioner liksom på central nivå. Arbetet med förbättringsprogrammet, som jag beskrev i förra årets årsredovisning, accelererade under andra halvåret. Av de totalt drygt tre miljarder svenska kronor i kostnadsänkningar, som programmet syftar till att uppnå till 2001 är 1 miljard realiserad och aktiviteter pågår för att uppnå resterande del inom ramen för ordinarie budgetarbete. Aktiviteter för att förbättra produktiviteten, också utöver detta program, kommer att bli nödvändiga.

1999 blev också ett år med flera framgångar. Den bristande baskvalitet, som vi gick in i året med, förbättrades markant under andra halvåret; SAS är idag ett av Europas punktligaste flygbolag. Detta var också en bidragande orsak till att kundernas betyg blev allt bättre. Kundnöjdhetsindex, NKI, steg från 70 till 74. Vi fick också ta emot ett antal utmärkelser för hög kvalitet, inte minst från affärsresenärer. Alltsammans bekräftar att vårt nya service-, produkt- och designprogram 2000+ har fallit mycket väl ut. Den moderna skandinaviska profilen är av allt att döma lätt att identifiera sig med för våra kunder och har haft en motiverande effekt på våra medarbetare.

## Förnyelse av flygplansflottan

Parallellt med arbetet att förnya produktinnehållet förnyar vi också SAS flygplansflotta. Vi befinner oss idag i en period av mycket stora åtaganden. Det totala ordervärdet på beslutade flygplansanskaffningar för den närmaste femårsperioden är närmare 3 miljarder US dollar.

Boeing 737-600 är nu på väg att helt ersätta ett antal äldre flygplansmodeller för kort- och medeldistansflygningar. Leveranserna av 22 deHavilland Q400 för regional trafik har inletts. Ännu viktigare är beslutet i december att investera i 10 Airbus A330-300 och A340-300 för vår interkontinentala trafik. Leveranserna börjar 2001 och pågår till 2004. Detta är mer än en ersättningsinvestering. Det handlar om en medveten expansion, som är av strategisk betydelse för SAS fortsatta utveckling som interkontinentalt flygbolag. Avsikten är att ta tillvara den mycket goda efterfrågan på våra långdistanslinjer, inte minst över Nordatlanten. Med de nya flygplanen ökar kapaciteten avsevärt, samtidigt som kostnaden per säte sjunker. Också ur miljösynpunkt innebär de nya flygplanen ett stort och medvetet framsteg.

Med fler interkontinentala resenärer ökar också våra möjligheter att attrahera passagerare för anslutande flyg inom Europa och Skandinavien. Trängseln på storflygplatserna i Europa omöjliggör i praktiken fler turer och expansionen måste därför ske med större flygplan. Det är mot den bakgrunden man ska se beslutet i februari 2000 om en investering i 12 Airbus A321-100 med ett ordervärde på drygt 4,5 miljarder svenska kronor.

## Partners

SAS allians- och partnerstrategi är framgångsrik. Medlemsskapet i världens ledande flygbolagssamarbete, Star Alliance™, ökar i betydelse framför allt på intäktssidan. Genom alliansen får våra kunder tillgång till ett bekvämt globalt trafiksystem med hög och jämn produktkvalitet, vilket blir ett allt viktigare konkurrensmedel. Resultatbidraget var under 1999 ca. 800 MSEK. Alliansen har nu existerat i snart 3 år och det är viktigt att vi fokuserar den vidare utvecklingen på gemensamma affärskoncept med kundnytta samtidigt som vi bedriver arbetet med att ta tillvara interna synergier.

## Nya finansieringsformer

Ett centralt tema för flygindustrin är att både ha en optimal kapitalstruktur och en flexibilitet som medger snabb anpassning till marknadens utveckling. Marknaden för olika finansieringsformer för flygplan utvecklas snabbt.

Ett viktigt steg för SAS i detta avseende var överenskommelsen med General Electric Capital Aviation Services om att tillsammans bilda ett bolag till vilket överförts 30 Douglas MD-80. Genom sale and leasebackavtalet får SAS tillgång till flygplanen under 10 år men de kan också återlämnas tidigare eller senare. Transaktionen ger SAS den eftersträvade flexibiliteten och fyller också funktionen att skapa utrymme i balansräkningen för nya investeringar.

#### **SAS International Hotels (SIH)**

SAS hotellverksamhet förtjänar uppmärksamhet. Goda insatser, såväl inom försäljningsarbetet som inom produktivitetsförbättringar, belönades med ett gott resultat 1999. Verksamheten växer snabbt med nya management-, lease- och franchiseavtal. Strategin, som drivs konsekvent, är att utvecklas till ett renodlat tjänsteföretag för hotelldrift med allt mindre inslag av fastighetsäggande.

#### **Positiv utveckling och marknadsmässig återhämtning**

1999 rymde alltså både med- och motgångar. Viktigast är att våra förbättringsansträngningar ger resultat, vilket också sker. Många kurvor pekar nu i rätt riktning; enhetskostnaden sjunker, kundernas uppskattning ökar och det delvis nya SAS som för ett år sedan fanns mest till det yttre, har vuxit sig innehållsmässigt starkt genom våra medarbetares försorg. Service, kundbemötande och punktlighet är kritiska faktorer i vår bransch. Idag presterar SAS i nivå med de allra bästa i industrin. Det är en stor framgång, som ska tillskrivas våra medarbetare. Investeringen i vår interkontinentala flotta och den medvetna expansion vi genomför innebär en stimulans, som märks i alla delar av verksamheten. Att genomföra strategin framgångsrikt och på ett lönsamt sätt fordrar dock att vi är beredda att ta nya grepp. På samma sätt som vi nu möter förändrade kundkrav med nya och bättre lösningar, söker vi också kontinuerligt nya och mer ändamålsenliga organisations- och arbetsformer.

När vi nu går in i 2000-talet gör vi det med försiktig optimism. Utvecklingen under årets första månader ger oss anledning att tro på en marknadsmässig återhämtning.

Jag vill avslutningsvis uttrycka min uppskattning för de goda insatser av SAS medarbetare som gör att SAS ur ett kundperspektiv idag tillhör eliten bland europeiska flygbolag.

Stockholm i mars 2000

Jan Stenberg  
*Verkställande direktör*



# Affärsidé och mål

SAS skall, i samarbete med utvalda flygbolag, erbjuda konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, mellan och till och från de tre skandinaviska länderna.

## Affärsidé

SAS affärsidé är att med tillfredsställande lönsamhet betjäna den skandinaviska marknaden genom att erbjuda flygtjänster med särskilt fokus på den frekvente affärsresenären. SAS erbjuder även reseprodukter riktade till privatresenärer genom programmet SAS Pleasure. SAS Cargo ger ett kompletterande resultatbidrag till SAS genom att tillsammans med partners erbjuda effektiva och lönsamma fraktlösningar.

## Övergripande mål

SAS övergripande mål är att alla kunder skall vara nöjda och vilja resa med SAS igen samt att SAS skall ha en konkurrenskraftig utveckling av aktieägarvärdet.

## Finansiella mål

Målet för aktieägarvärdet bryts ner i två delmål. Ett delmål avser ägarnas avkastning och ett delmål avser SAS finansiella utveckling. Avkastningsmålet för ägarna är, räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel, 14% på summan av årlig aktiekursändring och aktieutdelning. De finansiella målen uttrycks i:

- CFROI, Cash Flow Return on Investments över en konjunkturcykel samt
- marknadsbaserad ROCE (avkastning på sysselsatt kapital) över en konjunkturcykel.

De finansiella målen behandlas utförligt på sidan 15.

## Kundmål

SAS kundmål är att alla kunder skall vilja resa med SAS igen. Återköpsbenägenheten, dvs. kundernas uttalande

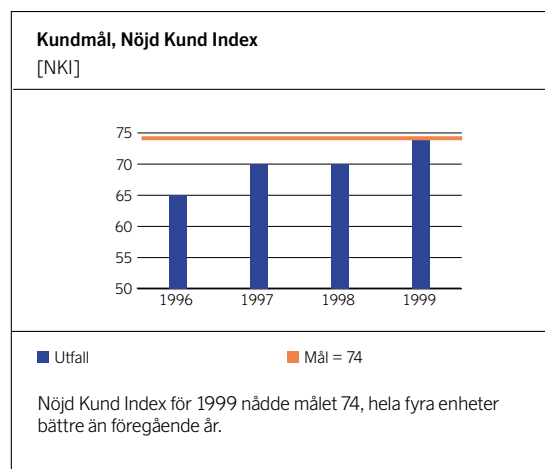
avsikt att vilja resa med SAS igen, mäts årligen och presenteras i index. Detta index har stigit från 75 till 81 under perioden 1996-1999.

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

NKI är ett index med det teoretiskt maximala värdet 100. Ett företag med mycket hög kunduppskattning torde ligga på ett index över 77. Genom NKI får SAS en klar vägledning var förbättringsåtgärder skall sättas in.

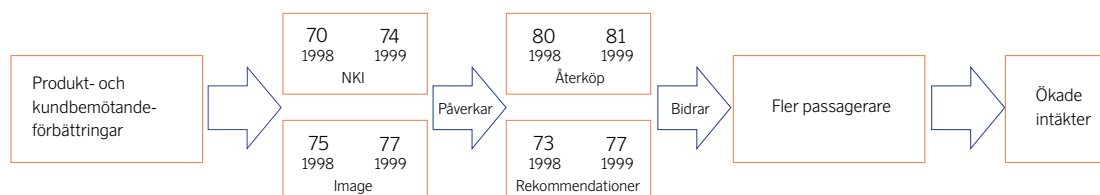
De faktorer som har störst betydelse för kundtillfredsställelse är:

- ett trevligt bemötande
- punktlighet och regularitet
- produkterbjudande.



## Kundmål

Produktförbättringar och ett förbättrat kundbemötande ger fler nöjda kunder och förstärkt image, vilket i sin tur leder till fler passagerare och därmed på sikt ökade intäkter.



Definitioner och begrepp, se sid. 114.



NKI-mätningarna startade 1996. Målet för 1999 var satt till 74 vilket SAS också uppnådde. NKI steg med hela fyra enheter mellan 1998 och 1999. Kundnöjdheten har således ökat markant från startåret 1996, då utfallet var 65. För år 2000 är målet satt till 77.

För att öka kundnöjdheten koncentrerar SAS sig på två huvudområden, det skall alltid fungera att resa med SAS och det skall alltid vara trivsamt att resa med SAS.

### Kvalitetsmål

SAS har under en rad år haft flygbranschens högsta kvalitetsmål vad gäller regularitet och punktlighet. I detta ingår både att flygningar ej ställs in och att de avgår enligt den fastlagda avgångstidpunkten.

Kvalitetsmålen tar utgångspunkt i att det alltid kommer att finnas utrymme för förbättringar och mäts därför som negativa avvikelser mot standard, alltså som irregularitet och bristande punktlighet.

För år 1999 var SAS kvalitetsmässigt i den absoluta toppen jämfört med övriga europeiska flygbolag. Trots detta nåddes ej SAS egna mål. Detta hade flera orsaker, delvis utanför SAS egen kontroll, men det fanns också förhållanden som SAS kunde påverka. Av icke påverkbara orsaker kan nämnas kapacitetsbrist i luftrummet och på flygplatserna, stora vädermässiga problem och inkörning av Oslo flygplats, Gardermoen.

### Personalmål

SAS personalmål är att frigöra alla goda resurser hos medarbetarna, samt att utveckla dem och skapa tillfredsställelse i arbetet.

SAS har under året arbetat aktivt med att involvera medarbetarna i den konkurrens- och affärsutveckling flygverksamheten genomgår just nu. Omfattande infor-

mations- och dialogmöten har genomförts om de krav som ställs på alla medarbetare för att utveckla lönsamheten och förbättra effektiviteten. Förståelse och delaktighet har varit viktiga byggstenar i denna process. De strukturella förändringar som diskuterats (t.ex. partnerbolag och andra bolagsformer) har mött motstånd hos vissa personalgrupper.

De traditionella årliga PULS (Personal-Undersökningar-om-Livet-i-SAS) mätningarna har genomförts bland alla personalgrupper i SAS. Undersökningen mäter medarbetarnas uppfattning om arbetsklimatet i SAS. Resultatet visar att index har stigit till 108 vilket är 2 enheter högre än föregående år.

### Miljömål

Ett av SAS mål är att vara en av de ledande inom flygindustrin vad gäller miljöanpassning av verksamheten och integrering av miljöledning i verksamhetsstyrningen. Ambitioner för miljöprogrammet och den kvalitet SAS eftersträvar på miljöprestationer är följande:

- SAS skall genomföra ett av flygbranschens mest ambitiösa miljöprogram.
- SAS skall ha en miljöstandard i nivå med de främsta konkurrenterna i branschen.
- SAS miljömål och miljöåtgärder skall koordineras och harmoniseras med övriga mål för produktion, kvalitet och ekonomi.

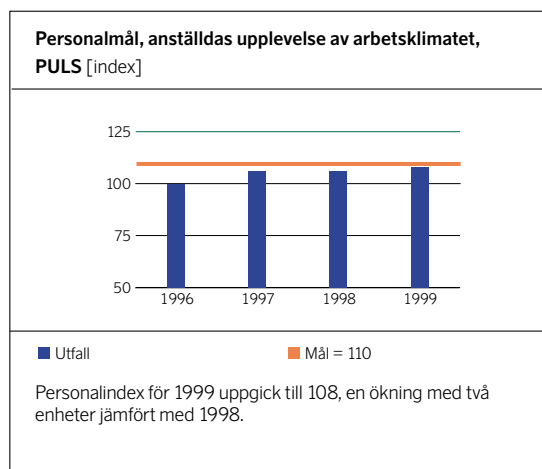
### SAS International Hotels (SIH)

SIHs mål är att bli det mest attraktiva hotellföretaget att vara kund hos, arbeta för och investera i.

SIHs finansiella mål är en avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) på 20% och en bruttovinstmarginal på 40% inom en 3-5 års period.

### SAS kvalitetsmål

	1999	1998	Mål
Inga olyckor eller allvarigare incidenter	0	0	0
Inställda flygningar	2%	2%	max. 1%
Flygningar försenade mer än 15 minuter	16%	17%	max. 10%
Flygningar försenade mer än 2 minuter	42%	44%	max. 25%
Andel kunder som får vänta på svar i SAS telefonförsäljning så länge att samtalet går förlorat	22%	23%	max. 5%



# Strategier

## Flygsäkerhet

SAS har alltid absolut säkerhet som främsta prioritet. Den höga flygsäkerhetsnivån skall förstärkas och förbättras ytterligare genom

- utveckling och förbättring av rapporteringssystem
- kompetensutveckling inom flygsäkerhetsområdet
- etablering av ett nytt högkvalitativt, branschledande system för tidig identifiering av trender inom flygsäkerhetsområdet.

## Marknad

Utgångspunkten för SAS verksamhet är kundens behov. Absolut säkerhet, högsta punktlighet samt personlig och god service är nyckelområden.

I trafiksystemet prioriteras non-stop linjer från de skandinaviska huvudstäderna. Köpenhamn utgör knutpunkt för internationell trafik när efterfrågan ännu inte motiverar non-stop trafik från Oslo och/eller Stockholm. SAS skall även erbjuda fraktkunder tjänster på konkurrenskraftiga villkor.

## Affärsresor

Affärsresenärer utgör SAS primära målgrupp. Planering, resursupbyggnad och utveckling av tjänster och produkter skall i första hand inriktas på att uppfylla affärsresenärernas behov.

## Privatresor

Privatresemärknaden växer snabbare än affärsresemärknaden. SAS utvecklar därför ett kundanpassat privatreseprogram, SAS Pleasure, som skall tillgodose privatresenärers krav på tillgänglighet och flexibilitet.

## Partners

### Star Alliance

SAS partnerstrategi är att tillsammans med sina partners i Star Alliance utveckla ett globalt trafiksystem och enhetliga produkter.

### Regionala partners

SAS utvecklar ett finmaskigt trafiksystem tillsammans med regionala partners i de nordiska länderna. Detta kompletterar och stärker SAS trafiksystem.

### Europeiska partners

SAS etablerar samarbeten med andra utvalda flygbolag för att ytterligare stärka SAS trafiksystem till och från Skandinavien.

## Joint Ventures

SAS ingår Joint Venture-avtal för att tillsammans med partners skapa en stark position på marknaden. Normalt delar parterna (via delade intäkter och kostnader) på affärsrisken i Joint Venture-strukturer.

## Produktutveckling

SAS produkter och tjänster utvecklas inom ramen för begreppen enkelhet, valfrihet och omtanke. Målet är att göra det så komfortabelt och enkelt som möjligt för SAS kunder att utnyttja tjänsterna och för SAS att producera och erbjuda dem. Valfrihet innebär att SAS skall utveckla ett så brett utbud av produkt- och serviceelement att kunden själv kan påverka utformningen av sin resa. Omtanke innebär att vid varje tillfälle söka högsta möjliga förståelse och inlevelse i kundens situation.

## Distribution

SAS produkter skall vara tillgängliga på de marknader där kunderna väljer att hämta sin information och göra sina inköp. Produkterna säljs via agenter, turoperatörer samt genom egenförsäljning och nya kanaler. SAS satsar på utveckling av nya teknologier när sådana är i resenärens intresse och/eller förstärker SAS långsiktiga konkurrenskraft.

## Finansiell strategi

SAS eftersträvar en hög flexibilitet genom ett starkt kassaflöde och tillgång till finansieringsmedel.

## Kostnadseffektivitet

Verksamheten skall drivas så att samordnings- och synergimöjligheter tillvaratas maximalt oberoende av organisatoriska och nationella gränser. Löne- och arbetsvillkor skall anpassas till de förutsättningar som gäller för konkurrenskraftiga flygbolag och verksamheter. SAS skall uppnå långsiktig konkurrenskraft genom att kontinuerligt utveckla medarbetarnas kompetens, samverkan och helhetssyn, tekniska hjälpmedel och arbetsmetoder.

SAS utvärderar möjligheten att, i egen regi eller tillsammans med partners, etablera självständiga affärsenheter/bolag för att förbättra konkurrenskraft och styrning. Om en långsiktig konkurrenskraftig kostnadsnivå inom en del av SAS verksamhet inte kan uppnås genom intern effektivisering, skall tjänsten köpas från extern leverantör.

### **Miljö**

SAS verksamhet skall bedrivas så att minsta miljöbelastning uppstår. SAS skall vara ett av flygindustrins ledande företag inom miljöområdet. Se vidare sid. 57.

### **Medskapande medarbetare**

Medskapande medarbetare engagerar sig, påverkar, förbättrar och utvecklar både verksamheten och sig själva för att uppnå företagets mål och egna mål.

SAS söker skapa en kontinuerlig dialog mellan medarbetare och ledare

- om mål och strategier och hur den egna arbetsinsatsen bidrar till att stärka verksamhetens konkurrenskraft
- om krav och förväntningar, förutsättningar, mål och resultat.

### **Sponsring**

SAS koncentrerar sina sponsorsatsningar till ett fåtal större och långsiktiga engagemang men utrymme ges också för lokala insatser. Utvalda projekt skall ha sådan kvalitet som svarar mot SAS värderingar och bidrar till önskad image hos kunder och medarbetare.

### **Hotell**

SAS International Hotels (SIH) har långtgående rättigheter till varumärket Radisson SAS Hotels & Resorts i Europa, Nordafrika och Mellanöstern. SIH fokuserar sin verksamhet till hoteldrift genom olika kontraktsformer och strategin är att försätta expandera. Ägarandelar i hotellfastigheter kommer att avvecklas under de närmaste åren.



SAS





# SAS och kapitalmarknaden

## Aktiekursutveckling i europeiska flygbolag

Kursutvecklingen för europeiska flygbolagsaktier var svag under 1999. Efter kraftiga kursfall från toppnoteringarna i juli 1998 stabiliserades kurserna under 1999 och slutade på en nivå 4% lägre än i slutet av 1998. De bakomliggande orsakerna till detta är överkapacitet, prispress och nedgång i affärsresesegmentet som bl. a. utlöstes av de ekonomiska kriserna i Asien och senare i Ryssland.

## SAS-aktiernas utveckling

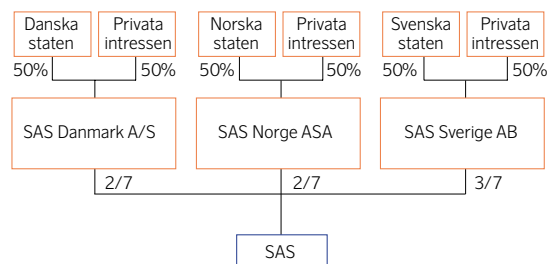
För SAS var kursutvecklingen under 1999 positiv. Marknadsvärdet steg under året med 8,1%, vilket är 12,1 procentenheter mer än genomsnittet för de 8 största börsnoterade europeiska flygbolagsaktierna. SAS marknadsvärde ökade från 12 820 MSEK till 13 858 MSEK vid årets slut.

## Aktiestructur

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

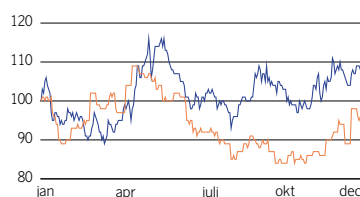
Aktie	Antal aktier	Nominellt värde	Notering
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	Köpenhamn
SAS Norge ASA <sup>1</sup>	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
Totalt (SAS)	164 500 000		

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



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

## SAS-aktiernas utveckling jämfört med andra europeiska flygbolagsaktier, 1999 [Marknadsvägd i Index]



■ Utveckling av SAS totala marknadsvärde  
 ■ Genomsnittlig börskursutveckling för Europas åtta största börsnoterade flygbolag

SAS-aktien hade den tredje bästa kursutvecklingen bland europeiska flygbolagsaktier under 1999.

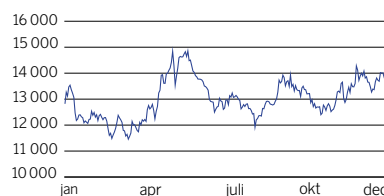
(Index = Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, SAS och Swissair)

Källa: Factsets

## En SAS-aktie under utredning

En internationell investmentbank har genomfört en studie av SAS resultat- och aktieutveckling jämfört med andra europeiska flygbolag under perioden 1990-1999. Studien visar i korthet att SAS Gruppen haft en utveckling av de viktigaste finansiella nyckeltalen, mätt i CFROI och ROCE, som varit lika hög eller högre än i jämförbara flygbolag. Däremot har SAS-aktiernas kursutveckling

## Utvecklingen av SAS-aktiernas totala marknadsvärde, 1999 [MSEK]



SAS totala börsvärde ökade under 1999 med 8,1% till MSEK 13 858.

Källa: SIX Findata

varit svagare än konkurrenternas under perioden. Den anlidade bankens slutsats är att rabatten på SAS-aktierna, omkring 20-25%, primärt kan förklaras av en komplicerad ägarstruktur och en begränsad likviditet i aktierna.

#### Likviditet i aktierna

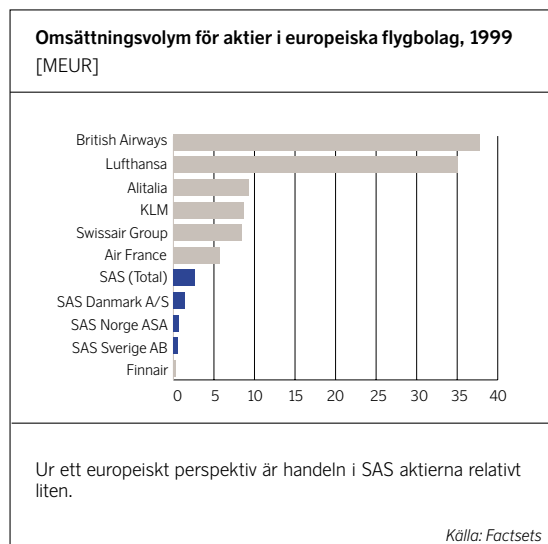
Fördelningen på tre SAS-aktier fungerar begränsande på omsättningsvolym och likviditet. Många investerare, särskilt de stora institutionella, arbetar företrädesvis med stora poster, vilket ställer krav på omsättningsvolym. Grafen nedan visar omsättningen i absoluta tal i SAS och andra europeiska flygbolags aktier.

#### Transparens

Även om genomförda harmoniseringsåtgärder av SAS moderbolag har bidragit till att underlätta analysen av SAS verksamhet är ägarstrukturen fortfarande komplicerad och företaget mindre transparent än konkurrerande företag som har ordinär struktur med en noterad aktie.

#### Flexibilitet i kapitalstrukturen skulle underlätta nyemissioner och återköp av aktier

En aktie skulle medverka till att sänka SAS kapitalkostnad, vilket innebär lägre avkastningskrav vid investeringar och expansion. Möjligheten att använda aktier som betalningsmedel skulle öka handlingsberedskap och flexibilitet vid strategiska förvärv.



#### SAS största ägare

70,1% av de 164,5 miljonerna aktierna är fördelade på åtta ägare. Under 1999 har en marginell nedgång i andelen internationella ägare ägt rum och uppgick vid utgången av året till 9%. Statistiken rymmer mörkertal och andelen utländska ägare är sannolikt något högre.

#### De åtta största ägarna av SAS-aktier per 1999-12-31 (Totalt 164,5 miljoner aktier)

Procentuellt ägande	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Totalt	Ack.
Svenska staten			50	21,4	21,4
Danska staten	50			14,3	35,7
Norska staten		50		14,3	50,0
Investor AB			18,8	8,1	58,1
Chase Manhattan (förv.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 koncernen	5,3			1,5	70,1

#### Utdelningspolitik

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

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

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för schablonskatt. Tabellen visar total utdelning för de tre moderbolagen under perioden 1997-1999 och relationen till utdelningspolicyns mål.

	1999	1998	1997
Utdelning (förslag 1999)	658	658	658
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt	50	33	42
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt (genomsnitt)	41	37	42

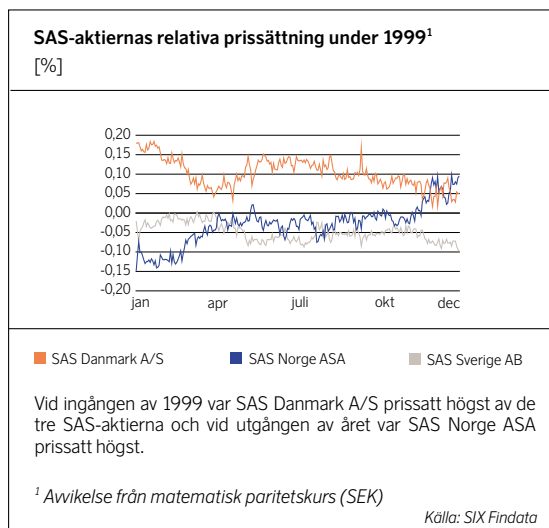
För 1999 har föreslagits en utdelning på totalt MSEK 658 eller 4 svenska kronor per aktie vilket motsvarar en direktavkastning på 4,7% beräknat på slutkurs per 1999-12-31 och 5,0% beräknat på aktiernas snittkurs under räkenskapsåret 1999.

#### Relativ kursutveckling

De tre SAS-aktiernas relativa prissättning, justerad för valuta, harmoniserades något under 1999. Vid utgången av året var skillnaden i pris mellan de tre aktierna i svenska kronor mellan 4 och 17%.

Värdetillväxten i SAS Norge ASA var högst av de tre SAS-aktierna. Kursen steg under året med 36%, från 64 NOK/aktie vid utgången av 1998 till 87 NOK/aktie i slutet av 1999 och var då den högst värderade av de tre aktierna. Aktierna i SAS Sverige AB värderades avsevärt lägre än i SAS Norge ASA. Aktierna i SAS Danmark A/S prissattes vid årets ingång 34,5% högre än i SAS Norge ASA men sjönk till en nivå 3,7% lägre vid årets utgång.

De skattemässiga förhållandena för SAS norska moderbolag är något mindre fördelaktiga än i Sverige och Danmark, men utöver skillnaderna i aktiernas likviditet finns inga ytterligare fundamentala orsaker till olikheter i värderingen av de tre SAS-aktierna.

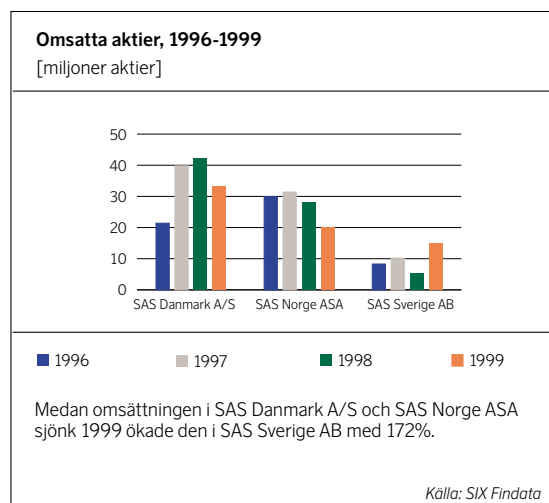


1999-12-31	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Prisavvikelse mot SAS Norge ASA
SAS Danmark A/S	77,0	88,6	-4%
SAS Norge ASA	87,0	92,2	-
SAS Sverige AB	76,0	76,0	-17%

### Omsättning

1999 omsattes totalt 64,7 miljoner SAS-aktier på de tre skandinaviska börserna, en minskning med 14% jämfört med året innan. Handeln motsvarar en omsättning på 39% (46%) av totalt utestående aktier. Justerat för de tre staternas 50%-iga andel i SAS motsvarar detta en omsättning på totalt 79% (92%). I absoluta tal och jämfört med de viktigaste konkurrenterna är handeln i SAS-aktierna liten.

1999 års handel fördelades på de tre aktierna enligt följande: 29,5 (42,2) miljoner i SAS Danmark A/S; 20,2 (28,2) miljoner i SAS Norge ASA och 15,0 (5,5) miljoner i SAS Sverige AB.



### Konjunkturutveckling

Den viktigaste makroekonomiska faktorn vad gäller tillväxten i flygtrafiken är bruttonationalproduktens (BNP) tillväxt. Den årliga ökningstakten har legat på ett genomsnitt av två till tre gånger tillväxten i BNP under 80-talet och något lägre under 90-talet. Andra makroekonomiska faktorer är också relevanta för efterfrågan och generellt gäller följande för flygtrafik:

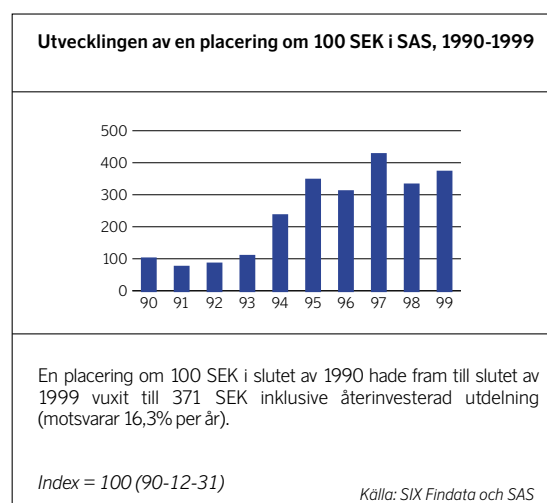
BNP påverkar den generella flygreseaktiviteten  
 Privat konsumtion påverkar främst privatresandet  
 Exporttillväxt/industriproduktion påverkar främst affärsresandet

BNP-utvecklingen i olika europeiska länder varierade under 1999. I för SAS viktiga marknader som Danmark, Norge och Tyskland var tillväxten relativt svag, ca. 1%. I Sverige och England var tillväxten högre, 2-4%. Genomsnittligt var BNP-tillväxten i SAS viktigaste marknader 2-3%.

Tillväxten i europeisk flygtrafik (definierad som RPK, trafik mellan europeiska länder bland AEA bolagen) uppvisade under 1999 stora svängningar. Året började med en relativt god tillväxt på omkring 6%. Under kvartal 2 och 3 var tillväxten nere i omkring 3%. Ökningar under slutet av året ledde till en total ökning på omkring 4,5% för europeisk flygtrafik. Sambandet mellan BNP och europeisk flygtrafik var svagare under 1999 än historiskt.

Ökningen av den privata konsumtionen i Sverige var stark under året och privatresandet på svenskt inrikesflyg utvecklades mycket positivt. SAS viktiga Londontrafik ökade i privatresesegmentet.

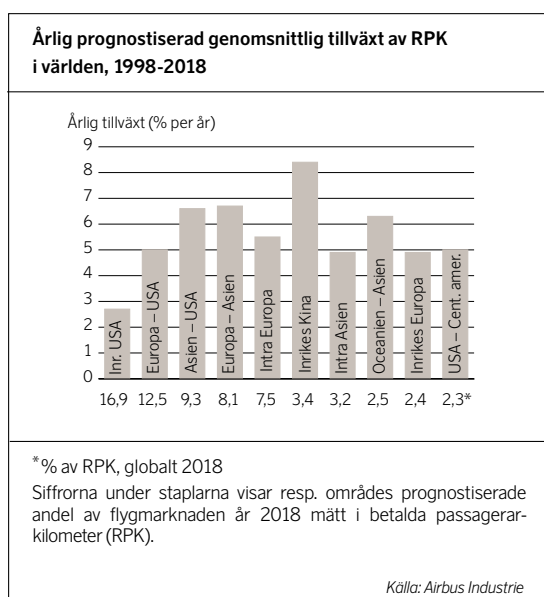
Exporttillväxten var relativt god i hela Skandinavien, dock med undantag för oljerelaterad industri i Norge. Jämfört med tidigare år sjönk dock tillväxttakten, något som medverkade till det lägre affärsresandet under året.





### Globala tillväxtprognoser

Flygindustrin är en global tillväxtindustri. Världens två största flygplanstillverkare Airbus Industrie och Boeing Company prognostiserar en genomsnittlig årlig tillväxt på 4,85% respektive 4,70% under kommande tjugofemårsperiod. IATA har dock modifierat sin långsiktiga tillväxtprognos och denna ligger nu på 3,8%. Bedömningen är att antalet dagliga flygningar om tjugofem år i det närmaste dubblas jämfört med idag. Den största tillväxten kommer enligt prognosen att ske i trafiken inom samt till och från Asien, särskilt Kina. Inrikes USA förväntas ha den lägsta tillväxten under samma period.



### Flygindustrins cykler

Utöver den makroekonomiska utvecklingen påverkas flygindustrins utveckling av andra faktorer som antalet flygplan i trafik och tillgång på säteskapacitet. Under 1999 präglades flygindustrin starkt av överkapacitet. Indikationer finns idag på att de senaste årens kapacitetsökning kan komma att avmattas:

- Nylevererade flygplan utgjorde under 1999 ca. 8 % av världens flygplansflotta. År 2002 bedöms motsvarande andel vara omkring 4%.
- Antalet flygplan som tas ur drift bedöms öka från ca. 2% 1999 till omkring 2,5% år 2002.

Nuvarande trafikplaner tyder på att kapacitetsökningen på transatlantiska linjer kommer att sjunka från 10% under 1999 till 4% under år 2000.

### Verksamhetens konjunkturkänslighet

Följande ungefärliga relationer existerar mellan de viktiga operationella nyckeltalen och SAS resultat:

### Passagerartrafik (RPK)

1% förändring av RPK påverkar resultatet med ca. 225 MSEK.

### RPK (Business Class/Economy Class)

1% förändring av RPK påverkar resultatet med ca. 135 MSEK i Business Class och ca. 90 MSEK i Economy Class.

### Kabinfaktor

1% förändring i kabinfaktorn påverkar resultatet med ca. 340 MSEK.

### Enhetsintäkt per passagerare (Yield)

1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkilometer påverkar resultatet med ca. 300 MSEK.

### Enhetskostnad

1% förändring av enhetskostnaden påverkar resultatet med ca 290 MSEK.

Dessa resultat effekter kan inte summeras men åskådliggör resultat känsligheten för SAS i nuläget.

### SAS-aktiernas totalavkastning (TSR) 1990-1999

Den förra tydliga konjunktursvackan för flygindustrin nådde sin bottennivå omkring 1990. En beräkning av SAS-aktiernas utveckling 1990 till 1999 visar en genomsnittlig årlig totalavkastning på 16,3%. Detta överstiger med 2,3 procentenheter SAS mål om en totalavkastning på 14% över en konjunkturcykel.

### Total avkastning (TSR), 1990-1999

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

Tabellen visar genomsnittlig totalavkastning (TSR) per år för respektive SAS-aktie i lokal valuta under perioden 31 december 1990 till 31 december 1999.

### Finansiella mål

SAS Gruppens övergripande mål är att ge sina aktieägare en konkurrenskraftig avkastning. Målet är 14% totalavkastning (TSR) över en konjunkturcykel. Målet inkluderar både kursökning och utdelning. Detta avkastningskrav har översatts till två interna finansiella mål, CFROI och ROCE.

Målen är definierade som

CFROI minimikrav	17%
ROCE minimikrav	12%

i genomsnitt över en konjunkturcykel.

## CFROI

CFROI är SAS primära avkastningsbegrepp då detta nyckeltal bäst visar den avkastning verksamheten genererar i förhållande till den faktiska kapitalinsatsen. CFROI mäter relationen mellan kassaflödet före operationella leasingkostnader (EBITDAR) och det justerade kapitalet. Avkastningsmättet avspeglar multipeln EV/EBITDAR, som internationellt anses vara bland de viktigaste värdeindikatorerna för flygbolag.

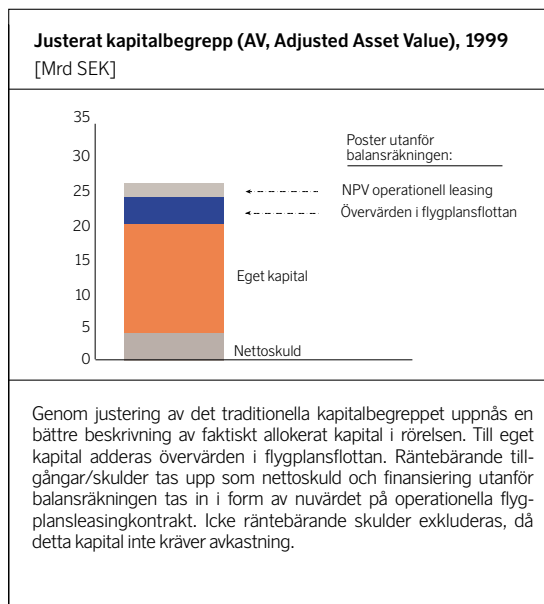
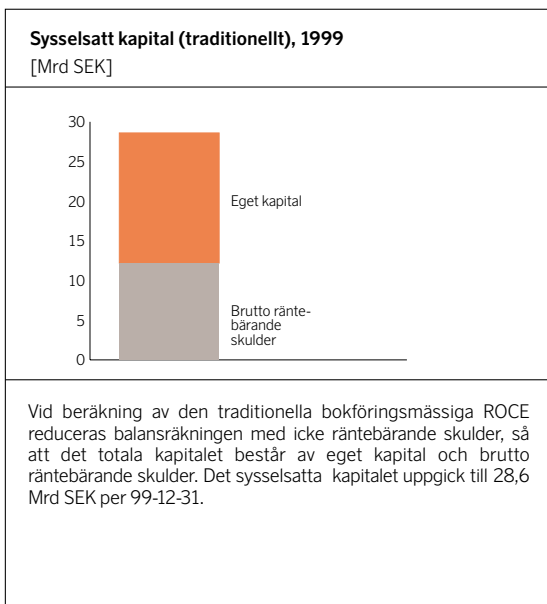
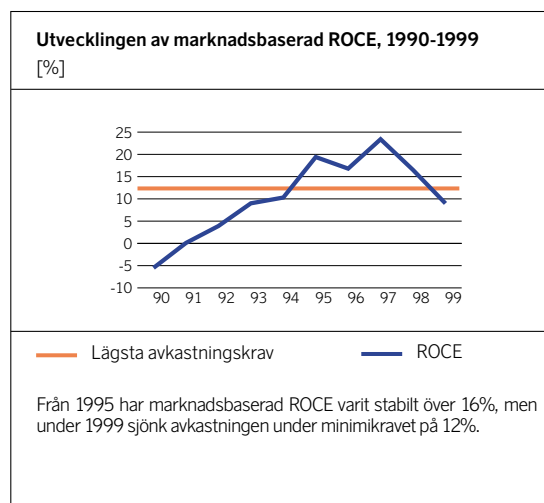
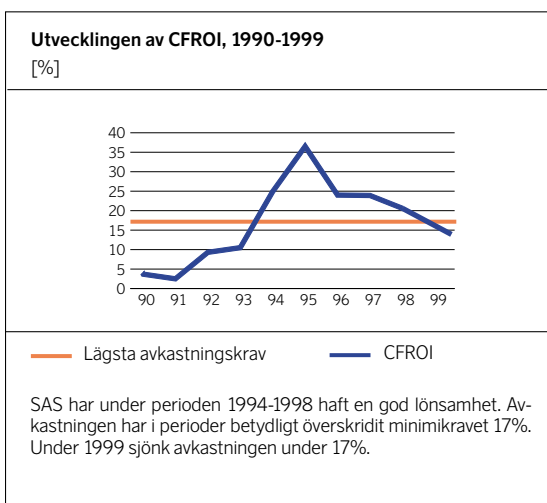
## ROCE, marknadsbaserad

ROCE utgår från resultat före finansnetto och skatt. Resultatet justeras med 60% av operationella leasingkostnader, vilket anses utgöra räntedelen. De bokföringsmässiga avskrivningarna justeras med den faktiska värdeutvecklingen av flygflottan under perioden.

## Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS genomsnittliga vägda kapitalkostnad består av kostnaden för räntebärande skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Kostnad för eget kapital beräknas utifrån en förväntad inflation om 1-2% samt SAS historiska betavärde på eget kapital. SAS kostnader för skulder förutsätts vara 5,5% och leasingkostnaden är baserad på en marknadsmässig ränte- och avskrivningsnivå. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för operationell leasing.

Baserat på dessa antaganden och en skuldsättningsgrad på 1:1 beräknas SAS nuvarande WACC till 10%. Denna diskonteringsränta används vid utvärdering av nya investeringsprojekt och satsningar i verksamheten. En investering som ger en avkastning som överstiger WACC bidrar till ett ökat verksamhets- och aktieägarvärde.



### Styrfilosofi

Avkastningskraven är satta med utgångspunkten att värden skapas genom att den löpande avkastningen överstiger företagets genomsnittliga kapitalkostnad där kapitalbasen består av såväl skulder, både i och utanför balansräkningen, som eget kapital.

Nyckeltalen CFROI och ROCE används systematiskt i den operativa rörelsen och inför alla investeringsbeslut är viktiga kriterier att avkastningen skall möta kraven på CFROI och ROCE.

För exempel på beräkning av SAS nyckeltal, se sid 26, Ekonomisk tioårsöversikt.

Under 1999 sjönk CFROI under 17% men har sedan 1994 under perioder avsevärt överstigit minimikravet. Marknadsbaserad ROCE låg stabilt över 16% 1995-1998 men sjönk under 1999 under minimikravet på 12%.

### Kapitalbegreppet

Vid beräkning av de värde drivande nyckeltalen CFROI och ROCE används ett justerat kapitalbegrepp som bas.

Eftersom avkastningen bedöms utifrån det faktiska kapital som sysselsätts i verksamheten, gör SAS en redovisning av det marknadsmässiga värdet av tillgångar och skulder. Den största skillnaden jämfört med bokfört kapital är att justering görs för värdet av operationella leasingförpliktelser avseende flygplan samt övervärdet i den egenägda flygplansflottan. Vid beräkning av det marknadsbaserade sysselsatta kapitalet tas också hänsyn till finansiering utanför balansräkningen genom att nuvärdet på operationella leasingkontrakt läggs till. Vid utgången av 1999 var nuvärdet på dessa leasingkontrakt 3 245 MSEK, diskonterat med 5,5% (se tabell sid 18).

### Övervärdet i flygplansflottan

Under perioden 1993-1998 tillämpade SAS 6% bokföringsmässiga avskrivningar till ett restvärde på 10% efter 15 år. Från och med 1999 använder SAS en bokföringsmässig avskrivningssats på 4,5% till ett restvärde på

10% efter 20 år, vilket bättre avspeglar flygplanens faktiska värdeutveckling. Denna förändring av avskrivningsprinciperna medför att uppbyggnaden av övervärdet minskar.

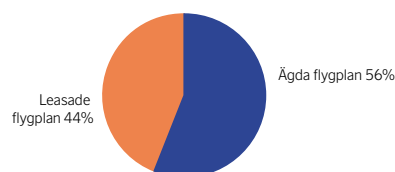
Vid utgången av 1999 var övervärdet i flygplansflottan 4 037 MSEK, dvs. 450 MSEK lägre än året innan, bl.a. till följd av att försäljning av flygplan och andra flygplanstransaktioner gav en reavinst på 829 MSEK.

### Operationell flygplansleasing

Operationell leasing används för att uppnå en optimal sammansättning av flygplansflottan och minska kapitalbindningen. Flexibla rättigheter till förlängning och förtidslösen ökar den operationella flexibiliteten. Denna ökade flexibilitet möjliggör en bättre anpassning av flygplansflottan till svängningar i konjunkturutvecklingen. Minskade restvärdesrisker är en annan positiv effekt av operationell leasing.

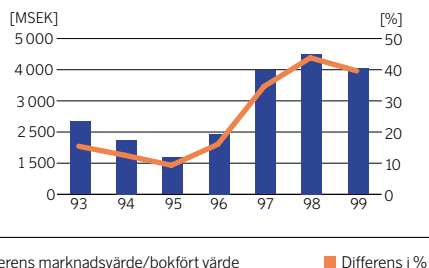
Kapitalbindningen i operationella leasingavtal för flygplan beräknas som nuvärdet av framtida leasinghyror.

#### Fördelningen av marknadsvärdet på SAS totala flygplansflotta, 1999 [Totalt värde 2,9 Mrd USD]



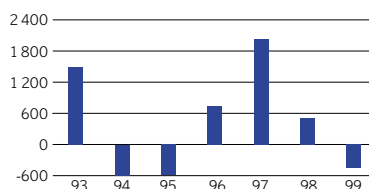
Det sammanlagda marknadsvärdet på SAS flygplansflotta i drift uppgick till 24,7 Mrd SEK. Värdet på de av SAS ägda flygplanen var 14,5 Mrd SEK.

#### Utveckling av övervärdet i flygplansflottan, 1993-1999



Vid årsskiftet 1999/2000 var övervärdet i flygplansflottan 4 037 MSEK.

#### Årlig förändring av övervärdet i flygplansflottan, 1993-1999 [MSEK]



Ändringen av SAS avskrivningsprinciper från 99-01-01 medför en lägre ökning av övervärdet i flygplansflottan. Nedgången 1999 förklaras av avyttring av flygplan.

Tabellen nedan visar SAS årliga kostnader avseende operationell leasing samt det aggregerade nuvärdet baserat på diskonteringsfaktor lika med den genomsnittliga lånekostnad som används i WACC, 5,5%.

#### Kontrakterad operationell flygplansleasing 2000-2006

Nuvärde (NPV) vid 5,5%	MUSD 381 MSEK 3 245		[Årliga hyresbetalningar]				
	MUSD						
1999-12-31	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	-	-	-	-
Summa	166	104	63	40	25	19	17

1999-12-31	Antal flygplan						
	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	-	-	-	-
Summa	95	60	43	24	14	8	8

#### Alternativa finansieringsformer utanför balansräkningen

Ett flygplans ekonomiska livslängd uppskattas normalt till 25 år.

SAS utgår från varje enskilt flygplans förväntade resterande ekonomiska livslängd. Synen på frågan om eget ägande av flygplan är att SAS som huvudprincip skall äga flygplan som förväntas bli använda i verksamheten längre än sju år. Detta sjuårsperspektiv kan dock förskjutas av konjunkturmässiga förhållanden och den tekniska utvecklingen.

Under senare tid har också nya former för ägande utvecklats i form av samriskföretag, s.k. Joint Ventures, som bidrar till att öka flygbolagens operationella och finansiella flexibilitet.

#### SAS etablerar ett bolag med GECAS

Under 1999 genomförde SAS en större flygplanstransaktion omfattande 30 Douglas MD-80 flygplan. Dessa flygplan förväntas bli använda i verksamheten under många år framöver. Transaktionen genomfördes under det fjärde kvartalet 1999 i samarbete med världens största flygplansägare, General Electric Capital Aviation Services (GECAS). Ett bolag, Commercial Aviation Leasing Limited, Irland, etablerades med SAS och GECAS som ägare.

Avtalet ger SAS tillgång till flygplanen under 10 år men med rätt till såväl förlängning som tidigare återlämning. Den genomsnittliga bindningstiden är ca. 3,5 år, vilket reducerar kapitalbindningen jämfört med ett tioårigt lea-

singavtal. Den ökade finansiella och operationella flexibiliteten kan summeras i följande punkter:

- SAS frigör kapital genom att den totala kapitalbindningen i flygplan sjunker.
- SAS tillförsäkras tillgång till flygplanen samtidigt som de finansiella förpliktelserna begränsas avsevärt.
- Avtalsstrukturen innebär att vinster vid framtida försäljning omvandlas till lägre löpande leasingkostnader.
- SAS ökar sin flexibilitet inför framtida förändringar av flygplansflottan.
- Kapitalkostnaden blir lägre än SAS egen genomsnittliga kapitalkostnad.

#### SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarknaden

##### Mål

En större satsning för att förbättra relationen med kapitalmarknaden inleddes 1997 och har expanderat under de senaste åren. SAS Investor Relations-program har som huvudmål att stärka intresset för SAS aktierna hos nuvarande och framtida investerare genom att tillhandahålla relevant och aktuell information.

Det andra målet är att förse investerare och kapitalmarknadsaktörer med relevant information som skapar goda förutsättningar att förstå verksamheten och dess möjligheter att förädla aktieägarvärdet. Målgruppen omfattar investerare, analytiker, mäklare och affärspress.

#### Utveckling under 1999

Intresset från internationella analytiker ökar och tre nya internationella banker genomför idag regelmässiga analyser av SAS aktierna. Totalt följer 11-12 internationella banker SAS aktierna. Antalet analytiker i Skandinavien som regelbundet följer SAS är ca. 15.

Ur kapitalmarknadssynpunkt har SAS en god och bred internationell analytikertäckning, dock är täckningen mindre tillfredsställande i Skandinavien.

#### Investeringar och skattemässiga förhållanden

##### SAS moderbolag

Moderbolagens verksamhet är att förvalta andelarna i SAS. Resultaten beskattas hos de tre moderbolagen i proportion till deras ägarandelar och är skattepliktiga i de länder där de är registrerade. Resultatskillnaderna mellan moderbolagen är främst hänförliga till ränteintäkter p.g.a. olika likvida behållningar (en effekt av skillnader i skattelagstiftningen). Skatter avser både bedömd aktuell skatt och ökning av uppskjuten skatt.

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

Moderbolagens utdelningspolitik samt föreslagen utdelning beskrivs på sidan 13. Redovisning för respektive moderbolag finns på sidorna 88 till 107.

## Nyckeltal 1999 – SAS Moderbolag

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat per aktie, lokal valuta	7,34	7,49	8,41
Resultat per aktie, SEK	8,70	7,94	8,41
Kassaflöde per aktie			
lokal valuta	9,04	10,53	9,93
Kassaflöde per aktie, SEK	10,71	11,16	9,93
Eget kapital per aktie, 99-12-31,			
lokal valuta	80,94	86,74	94,41
Eget kapital per aktie, 99-12-31, SEK	93,12	91,99	94,41

## Förnyelse av flygplansflottan

Tabellen nedan visar de planerade investeringarna baserade på lagda order på Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A340/330-300 samt Airbus A321. Totalt uppgår SAS order till ett värde av 3 000 MUSD. Utöver investeringarna i flygmaterial görs andra investeringar i storleksordningen 800-900 MSEK per år. (Se även avsnittet i SAS flygplansflotta sid 54)

## Investeringar, order (CAPEX) för perioden 2000-2003>

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

## SAS skatteposition

Total betalbar skatt för SAS moderbolag och dotterföretag uppgick 1999 till 325 MSEK. Givet SAS Gruppens EBIT på 2 079 MSEK ger detta en effektiv genomsnittlig skattesats för SAS Gruppen på 16%.

Med de investeringar som är beslutade kommer den effektiva skattesatsen att sjunka från och med år 2000. Det är framför allt investeringarna i den interkontinentala flottan med 10 Airbus A340/330 som är orsaken till detta. Från år 2002 kommer också de planerade leveranserna av Airbus A321 att möjliggöra stora skattemässiga avskrivningar. Ett antal större flygplanstransaktioner har emellertid gett upphov till upplösning av skattemässiga överavskrivningar, vilket reducerar effekten av ovanstående.

## Skattemässiga restvärden för SAS moderbolag

MSEK	1 jan 1999	31 dec 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

## Skattemässiga förhållanden

### Allmänt

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

### Danmark

- I Danmark medges skattemässigt avdrag för avskrivningar på maskiner och inventarier med upp till 30% av det skattemässiga saldovärdet.
- Skattemässiga förskottsavskrivningar på flygplan kan ske fr.o.m. det år då bindande avtal om köp ingåtts om leverans sker senast fjärde året därefter. Förskottsavskrivningen kan ackumulerat högst uppgå till 30% av anskaffningsvärdet och årligen högst 15%.

### Norge

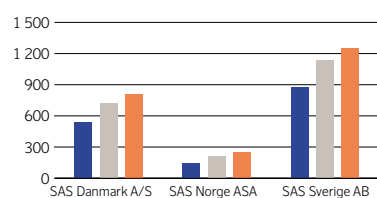
- I Norge medges skattemässigt avdrag på flygplan med 12% på skattemässigt restvärde samt på övriga maskiner och inventarier med 20-30%. Vinster vid försäljning av flygplan intäktsförs med 20% under försäljningsåret. De kommande åren intäktsförs 20% av kvarvarande saldo.

### Sverige

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

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

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



Möjliga skattemässiga avskrivningar utöver de räkenskapsmässiga givet de beslutade investeringarna i Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A321 och Airbus A340/330. (Förutsätter ägarskap av samtliga fasta order samt att inga avyttringar sker).

# Aktiedata

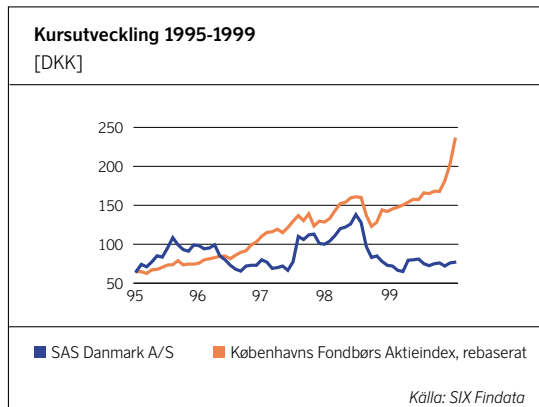
## SAS Danmark A/S

### Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit positiv under året. Vid utgången av 1999 var kursen 77 DKK, en uppgång med 5,8%. Aktiekursen har varierat mellan 63 DKK och 85 DKK. Under året omsattes totalt 30 miljoner aktier, en nedgång med 30% jämfört med 1998.

### Aktieägare

Den danska aktiebolagslagen föreskriver offentliggörande av de aktieägare som äger 5% eller mer av aktierna i ett bolag. Den danske Stat äger 50% av aktierna. PFA-concernen äger 5,3% av aktierna. Vid utgången av 1999 fanns ca. 6 700 aktieägare noterade på namn.



### Förändringar i aktiekapitalet

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

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

Nyckeltal per aktie, DKK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	<b>7,34</b>	11,60	8,28	6,96	7,08
Operativt kassaflöde <sup>2</sup>	<b>9,04</b>	16,02	18,72	18,81	–
Utdelning (föreslagen 1999)	<b>3,50</b>	3,15	3,50	2,60	2,46
Utdelning, % av vinst	<b>48</b>	27	42	37	35
<b>Kursrelaterade data, DKK</b>					
Börskurs vid årets slut	<b>77</b>	72,80	100	73	99
Högsta börskurs under året	<b>85</b>	141	119	111	112
Lägsta börskurs under året	<b>62,8</b>	70	65	61	64
Genomsnittskurs under året	<b>73,7</b>	104	90	82	86
Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut	<b>95</b>	103	148	118	194
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	<b>4,7</b>	3,0	3,9	3,2	2,9
P/E, genomsnittskurs	<b>10,0</b>	9,0	10,9	11,8	12,2
P/CE, genomsnittskurs	<b>8,2</b>	6,5	4,8	4,4	–
Börsvärde vid årets slut, MDKK	<b>3 619</b>	3 422	4 700	3 431	3 934
Årsomsättning, milj. aktier	<b>29,51</b>	42,20	39,96	21,37	18,92

<sup>1</sup> Gruppredovisning 1995. Gruppredovisning med IAS-anpassning 1996-99.

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

Definitioner och begrepp se sid. 114.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS

# Aktiedata

## SAS Norge ASA

### Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit positiv under året. Vid utgången av 1999 var kursen 87 NOK, en uppgång med 36%. Under året omsattes totalt 20 miljoner aktier, vilket var 28% lägre än under 1998.

### Aktieägare

Vid utgången av 1999 var antalet aktieägare 2 753, varav 20 äger 62% av aktiekapitalet. Andelen utländska ägare minskade från 18% till 14% (av den privata delen).

### Förändringar i aktiekapitalet

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

### Aktiefördelning

1999-12-31	Antal aktieägare	% av alla aktieägare	Äger tillsammans st. aktier	% av aktie- kapital
1-500	2 040	74	269 206	0,6
501-1 000	259	9	199 086	0,4
1 001-10 000	299	11	961 011	2,0
10 001-50 000	79	3	1 987 778	4,2
50 001-100 000	32	1	2 357 848	5,0
100 001-	44	2	41 225 071	87,8
Summa	2 753	100,0	47 000 000	100,0

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

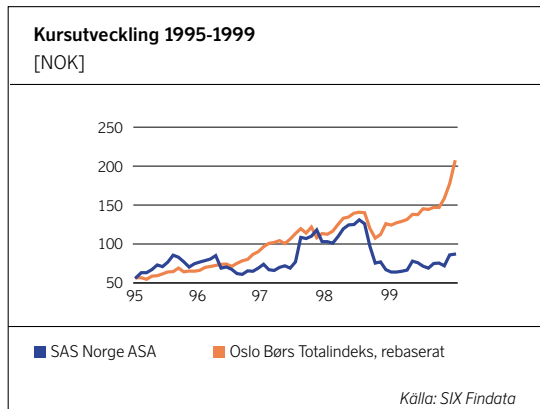
Nyckeltal per aktie, NOK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	<b>7,49</b>	11,51	9,36	8,08	7,94
Operativt kassaflöde <sup>2</sup>	<b>10,53</b>	19,06	19,74	19,63	–
Utdelning (föreslagen 1999)	<b>3,75</b>	3,70	3,70	2,80	3,35
Utdelning, % av vinst	<b>50</b>	32	40	35	42
<b>Kursrelaterade data, NOK</b>					
Börskurs vid årets slut	<b>87</b>	64	103	69	75
Högsta börskurs under året	<b>88</b>	137	123	89	89
Lägsta börskurs under året	<b>59,5</b>	61	65	57	56
Genomsnittskurs under året	<b>72,6</b>	100	88	72	71
Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut	<b>100</b>	78	139	101	109
Direktavkastning genomsnittskurs, %	<b>5,2</b>	3,7	4,2	3,9	4,7
P/E, genomsnittskurs	<b>9,7</b>	8,7	9,4	8,9	8,9
P/CE, genomsnittskurs	<b>6,9</b>	5,2	4,5	3,7	–
Börsvärde vid årets slut, MNOK	<b>4 089</b>	3 008	4 841	3 243	3 511
Årsomsättning, milj. aktier	<b>20,19</b>	28,20	31,35	29,85	32,72

<sup>1</sup> Gruppredovisning 1995. Gruppredovisning med IAS-anpassning 1996-99.

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

Definitioner och begrepp se sid. 114.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS



### De tio största aktieägarna i SAS Norge ASA

1999-12-31	Antal aktier	Kapitalandel %
Norska staten	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
Gjensidig Nor	1 049 616	2,2
Vital Forsikring ASA	879 335	1,9
Aksjefondet Odin Norden	855 910	1,8
Verdipapirfondet AVA	566 476	1,2

# Aktiedata

## SAS Sverige AB

### Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit svagt positiv under året. Vid utgången av 1999 var kursen 76 SEK, en uppgång med 2%. Under året omsattes totalt 15 miljoner aktier, en ökning med 172% jämfört med 1998.

### Aktieägare

Vid utgången av 1999 var antalet aktieägare 4 000, en ökning på 23%. Tio aktieägare äger 88,1% av aktiekapitalet. Andelen institutionellt ägande uppgick till 77,6%. Utländska ägare uppgick till 12,2% en uppgång på 5,7 procentenheter från 1998.

### Förändringar i aktiekapitalet

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

### Aktiefördelning (enl. DN ägarservice)

	Antal aktieägare	% av alla akteägare	Äger tillsammans st. aktier	% av aktie- kapital
1999-12-31				
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
Summa	4 000	100,0	70 496 171 *	100,0

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

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

Nyckeltal per aktie, SEK	1999 IAS	1998 IAS	1997 IAS	1996 IAS	1995
Resultat	<b>8,41</b>	12,77	10,13	9,42	13,32
Operativt kassaflöde <sup>2</sup>	<b>9,93</b>	19,49	23,15	22,30	–
Utdelning (föreslagen 1999)	<b>4,00</b>	4,00	4,00	3,00	3,00 <sup>3</sup>
Utdelning, % av vinst	<b>48</b>	31	39	32	23 <sup>3</sup>
<b>Kursrelaterade data, SEK</b>					
Börskurs vid årets slut	<b>76</b>	74,50	115	86	120
Högsta börskurs under året	<b>86</b>	143	125	145	119
Lägsta börskurs under året	<b>68</b>	77	83	80	70
Genomsnittskurs under året	<b>75,3</b>	106,50	102	101	92
Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut	<b>80</b>	83	143	118	127
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	<b>5,3</b>	3,8	3,9	3,0	3,3
P/E, genomsnittskurs	<b>9,0</b>	8,3	10,1	10,7	6,9
P/CE, genomsnittskurs	<b>7,6</b>	5,5	4,4	4,5	–
Börsvärde vid årets slut, MSEK	<b>5 358</b>	5 252	8 108	6 063	8 460
Årsomsättning, milj. aktier	<b>15,01</b>	5,50	10,25	6,42	0,30

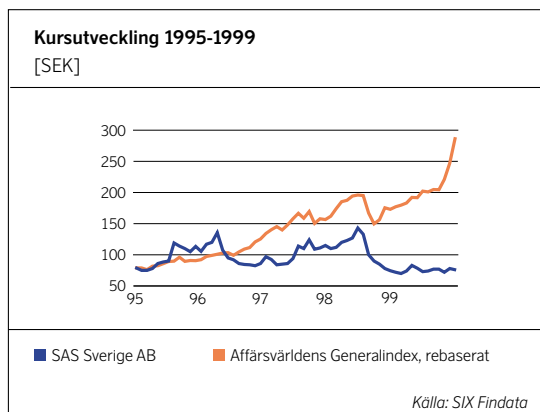
<sup>1</sup> Gruppredovisning 1995. Gruppredovisning med IAS-anpassning 1996-99.

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

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

Definitioner och begrepp se sid. 114.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS



### De tio största aktieägarna i SAS Sverige AB (enl. DN ägarservice)

1999-12-31	Antal aktier	Kapitalandel, %
Svenska staten	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 Försäkring	1 054 697	1,5
Skandia	773 991	1,1
SHB:s pensionsstiftelse	550 000	0,8



# SAS konkurrenskraft och förbättringsprogram

I en alltmer avreglerad flygindustri med ökande konkurrens och prispress ställs det stora krav på omställning, förändring och genomförande av åtgärder för att säkra långsiktig konkurrenskraft.

SAS har alltid verkat pådrivande för avregleringen inom flygindustrin och har under flera år förberett sig för dagens situation.

Att öka konkurrenskraften förutsätter både innovationsförmåga och förändring av etablerade processer, avtalsstrukturer m.m. Arbetet för att förbättra SAS konkurrenskraft intensifierades under 1999 genom att ett omfattande förbättringsprogram igångsattes. Detta program har som mål att förbättra kundupplevd kvalitet och interna arbetsprocesser samt sänka kostnadsnivån med 3000 MSEK under en tvåårsperiod. Programmet skall ha nått full effekt under 2001.

## Jämförelse av enhetskostnader mellan flygbolag

AEA (Association of European Airlines) gör årliga analyser och jämförelser av enhetskostnader bland anslutna medlemmar. Trafiknätets struktur, flygplansflotta och kund/marknadssegment är avgörande faktorer som påverkar kostnadsstrukturen. Jämfört med andra europeiska konkurrenter är SAS struktur unik på följande områden:

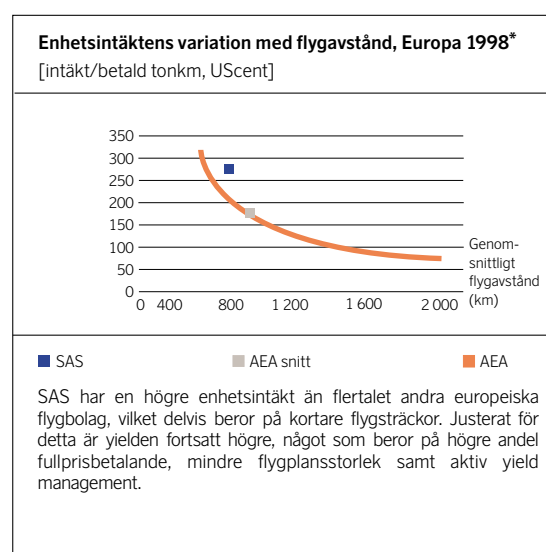
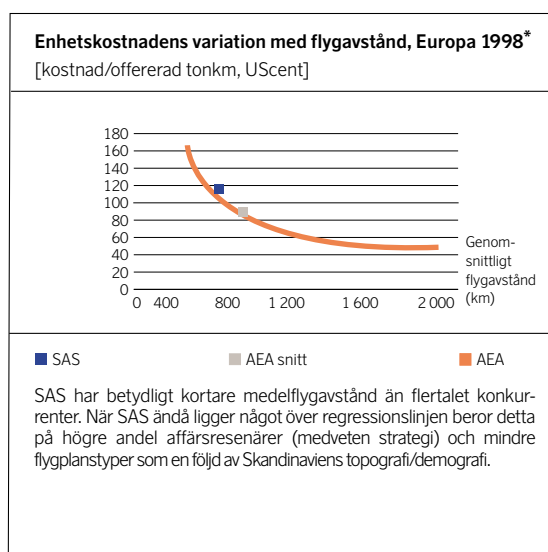
- SAS flyger kortare sträckor
- SAS har hittills haft mindre flygplansstorlek

- SAS har Europas högsta andel av Business Class-passagerare .

I genomsnitt flyger SAS 720 km per flygning (Europatrafik samt intraskandinavisk trafik) medan genomsnittet för flygbolag anslutna till AEA är ca 888 km per flygning. Kortare flygavstånd innebär flera landningar och högre kostnader för bl.a. passagerar/bagagehantering, catering, landningsavgifter och vilotid för flygande personal. Flygbolag som bara bedriver interkontinental verksamhet har ofta mer än tre gånger lägre enhetskostnad än de som flyger de kortaste sträckorna.

SAS satsning på affärsresesegmentet under 80- och 90-talet har medfört att SAS trafiksystem har byggts upp kring täta avgångar med mindre flygplan, huvudsakligen utformade och schemalagda för affärsresenärernas behov. Mindre flygplan har en högre kostnad per säte än större modeller. Samtidigt innebär en hög andel Business Class-passagerare en mer resurskrävande produkt. Å andra sidan har strategin lett till att SAS yield (genomsnittligt intäkt per passagerarkilometer) tillhör industrins högsta.

Diagrammen nedan visar att SAS har något högre enhetskostnad, men också högre yield.



\* Definitioner och begrepp se sid. 114.

## Förnyelse av flygplansflottan reducerar enhetskostnaderna

Som ett resultat av den pågående förnyelsen av flygplansflottan kommer successivt större flygplanstyper att ersätta mindre flygplan. Detta kommer att innebära att enhetskostnaderna sjunker under de närmaste åren och att SAS kan erbjuda fler säten och till en lägre enhetskostnad.

	Antal säten	Index Kostnad/säteskm.
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 <sup>1</sup>
Airbus A321	174	87

<sup>1</sup> Configuration 2000, se sid 54, SAS flygplansflotta.

Tabellen visar de förändringar av SAS enhetskostnader som kan förväntas efter infasning av nya flygplan. Övergången från Boeing 767 till den beställda A330/A340 kommer t. ex. att innebära en 12-15% lägre enhetskostnad. (Från index 100 till index 85-88).

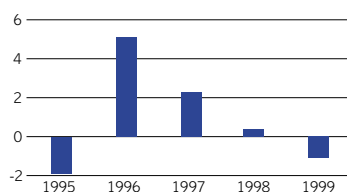
## Kapacitetskostnader

Avskrivningar och leasingkostnader för flygplan samt räntekostnader avseende finansiering av flygplan benämns inom flygbranschen kapacitetskostnader. Under 1999/98 fördelade sig dessa kostnader enligt följande:

### Kapacitetskostnader 1998/99 – SAS Gruppen

MSEK	1999	1998
Avskrivningar	1 942	2 125
Operationella leasingkostnader, flygplan	1 291	1 027
Räntekostnader (netto)	233	129
<b>Totalt</b>	<b>3 466</b>	<b>3 281</b>

**Utveckling av enhetskostnaden 1995-1999<sup>1</sup>**  
(nettokostnad/vägd RPK, ASK) [%]



Under 1999 sänkte SAS enhetskostnaden med 1,1%.

<sup>1</sup> SAS flygverksamhet.

## 1999 års kostnadsutveckling

De tidigare omnämnda makroekonomiska faktorerna har påverkat SAS också i kostnadshänseende. Planeringen av 1998/99 års produktion skedde utifrån ett relativt positivt makroekonomiskt grundscenario. Krisen i Asien och senare i Ryssland förändrade marknadsbilden. Detsamma gäller den effekt fallet av oljepriserna hade på norsk ekonomi. För SAS medförde detta att planeringsförutsättningarna förändrades. Produktionsplanerna fick revideras kraftigt men vissa kostnadshöjande konsekvenser av den tidigare planeringen för en högre produktion, personalutbildning mm, kunde inte revideras. Inkörningsperioden på Gardermoen, med kostnader för övertid, nya system m.m. tillsammans med genomförandet av produkt- och profilprogrammet 2000+ medförde att kostnadsnivån vid ingången av 1999 var för hög. Under året har ett intensivt arbete pågått för att sänka kostnaderna till en acceptabel nivå, något som har gett resultat mot slutet av året.

## Enhetskostnadernas utveckling 1999

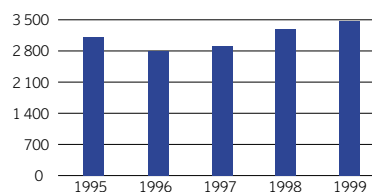
SAS produktion och passagerarvolym ökade med 3,2% uttryckt som ett vägt snitt mellan RPK/ASK utvecklingen. SAS enhetskostnad justerat för valutaeffekter gick med 1,1% under 1999 jämfört med föregående år. Under fjärde kvartalet 1999 reducerades enhetskostnaden med 5,4% jämfört med 1998.

## Enhetskostnadsutveckling, 1999<sup>1</sup>

MSEK	Justerat 1998	1999	Andel av total differens %
Försäljningsomkostnader	2 175	1 597	2,0
Personal	12 255	12 728	(1,6)
Flygbränsle	2 491	2 181	1,1
Luftfartsavgifter	3 701	3 486	0,7
Övriga kostnader	8 190	8 503	(1,1)
<b>Totalt</b>	<b>28 812</b>	<b>28 495</b>	<b>1,1</b>
Volymkomponent (vägd RPK/ASK)			3,2

<sup>1</sup> SAS flygverksamhet.

**Kapacitetskostnader 1995-1999**  
[MSEK]



Utvecklingen av SAS kapacitetskostnad från 1995-1999. Hänsyn har ej tagits till finansiering av eget kapital.

## Personalkostnader

Personalkostnaderna, som i hög grad är relaterade till trafikvolym, är SAS största resursområde och svarar för 36% av den totala kostnadsmassan.

Under 1999 ökade antalet anställda med 8,1%. Detta bidrog till en ökning av enhetskostnaden på 1,6%, en otillfredsställande utveckling. Utöver tidigare nämnda omvärldsförändringar förklaras ökningen av antalet anställda av följande:

- Program för ökad punktlighet och regularitet
- Satsningar på egna "Call Centers", dvs. egen försäljning
- Myndighetskrav avseende högre flygplansbemanning (JAR OPS)
- SAS 2000+, SAS service-, produkt- och designprogram
- Infasning av Boeing 737-600
- Inkörningsproblem på Oslos nya flygplats

## Verksamhetsförbättringsprogrammet

SAS genomförde under året en omfattande genomlysning av verksamheten såväl på intäktssidan som kostnadssidan. Ett brett spektrum av förbättringsprojekt identifierades, och ett program avsett att sänka kostnaderna med 3 miljarder kronor fram till ingången av år 2001 inleddes. Arbetet i detta sk. Verksamhetsförbättringsprogram intensifierades under hösten och vid årets utgång hade kostnadsänkningar om totalt 2,2 miljarder kronor verifierats och befann sig under genomförande. Utöver åtgärder för att förbättra den interna produktiviteten vidtas också åtgärder för att sänka kostnaderna för inköp och distribution.

Arbetet bedrivs sedan september inom ramen för ordinarie budget och affärsplan.

## Status på verksamhetsförbättringsprogrammet (VFP)

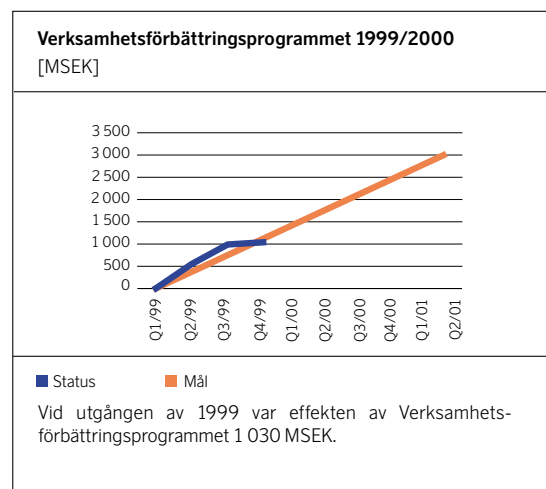
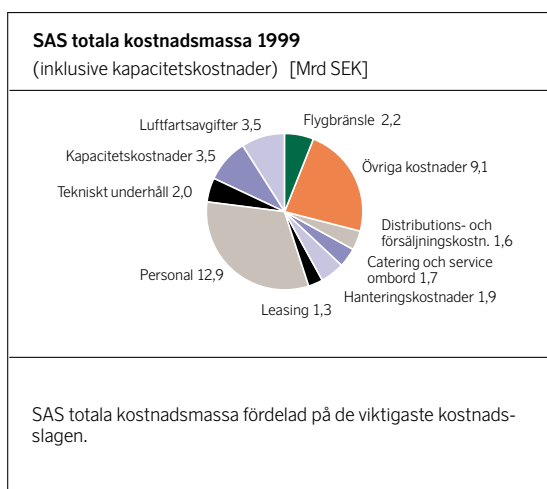
MSEK	Uppnått 1999 <sup>1</sup>	Mål 2001 <sup>1</sup>
Frakthantering	45	100
Catering och service ombord	0	300
IT och kommunikation	30	250
Distribution och försäljningskanaler	370	850
Flygande personal	220	650
Stationsverksamhet	90	300
Tekniskt underhåll	150	310
Administration och övriga stödfunktioner	125	340
<b>Totalt</b>	<b>1 030</b>	<b>3 100</b>

<sup>1</sup> Jämfört med 1998 års kostnadsbas (nivå).

## Framtiden

De nu vidtagna åtgärderna innebär inte att målet om uthållig konkurrenskraft uppnåtts. Behov av kontinuerliga rationaliseringar kvarstår och kommer att präglade verksamheten också fortsättningsvis. Prispressen och den pågående omstruktureringen i branschen i riktning mot större och kostnadseffektiva enheter kommer att innebära att SAS, utöver interna produktivitetshöjande åtgärder, också måste överväga strukturella förändringar för delar av verksamheten.

Verksamhetsprogrammet kommer att reducera enhetskostnaderna under 2000/2001. I SAS långsiktiga plan finns ambitionen att sänka enhetskostnaderna ytterligare varje år under den närmaste fyraårsperioden.



# Ekonomisk tioårsöversikt

## SAS Gruppen

<b>Resultaträkningar, MSEK</b>	<b>1999</b>	1998	1997	1996	1995
Omsättning	41 508	40 946	38 928	35 189	35 403
Rörelseresultat före avskrivningar	2 765	4 115	4 118	3 668	4 761
Avskrivningar	-1 942	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840
Resultatandelar i intresseföretag	-175	-20	88	5	97
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	283	1	1	-	6
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	731	1 014	83	100	83
Rörelseresultat	1 662	2 985	2 410	1 922	3 107
Finansiella poster (netto)	184	-128	-152	-85	-448
Resultat före skatter	1 846	2 857	2 258	1 837	2 659
<b>Balansräkningar, MSEK</b>					
Anläggningstillgångar	27 568	26 489	23 000	20 784	19 345
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	6 557	5 949	4 812	4 036	3 477
Likvida medel	8 335	8 011	9 817	11 050	10 078
Eget kapital	17 061	16 110	14 241	13 030	10 588
Långfristiga skulder och avsättningar <sup>1</sup>	9 838	9 819	12 209	13 218	11 750
Kortfristiga skulder	15 561	14 520	11 179	9 622	10 562
Balansomslutning	42 460	40 449	37 629	35 870	32 900
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>					
Nettofinansiering från verksamheten	1 932	4 137	4 256	3 814	4 881
Investeringar	-5 870	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	6 439	2 360	252	1 066	619
Utbetalda medel till moderbolagen	-957	-1 141	-844	-1 150	-591
Kapitaltillskott från moderbolagen	-	-	-	1 400	-
Finansieringsöver-/underskott	1 544	-756	408	928	3 510
Extern finansiering (netto)	-1 220	-1 050	-1 641	44	-4 157
Förändring av likvida medel	324	-1 806	-1 233	972	-647
Likvida medel i sålda bolag	-	-	-	-	-
Förändring av likvida medel enligt balansräkningar	324	-1 806	-1 233	972	-647
<b>Nyckeltal</b>					
Bruttovinstmarginal, %	6,7	10,1	10,6	10,4	13,5
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	8,7	13,2	11,6	10,6	15,6
Avkastning på eget kapital efter schablonskatt, %	7,6	12,9	11,4	10,9	18,5
Soliditet, %	41	40	38	37	32
<b>Marknadsvärdebaserade nyckeltal, MSEK</b>					
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	14,3	22,4	24,7	26,4	31,8
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE, marknadsbaserat), %	9,0	17,8	24,1	18,4	16,9
Flygplansflottans marknadsvärde, MSEK	14 525	14 691	15 284	13 662	13 354
Flygplansflottans bokförda värde, MSEK	10 488	10 204	11 314	11 732	12 170
<i>Beräkning av marknadsjusterat sysselsatt kapital<sup>2</sup></i>					
Totala tillgångar	41 175	38 874	36 642	34 075	34 915
+ Övervärde flygplan	4 600	4 073	3 277	1 583	1 427
+ Nuvärde av operationella leasingkontrakt (NPV)	2 265	1 806	1 770	1 650	1 408
- Räntebärande tillgångar	-9 073	-9 936	-10 982	-10 802	-10 968
- Icke räntebärande skulder	-12 240	-11 722	-10 070	-9 205	-8 749
Summa	26 727	23 095	20 637	17 301	18 033
<i>Beräkning av CFROI</i>					
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	2 079	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Avskrivningar	1 942	2 125	1 880	1 851	1 840
+ Goodwill avskrivningar	41	43	32	27	29
- Realisationsvinster	-1 532	-1 011	-99	-100	-81
+ Kostnader för operationell flygleasing	1 291	1 027	859	872	834
Summa EBITDAR	3 821	5 170	5 097	4 572	5 729
<i>Beräkning av Marknadsbaserat ROCE</i>					
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	2 079	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Kostnad för operationell flygplansleasing	1 291	1 027	859	872	834
- 40% av kostnader för operationell flygplansleasing	-516	-411	-344	-349	-334
± Ändring övervärden flygplan	-450	517	2 040	746	-566
Summa EBIT, marknadsjusterat	2 404	4 119	4 980	3 191	3 041
<b>Övriga finansiella mått, MSEK</b>					
Finansiella intäkter	864	634	674	745	1 011
Finansiella kostnader	-680	-762	-826	-830	-1 459
Räntebärande skulder	12 396	11 859	12 108	13 376	12 935
Nettoskuld	529	2 079	1 345	1 754	2 544
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	4,8	5,9	6,1	6,6	8,3
Räntetäckningsgrad	3,7	4,7	3,7	3,2	2,8
Skuldsättningsgrad	0,03	0,1	0,1	0,1	0,2

<sup>1</sup>Inklusive minoritetsintressen.

<sup>2</sup>Genomsnitt över 5 kvartal för åren 1995-1999.

Definitioner och begrepp, se sid.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

När man betraktar SAS under en tioårsperiod måste ett antal faktorer beaktas. Vid ingången av perioden var flygmarknaden ännu inte avreglerad och SAS såg annorlunda ut då jämfört med idag. Efter en expansiv fas ägde SAS betydligt fler dotter- och intresseföretag än vad som är fallet vid utgången av 1999.

### Rörelseresultat 1990-1999

I början av perioden drabbades SAS hårt av lågkonjunkturen, vilket medförde såväl färre passagerare som lägre fraktvolym. Nedgången kom i ett läge då företaget var i färd med att utöka kapaciteten genom stora investeringar. Under 1990 inträffade dessutom Kuwaitkrisen, vilket ytterligare minskade flygtrafiken. Som en följd av avregleringen av flyget 1992 pressades dessutom priserna. Prispress tillsammans med lågkonjunktur och kronans försvagning gjorde att styrelsen 1993 fattade beslut om att fokusera på kärnverksamheten och SAS började aweckla innehavet i flertalet dotterföretag, vilket påverkade rörelseintäkterna negativt under 1994 och 1995, medan rörelseresultatet förstärktes. Konjunkturen vände och flygandet började öka under 1994. Då hade SAS dessutom genomfört ett omstruktureringsprogram samtidigt som man tagit bort olönsamma linjer.

1995 blev SAS bästa år någonsin mätt i rörelseresultat. Nedgången i resultatet 1996 berodde främst på ökade kostnader. Då konjunkturen vände fanns krav på löneökningar och 1995 började man dessutom nyanställa kabinpersonal för första gången på fem år efter oro att de tidigare nedskärningarna skadat baskvaliteten. 1997 var ett bra år men redan 1998 började resultatet, exklusive realisationsvinster, att vika till följd av ökade kostnader. I slutet av 1998 fattades beslut om ett omfattande program för att förbättra bruttomarginalen genom en kostnadsreduktion om 3 000 MSEK.

### Exempel på beräkning av marknadsvärdebaserade nyckeltal för 1999

MSEK	1999	Marknadsjusterat sysselsatt kapital (genomsnitt)
<b>Resultat</b>		
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	<b>2 079</b>	<b>41 175</b>
+ Avskrivningar	<b>1 942</b>	<b>4 600</b>
+ Goodwill avskrivningar	<b>41</b>	
- Realisationsvinster	<b>-1 532</b>	
+ Kostnader för operationell flygleasing	<b>1 291</b>	
<b>EBITDAR (Ingår i CFROI)</b>	<b>3 821</b>	<b>26 727</b>
		<b>Marknadsjusterat sysselsatt kapital (Ingår i CFROI och ROCE marknadsbaserat)</b>
EBIT	<b>2 079</b>	
+ Kostnader för operationell flygleasing	<b>1 291</b>	
<b>EBITR</b>	<b>3 370</b>	
- 40% av operationella leasingkostnader	<b>-516</b>	
± Ändring av övervärde flygplan sedan årsskiftet	<b>-450</b>	
<b>EBIT, marknadsjusterat (Ingår i marknadsbaserat ROCE)</b>	<b>2 404</b>	
<b>Beräkning av CFROI</b>		
$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Marknadsjusterat sysselsatt kapital (genomsnitt över 5 kvartal)}} = \frac{\text{MSEK } 3\,821}{\text{MSEK } 26\,727} = 14,3\%$		
<b>Beräkning av ROCE</b>		
$\frac{\text{EBIT, marknadsbaserat}}{\text{Marknadsjusterat sysselsatt kapital (genomsnitt över 5 kvartal)}} = \frac{\text{MSEK } 2\,404}{\text{MSEK } 26\,727} = 9\%$		

# Finansiella risker

## Finansiell riskhantering

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

## Valutarisker

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

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

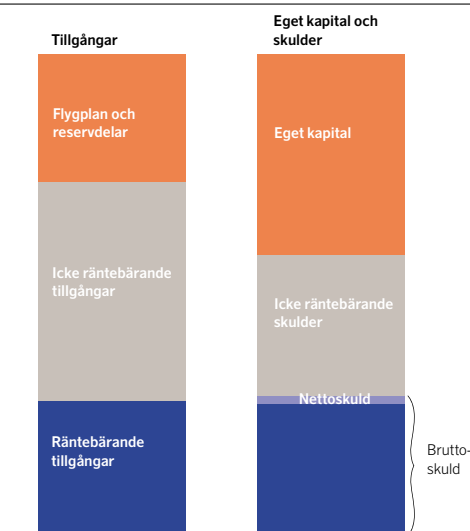
Nettoskuldens valutasammansättning revideras löpande gentemot rullande tolv månaders likviditetsprognoser. Nettoskuldens storlek i förhållande till total balansomslutning visas i diagrammet till höger.

Operationella underskottsvalutor, netto, är i huvudsak DKK och USD. De förväntade underskotten i dessa valutor säkras löpande inom intervallet 60-90% för de kommande tolv månaderna. Valutasäkring görs proportionellt mot de prognosticerade operationella överskottsvalutorna. En sammanställning över valutakursförändringarnas påverkan på SAS Gruppens resultat finns på sidan 72.

## Fördelning av operationella nettokassaflödet under 1999, MSEK

Överskottsvalutor		Underskottsvalutor	
NOK	1 900	DKK	-2 300
SEK	1 500	USD	-1 900
EUR	1 800	Övriga	-150
GBP	600		
JPY	350		
Övriga	400		
Totalt nettokassaflöde		2 200	

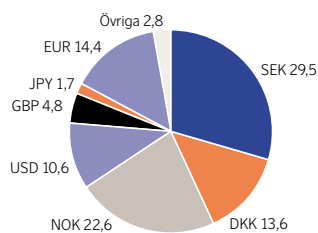
## SAS Gruppens balansräkning 1999



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

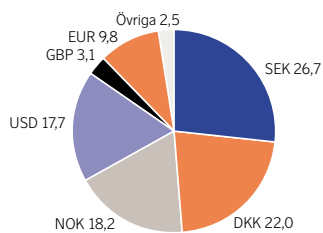
## Valutafördelning SAS Gruppens intäkter, 1999

[%]



## Valutafördelning SAS Gruppens kostnader, 1999

[%]



## Ränterisker

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

Ränterisken skall fördelas enligt den procentuella andelen av de operationella överskottsvalutorna enligt likviditetsprognosen.

Räntebindningen på nettoskulden hålls inom intervallet ett till sex år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika typer av derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden varierade under 1999, men var i genomsnitt ca. 3,5 år.

## Prisrisker för flygbränsle

SAS policy för säkring av priset på flygbränsle är att 40-60% av kommande tolv månaders förväntade förbrukning skall säkras med finansiella instrument. Kostnaden för denna säkring ingår i SAS totala flygbränslekostnad.

## Kreditrisker

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

Finanspolicyn stipulerar att transaktioner framför allt skall göras med institutioner med hög kreditvärdighet. Fastställda motpartslimiters finns för varje motpart, vilka övervakas och revideras kontinuerligt. ISDA-avtal (ett nettingavtal) finns med de flesta motparter, som reducerar motpartsrisken avsevärt. Användningen av derivatinstrument sker i huvudsak för att skapa önskad valuta- och ränteeponering på nettoskulden. SAS har utvecklat bevakningen av motpartsrisker utifrån matematiska sannolikhetsberäkningar om förväntade framtida kreditförluster.

## Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte finns tillgänglig samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad. Vid nyupplåning skall förfalloprofilen fördelas jämnt över framtida löptider. För att reducera likviditetsrisken är målsättningen att likvida medel och bindande kreditlöften skall uppgå till 25% av ett års fasta kostnader för SAS Gruppen. Detta motsvarar 7,5 mrd SEK, varav 75% skall finnas i likvida medel. Det motsvarar 5,6 mrd SEK i faktisk likviditet. Per 1999-12-31 uppgick SAS Gruppens likvida medel till 8 335 (8 011) MSEK och tillsammans med bindande kreditlöften är likviditetsberedskapen 16,5 mrd SEK. De likvida medlen skall primärt placeras i instrument med hög likviditet eller kort återstående löptid.

Tabellen nedan visar de existerande bundna kreditlöften för SAS per 1999-12-31. Totalt sett har SAS utnyttjade kreditlöften på MUSD 960.

Facilitet	Belopp MUSD	Utnyttjad 99-12-31	Out- nyttjad	Giltighets- periodens utgång
Revolving Credit Facility	700	150	550	Maj 2004
Multi Option Credit Facility	310	0	310	Nov 2000
European Investment Bank	400	300	100	Feb 2002
Summa	1 410	450	960	

## Finansiering

Finansiering görs huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån och finansiell leasing. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till ca. 4,2 år. Per 1999-12-31 uppgick SAS Gruppens räntebärande skulder till 12 396 (11 859) MSEK. En specificering av de långfristiga skulderna finns i not 23-26 på sidorna 85-86.

Som en del av SAS kapitalanskaffning utvärderas och genomförs operationell leasing. Den operationella leasingmarknaden utvecklas kontinuerligt och bredden på produkter och investerare har ökat under året.

## Kreditvärdighet

SAS har en god kreditvärdighet. Soliditeten har förbättrats de senaste åren och uppgick per 1999-12-31 till 41%. SAS rating hos det amerikanska ratinginstitutet Moody's, är A3 för långfristiga skulder samt P-1 (högsta möjliga) för kortfristiga skulder. Därutöver kreditvärderas SAS av det japanska ratinginstitutet Japan Rating and Investor Information, Inc. De har under 1999 haft en långfristig rating av SAS på AA för långfristiga skulder samt A-1+ (högsta möjliga) för kortfristiga skulder.

## Kort- och långfristig rating inom flygindustrin (Moody's)\*

	Kortfristig	Långfristig
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 2000-01-20







# Utveckling och trender i flygbranschen

## Lufftarpolitik och infrastruktur

### Lufftarpolitiska faktorer

Av SAS passagerarintäkter (netto) härrör ca. 85% från linjer i Europa inklusive inrikestrafik i Skandinavien. Den lufftarpolitiska utvecklingen i Europa spelar därför en viktig roll för SAS. Under 1990-talet har flygtrafiken i Europa gradvis avreglerats. Senast 1997 blev det tillåtet för EES-baserade flygbolag att trafikera nationella linjer i samtliga anslutna EES-länder.

Förhandlingar pågår mellan EU och tio länder i Öst- och Centraleuropa som syftar till att dessa skall omfattas av EUs avreglering fr.o.m. 2001. Det kommer dock att finnas övergångsbestämmelser som innebär bl.a. viss kapacitetsbegränsning. Ett lufftarpavtal mellan EU och Schweiz är f.n. föremål för ratifikation.

För trafik utanför EU/EES gäller fortfarande bilaterala avtal som avgörs på regeringsnivå länderna emellan. Sådana avtal har i många fall protektionistiska och starkt marknadsreglerande inslag för att skydda de egna flygbolagen.

Den europeiska flygbolagsindustrin anser att diskussioner bör tas upp mellan EU och USA om att skapa en gemensam avreglerad marknad. Avtal om s.k. open skies, dvs. avreglerade marknader, finns redan på bilateral nivå mellan flera europeiska länder och USA, däribland Danmark, Norge och Sverige. EU-kommissionen hävdar att avtalen strider mot Romtraktatet.

Den nya förhandlingsrundan inom World Trade Organisation WTO som inleds år 2000, General Agreement on Trade in Services GATS 2000, kommer att inkludera lufftarten i större omfattning än tidigare.

### Allianser och konkurrensfrågor

Eftersom bilaterala lufftarpavtal med nationalitetsklausuler utgör grunden för den internationella flygtrafiken utanför Europa, är idag gränsöverskridande uppköp eller fusioner mellan flygbolag med trafik till och från andra kontinenter formellt sett ogenomförbara. Däremot har det bildats allianser och Joint Venture-strukturer som i varierande grad liknar fusioner. Det framställs emellertid allt oftare önskemål i olika internationella samarbetsorganisationer, däribland European Civil Aviation Conference ECAC och GATS, om en uppluckring av det traditionella nationalitetskravet. På sikt väntas därför möjligheterna till uppköp och fusioner inom flygbranschen att öka.

De större europeiska flygbolagen har traditionellt varit helt eller delvis ägda av sina respektive stater, vilket bl.a. har lett till ett visst protektionistiskt agerande, bl.a. diskriminerande och konkurrenssnedvridande kapitaltillskott till

vissa flygbolag. Det finns en klar tendens att reducera det statliga ägandet genom privatisering och börsnotering.

För att kunna skapa globala trafiksystem och förbättra sina samlade erbjudanden till kunderna bildar flygföretagen i ökad omfattning allianser. Ett problem i sammanhanget utgör de skilda konkurrensmyndigheternas sätt att behandla allianser och samarbeten. Således ser t.ex. de amerikanska myndigheterna fördelar med den pågående alliansutvecklingen, förutsatt att den sker i öppna marknader, medan däremot EU-kommissionen och de nationella konkurrensmyndigheterna i Europa har en mer restriktiv hållning.

### Infrastruktur

Trafikflygets snabba expansion har inte följts av motsvarande utbyggnad av flygplatser och därtill knuten infrastruktur som tågförbindelser, vägar och parkeringsplatser. Flygbranschens bedömningar om framtida tillväxt innebär en genomsnittlig volymökning av trafiken i Europa på 4-5% per år motsvarande ca. 50% på mindre än tio år. Eftersom ledtiden när det gäller anläggning av nya flygplatser och rullbanor ligger kring tio år kommer kapacitetsbristen att snabbt bli mycket påtaglig.

Den låga takten i utbyggnaden av flygplatser har både ekonomiska och politiska förtecken. Finansieringslösningarna bedöms i framtiden komma att rymma större inslag av bolagisering och privat kapital. De politiska övervägandena rör oftast miljöbelastningen, starka opinioner mot en utbyggnad av trafikflyget och en därmed följande prioritering av andra trafikslag.

I Europa utgör också trängseln i luften ett allt allvarigare problem. Trots medlemskap i EU värnar varje land om det egna luftrumets suveränitet, vilket förlänger flyglederna och komplicerar flygledarfunktionen. Ett europeiskt luftrum utan gränser skulle väsentligt minska trängselproblemet. För detta krävs en gemensam europeisk flygtrafikledning. Bristen i den europeiska infrastrukturen begränsar också möjligheterna för nya aktörer att ta sig in på etablerade storflygplatser, vilket i sin tur hämmar den fria konkurrensen.

För SAS är situationen på den skandinaviska hemmarknaden fortsatt relativt gynnsam med avseende på infrastruktur. I Norge har den nya flygplatsen Gardermoen utanför Oslo gett ett väsentligt kapacitetstillskott. I Sverige pågår utbyggnad av Stockholms flygplats Arlanda med en tredje rullbana och nya terminaler. Rullbanan beräknas vara klar 2002. Snabbtågsförbindelsen med Stockholms city invigdes i november 1999. I Dan-

mark har betydande infrastrukturella investeringar gjorts för att förbättra tillgängligheten till Köpenhamns flygplats.

### Miljöfrågor

FN:s klimatpanel IPCC räknar i sin rapport från maj 1999 "Special Report on Aviation and the Global Atmosphere" med en global tillväxt av flygtrafiken om 5% per år fram till 2015 och att branschen klarar en miljöförbättring om 2%. Detta ger en ökning av den totala miljöbelastningen på 3% årligen. Om luftfarten skall kunna klara en ytterligare miljöförbättringstakt om 2% per år krävs betydande teknisk utveckling och förnyelse av världens flygflotta samt stora investeringar.

EU-kommissionen har givit uttryck för sin oro över utvecklingen och säger uttryckligen i sin rapport "Air Transport and the Environment" att man kommer att bli tvungen att ta initiativ i brist på internationella framsteg i miljöarbetet. Fram till ICAO:s generalförsamling 2001 arbetar ICAO både med att skärpa kraven för certifiering av nya flygplan och med ett ramverk för nya åtgärder som skatter/avgifter, handel med emissionskvoter etc.

SAS principiella syn på utvecklingen av branschens ramvillkor är att reglerna ska utformas likformigt för alla trafikslag och gälla likformigt internationellt, så att snedvridning av konkurrensen undviks.

### Trafikpolitiska frågor

De senaste åren har den trafikpolitiska debatten i Skandinavien tagit ny fart. Ett starkt vägande skäl till detta är omsorgen om miljön och de olika trafikslagens miljöbelastning. Debatten har dock präglats av bristande faktaunderlag vad gäller helhetssynen på samhällets kostnader och intäkter relaterade till transportslagen. Följden har blivit att tåg och även båt/färja har framstått som miljömässigt bättre alternativ än bil och flyg, vilket också avspeglats i de infrastrukturella satsningar som gjorts i regionen. Samtidigt finns en uttalad viljeinriktning i hela västvärlden att låta varje trafikslag bära sina egna kostnader. Detta ligger också i linje med EUs trafikpolitiska ambitioner.

1998 uppdrog SAS åt det danska konsultföretaget COWI att tillsammans med norska Transportøkonomisk Institutt och svenska INREGIA göra en analys av luftfartens villkor i Skandinavien. Avsikten var att ge en nyanseerad bild av flygets totala påverkan på samhällsekonomin jämfört med andra transportslag. De parametrar som analyserades var kostnader för energi, luftföroreningar, buller, olyckor, trängsel och infrastruktur. Dessa kostnader jämfördes med samhällets intäkter i form av skatter och avgifter för transportslagen flyg-, bil-, tåg- och färjetrafik.

Utredningen visar att bilen och biltrafiken lämnar betydande överskott till samhällsekonomin, att flyget täcker sina egna kostnader för såväl infrastrukturen som miljöpåverkan och att dess miljömässiga konkurrensfördelar

ökar med avståndet. Tåg- och färjetrafik täcker däremot en mycket liten del av sina respektive samhällsekonomiska kostnader.

### Globalisering

Globaliseringen är en av de mest dominerande trenderna i världsekonomin. Nya relationer över nationsgränserna etableras och samarbeten mellan företag och branscher, institutioner och myndigheter fördjupas. Detta ökar kraven på de internationella flygbolagen att kunna erbjuda globala trafiksystem för transporter av passagerare och gods.

### Konkurrens

Genom avregleringen har konkurrensen inom flygtrafiken ökat avsevärt under de senaste tio åren, på såväl det nationella, internationella som det globala planet. Kostnadsfördelarna för kunderna är betydande och flygresor har blivit tillgängliga för nya kundgrupper. På marknaden för flygresande kan urskiljas tre huvudkategorier av flygbolag:

- Etablerade internationella flygbolag med välutvecklade trafiksystem, moderna flygflottor, effektiva distributionskanaler och kundprogram samt starka varumärken. Kategorin omfattar ett antal amerikanska, asiatiska och europeiska bolag, inklusive SAS.
- Regionala bolag som betjänar mindre marknader som t.ex. inrikesflyg och/eller geografiska regioner, t.ex. Skandinavien och Baltikum. Dessa bolag bedriver ofta en relativt stabil, effektiv och därmed lönsam verksamhet på sina definierade marknader. Flera regionala flygbolag avser att ansluta sig till internationella allianser för att därigenom bl.a. kunna erbjuda mer omfattande produkt- och lojalitetsprogram.
- Nischoperatörer som koncentrerar sin verksamhet på specifika linjer eller kundsegment. Exempel på sådana operatörer är bolag, som till låga priser erbjuder flygtransport utan ombord- eller annan service mellan ett begränsat antal sekundära flygplatser.

*SAS*  
Business Class

STAR ALLIANCE

216

218





# SAS marknader

1999 var ett svagt år vad gäller SAS trafikutveckling.

- SAS påverkades av en kraftig nedgång i Business Class-segmentet.
- Stor överkapacitet rådde på den norska inrikesmarknaden, på trafiken över Nordatlanten och i delar av Europa-nätet.
- Enhetsintäkterna minskade på grund av allmän prispress och stor kapacitetsökning i Skandinavien från huvudkonkurrenter.

SAS trafiksystem tillhandahåller flygförbindelser till, från, mellan och inom de skandinaviska länderna. Utöver huvudmarknaden Skandinavien ökar norra Europa och Östersjöområdet i betydelse.

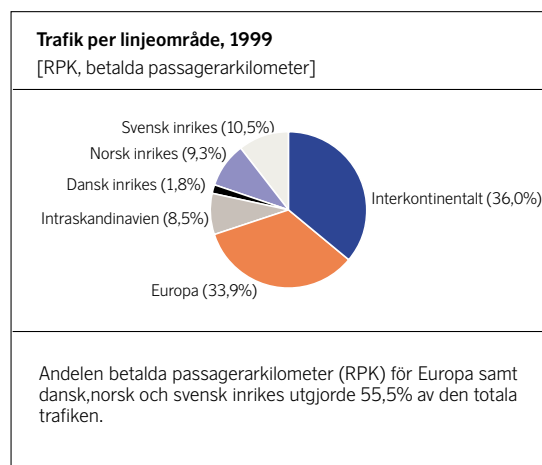
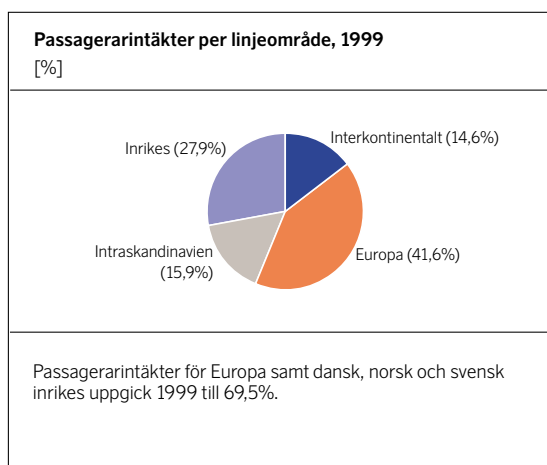
Skandinavien är en intensiv flygmarknad. Det beror både på geografiska, topografiska och demografiska förhållanden. Dessutom ligger Skandinavien i utkanten på kartan och är glest befolkat. Skandinavien har också en betydande exporthandel. Detta skapar en betydande marknad för flygtransporter till och från samt inom och mellan länderna. I många fall, till exempel i nordligaste delarna av Norge och Sverige, är flyget det enda realistiska alternativet för snabba och effektiva transporter. I Norge har man den största per capita-konsumtionen av flygresor i Europa. Mot denna bakgrund är regionen en intressant marknad även för andra flygbolag än dem med nationell hemvist i något av de skandinaviska länderna.

Alla de stora europeiska flygbolagen trafikerar Skandinavien och konkurrensen på de attraktiva destinationerna har ökat kraftigt de senaste åren. Flera europeiska flygbolag har kraftigt utökat beflygningen och lagt upp ett alltmer vältäckande matarnät till sina nav i Europa. Detta beror till viss del på att de stora allianserna vill ha ett heltäckande trafiknät, men också på att de skandinaviska länderna är en bra bas för matartrafik till interkontinentala linjer med europeiska städer som knutpunkt.

SAS delar in flygverksamheten i sex linjeområden: Interkontinentala linjer, Europeiska linjer, Intraskandinaviska linjer, Dansk inrikestrafik inklusive Grönland, Norsk inrikestrafik och Svensk inrikestrafik.

SAS ökade 1999 sin kapacitet i syfte att återta marknadsandelar och säkerställa en fortsatt konkurrenskraft. SAS fortsatte också under 1999 utvecklingen av partnerskap dels på egen hand och dels inom ramen för Star Alliance. Vidare drog SAS fördel av de möjligheter, som allianssamarbetet medger till ökad expansion genom delat risktagande i s.k. Joint Ventures. SAS har idag Joint Venture-samarbeten med Air Canada, Lufthansa och Spanair. I november 1999 undertecknades ett Joint Venture-avtal mellan British Midland, Lufthansa och SAS avseende all trafik till och från London Heathrow och Manchester. Avtalet är nu föremål för prövning av EU kommissionen.

SAS trafik- och resultatutveckling under 1999 innebar en försämring jämfört med föregående år. Trafiken i Business Class gick tillbaka väsentligt som en följd av kraftig



tillbakagång på viktiga marknader som t.ex. Norge samt en generell trend i industri och näringsliv mot mindre Business Class-resande. SAS trafikutveckling påverkades också av den ökade konkurrensen inom Skandinavien och det faktum att SAS kapacitetsökning under senare år var betydligt lägre än genomsnittet för de europeiska bolagen.

### Interkontinental trafik

De interkontinentala destinationerna vid 1999 års utgång var: New York, Chicago, Seattle, Tokyo, Beijing, Bangkok, Singapore och New Delhi. Under året minskades antalet interkontinentala destinationer som SAS själv beflyger från nio till åtta genom nedläggning av SAS linje till Hongkong. Samtidigt utökade SAS antalet avgångar till såväl Beijing som New York. I maj startade SAS ett Joint Venture med Air Canada på sträckan Köpenhamn-Toronto.

De flesta interkontinentala operatörer flyttade under de senaste två åren kapacitet från Asien till Nordamerika, vilket har resulterat i en överkapacitet och en mycket stark prispress på trafiken till/från Nordamerika. SAS beläggning på linjerna till Nordamerika påverkades starkt av detta under 1999. Business Class-trafiken minskade markant samtidigt som Economy Class-trafiken utvecklades blygsamt.

Asienlinjerna visade tecken på återhämtning mot slutet av året och den negativa utvecklingen efter den s.k. Asienkrisen bromsades upp. Beläggningen förbättrades successivt och Asienmarknaden vänder nu uppåt. Rensat för nedläggningen av Hongkong-linjen var trafikutvecklingen på Asienlinjerna totalt sett god. Business Class-trafiken släpade dock efter, liksom på övriga områden.

### Europatrafiken

De sex största geografiska områden som SAS trafikerar i Europa, mätt i RPK, är Storbritannien, Tyskland, Frankrike, Schweiz, Italien och Finland. Trafiken till Storbritannien representerar 29% av SAS totala europatrafik.

Expansionen var under 1999 mycket blygsam. En väsentlig omstrukturering av trafiken genomfördes under 1999. Kapacitet togs bort från linjer med svag eller ingen potential för lönsamhet och flyttades till linjer med bättre förutsättningar. SAS öppnade en ny destination i Polen, samt startade ett par nya europalinjer och utökade antalet avgångar på ett stort antal av de befintliga destinationerna.

Fyra destinationer lades ned: Zagreb, Arkhangelsk, Rotterdam och Venedig liksom ett antal linjer, t.ex. Göteborg-Bryssel, Stockholm-Budapest, Billund-Frankfurt, Aarhus-London och Oslo-Zürich.

Ett antal linjer övertogs av partners såsom: Oslo-Helsingfors, Köpenhamn-Riga, Stockholm-Uleåborg, Stockholm-Manchester, Köpenhamn-Växjö/Kalmar och Köpenhamn-Tallin.

Trenden var densamma för europatrafiken som för de

interkontinentala linjerna med en markant nedgång i Business Class-resandet. Den svaga ekonomiska utvecklingen i Ryssland präglade trafiksiffrorna på Rysslandslinjerna samt linjerna till närliggande marknader.

### SAS passagerartrafikutveckling, 1999

	1999	1998	förändr. i %
<b>Totalt SAS</b>			
Antal passagerare, (000)	21 991	21 499	+2,3
RPK, milj.	21 160	20 821	+1,6
ASK, milj.	33 205	31 704	+4,7
Kabinfaktor, %	63,7	65,7	-1,9*
Yield, valutajusterad, SEK	1,32	1,35	-2,4
Business Class, andel RPK i %	29,1	31,0	-1,9*
<b>Interkontinentala linjer</b>			
Antal passagerare, (000)	1 128	1 076	+4,8
RPK, milj.	7 625	7 475	+2,0
ASK, milj.	10 088	9 620	+4,9
Kabinfaktor, %	75,6	77,7	-2,1*
Yield, valutajusterad			-6,0
<b>Europeiska linjer</b>			
Antal passagerare, (000)	7 104	7 233	-1,8
RPK, milj.	7 162	7 229	-0,9
ASK, milj.	12 163	12 211	-0,4
Kabinfaktor, %	58,9	59,2	-0,3*
Yield, valutajusterad			-3,3
<b>Intraskandinaviska linjer</b>			
Antal passagerare, (000)	4 232	4 166	+1,6
RPK, milj.	1 801	1 751	+2,9
ASK, milj.	3 154	2 956	+6,7
Kabinfaktor, %	57,1	59,2	-2,1*
Yield, valutajusterad			+1,2
<b>Dansk inrikes inkl. Grönland</b>			
Antal passagerare, (000)	1 031	1 152	-10,5
RPK, milj.	380	422	-10,0
ASK, milj.	603	674	-10,6
Kabinfaktor, %	63,0	62,5	+0,4*
Yield, valutajusterad			-0,3
<b>Norsk inrikes</b>			
Antal passagerare, (000)	3 802	3 607	+5,4
RPK, milj.	1 960	1 911	+2,5
ASK, milj.	3 698	3 049	+21,3
Kabinfaktor, %	53,0	62,7	-9,7*
Yield, valutajusterad			-4,2
<b>Svensk inrikes</b>			
Antal passagerare, (000)	4 694	4 265	+10,1
RPK, milj.	2 233	2 033	+9,9
ASK, milj.	3 499	3 194	+9,5
Kabinfaktor, %	63,8	63,6	+0,2*
Yield, valutajusterad			-1,3

\* Förändring i procentuella enheter.

Definitioner och begrepp se sidan 114.

### Intraskandinavisk trafik

Den intraskandinaviska trafiken är viktig för SAS trafiksystem, dels för att tillfredsställa lokalmarknadens transportbehov, dels för att säkerställa ett effektivt matarsystem till SAS internationella destinationer och generera mer europa- och interkontinental trafik. Kapaciteten utökades på de intraskandinaviska linjerna i syfte att få bort tidigare flaskhalsar i trafiksystemet. Det är främst på huvudstadslinjerna Stockholm-Köpenhamn och Oslo-Köpenhamn som kapaciteten utökades under 1999.

Nedgången i den norska marknaden märktes tydligt på de intraskandinaviska linjerna. Likaså påverkade flyttningen till Gardermoen, flygplatsen som ligger ca. 50 kilometer utanför Oslo centrum, trafiken särskilt på de korta intraskandinaviska sträckorna, t.ex. Stockholm-Oslo och Göteborg-Oslo.

Trafiken mellan Sverige och Danmark utvecklades väl, också beroende på den positiva Business Class-utvecklingen från sekundärpunkter i Sverige.

### Inrikestrafik

I Danmark medförde förbindelsen över Stora Bält att flyget markant förlorade marknadsandelar till andra transportmedel. Många inrikesdestinationer avvecklades. Under 1999 upphörde SAS att trafikera Karup. SAS två resterande inrikes destinationer bedöms kunna drivas lönsamt även i framtiden, bland annat som ett resultat av en planerad förändring av flygplansflottan. Från och med år 2000 kommer större delen av dansk inrikes att opereras med de Havilland Q400 turbopropplan som är mindre och mer kostnadseffektiva än dagens Douglas DC9/MD-80.

Grönlandsfly's inträde på sträckan Danmark-Grönland påverkade marknaden positivt. Det större utbudet genererade en större efterfrågan.

Konkurrensen på den norska inrikesmarknaden var i många år mycket hård och skärptes ytterligare genom det kapacitetstillskott som den nya flygplatsen Gardermoen möjliggjorde. Efter flytten ökade aktörerna på den norska inrikesmarknaden sin kapacitet till/från Oslo med totalt 25%. Detta i kombination med att fullprissegmentet minskade med ca. 10% under 1999 resulterade i kraftigt försämrad lönsamhet för samtliga flygbolag som trafikerar den norska inrikesmarknaden. I september 1999 slutade Color Air att operera och såväl SAS som Braathens gjorde kapacitetsneddragningar under hösten 1999. Norskt inrikesflyg har nu gått in i en fas av konsolidering för att möjliggöra förbättrade resultatnivåer. Vid ingången av år 2000 var den totala kapaciteten på norsk inrikestrafik 15% lägre än vid utgången av september 1999.

Den totala inrikesmarknaden i Sverige ökade, på grund av en positiv konjunktur, med 5,2% till 7,2 miljoner passagerare och närmade sig därmed 1990 års rekordnivå. Antalet affärsresenärer växte försiktigt men stabilt och det "biljettlösa resandet" med Travel Pass blev alltmer frekvent utnyttjat. För att möta den ökande efterfrågan har SAS utökat antalet avgångar på bland

annat Malmö, Göteborg och Umeå. Den 28 november slutade Braathens/Malmö Aviation att flyga inrikes från Arlanda. SAS tog hand om Braathens passagerare på sträckorna Stockholm-Luleå och Stockholm-Umeå genom att sätta in extra kapacitet.

### SAS marknadsposition

Geografisk position och marknadsförutsättningar är avgörande för utformningen av ett flygbolags trafiksystem. SAS är idag väl positionerat på den Skandinaviska flygmarknaden. På samtliga tre huvudflygplatser i Skandinavien är SAS andel av det totala antalet frekvenser 40-50%.

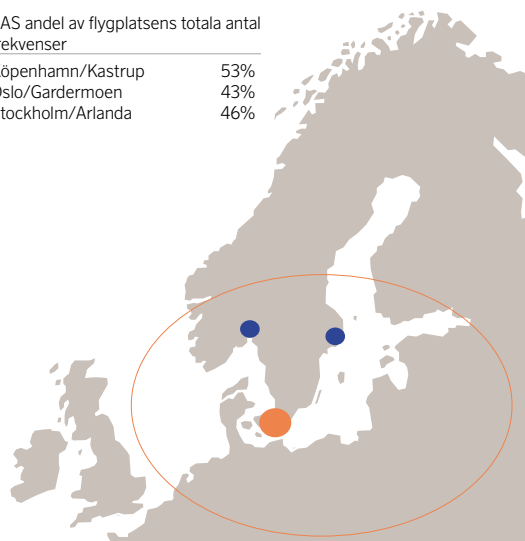
Köpenhamn är, med sitt geografiska läge och befolkningsunderlag den av SAS knutpunkter som har de bästa förutsättningarna att erbjuda ett stort antal konkurrenskraftiga förbindelser. Utöver långdistanslinjerna har SAS ett omfattande nät av matarlinjer till/från Köpenhamn. De större långdistansflygplan, som beställts under 1999, kommer att påverka hela SAS trafiksystem positivt. Genom att kunna tillgodose en ökad efterfrågan på de interkontinentala linjerna, kommer också efterfrågan på anslutande linjer att öka.

SAS bygger ut nonstop-förbindelserna från Stockholm och Oslo i den takt marknadsunderlag för en lönsam non-stop-operation finns. I andra hand kanaliseras passagevarna via Köpenhamn. Stockholm och Oslo sköter primärt trafikflöden mellan punkter norr om huvudstäderna samt regionens egen trafik till och från omvärlden.

### Inom Köpenhamns naturliga upptagningsområde bor 80 miljoner människor

SAS andel av flygplatsens totala antal frekvenser

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





# SAS Cargo

Ökad konkurrens i Skandinavien, Europa och USA, internationella konjunktsvängningar, inkörning av nya fraktterminaler på Gardermoen i Norge och Kastrup i Danmark samt högre bränslekostnader har under 1999 haft en negativ påverkan på intjäningsförmågan i SAS Cargo.

Trafikintäkterna var oförändrade jämfört med 1998 och utgör ca. 7% av SAS Gruppens intäkter. Air Mail, som representerar 12% av SAS Cargos omsättning, avslutade 1999 med ett bättre resultat än förväntat, bl.a. tack vare ett förnyat tvåårskontrakt med det norska postväsendet avseende inrikestransporter.

SAS Cargo är i behov av ett utvidgat partnerskap med medlemmarna i Star Alliance fraktdel Cargo Alliance, exempelvis med United Airlines och Air Canada. SAS Cargo ingick senare under 1999 avtal med dessa om samarbete angående fraktkapaciteten till Nordamerika från London resp. Köpenhamn.

I början av april 1999 beslutade SAS Cargo och Lufthansa Cargo AG att påskynda ett närmare samarbete mellan sälj- och marknadsfunktionerna i de två bolagen. Det innebär att medarbetarna i Skandinavien och Finland samlokaliserats från och med den 1 januari 2000.

Kvaliteten på frakthanteringen i den nya fraktterminalen på Gardermoen har passerat den bästa nivån som någonsin uppnåddes i den gamla fraktterminalen på Fornebu. Detta trots stora inkörningsproblem. Även på Kastrups nya fraktterminal är kvaliteten nu tillfredsställande.

## Nyckeltal, 1999/98

	1999	Förändr. i %	1998
Intäkter, MSEK	2 109	2,7	2 053
Flugna ton	284 675	1,7	279 927
Ton km (000)	907 286	3,5	876 848
Cargo Yield, SEK/ton km	2,29	1,3	2,26

## Frakt- och posttrafik, 1999/98

	1999				1998			
	Frakt		Post		Frakt		Post	
	Milj. ton km	Föränd. i % från -98	Milj. ton km	Föränd. i % från -98	Milj. ton km	Föränd. i % från -97	Milj. ton km	Föränd. i % från -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
Intraskandinaviskt	26 214	19,9	1 672	6,0	21 861	5,0	1 577	3,0
Totalt Internationellt	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 Inrikes	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

SAS Cargo har för avsikt att ISO 9000-certifiera hela verksamheten samt ISO 14001 certifiera verksamheter i Skandinavien.

## Ökande konkurrens

I slutet av april återlämnade SAS Cargo ett leasat all cargo-plan Boeing 747-200F till Atlas Air. Istället leasar SAS Cargo en mer bränsleekonomisk MD-11F hos Lufthansa Cargo AG inklusive personal. Under sommaren sattes planet in på sträckan Göteborg-Sharjah-Hongkong. Linjen trafikerar två gånger i veckan och visar på en positiv trend. Även SAS Cargos fraktlinje mellan Europa, Skandinavien och Japan har utvecklats positivt under året. SAS Cargo ingick 1998 ett trepartsavtal med Lufthansa Cargo AG och Japan Airlines om delning av fraktkapaciteten på en Boeing 747-200F. På denna sträcka utökades trafiken 1999 från en till tre flygningar per vecka.

SAS Cargos marknader i Skandinavien, Finland, Baltikum, Europa, USA och Fjärran Östern växer. Konkurrensituationen har medfört en ökad press på intjäningsförmågan, speciellt mellan USA och Skandinavien/Europa. Detta har inte påverkat SAS Cargos höga kvalitetskrav. I april utnämndes SAS Cargo till "Cargo Airline of the year to/from Scandinavia/Europe" av den brittiska branschtidningen Air Cargo News.

## Framtidsutsikter

Trots skärpt konkurrens för flygfrakt har SAS Cargo visat bättre utveckling än förväntat. Under året har en bas etablerats för tillväxt med egna operationer och nya terminaler i Newark/New York, Köpenhamn, Oslo och nu senast i Malmö. Bedömningen kvarstår dock att ett fördjupat samarbete med andra fraktbolag ytterligare skulle förbättra SAS Cargos framtidsutsikter.

# Allianser och partnerskap

## Samarbete och kundfördelar

Höga krav, från framför allt de frekventa resenärerna, på ett smidigt och effektivt globalt resande, har lett till etableringen och utvecklingen av allianser och samarbetsavtal mellan ett stort antal internationella flygbolag. Genom att gemensamt utnyttja de enskilda flygbolagens resurser, kompetens och marknadsnärvaro kan kunderna erbjudas bättre och mer omfattande produkter och tjänster.

Den internationella luftfartsindustrin domineras idag av tre-fyra globala allianser. Genom allianserna strävar de deltagande flygbolagen att uppnå stordriftsfördelar och därmed förbättra marknadsposition och lönsamhet. Kostnadsbesparingar uppnås bland annat genom samordning av produktion och gemensamma inköp och IT-utveckling.

Graden av samarbete och integration varierar från samarbete kring s.k. code sharing, check-in och annan passagerarservice, marknadsföring, produkt- och systemutveckling till Joint Ventures och samägande.

Kundfördelarna ligger i flexibiliteten att kunna välja mellan, och kombinera, flera partners trafiksystem. Kunden reser i ett enda system och drar därmed nytta av de fördelar och privilegier som han/hon är berättigad till genom det Frequent Flyer program inom alliansen, som kunden är medlem i.

Medlemmar i flygbolagens lojalitetsprogram kan till-

## Världens största flygbolagsallianser mätt i omsättning och antal passagerare

	Omsättning 1998 (Mdr USD)	Antal passagerare 1998 (milj.)	Andel RPK av världs- 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

Källa: *Airline Business*, September 1999

godoräkna sig poäng/miles på alla flygningar i alliansens totala trafiksystem. Vidare erbjuds berättigade medlemmar en rad exklusiva tjänster inom alliansen, bland annat tillgång till flygplats-lounger, speciell check-in, prioritet på väntelistor osv. Check-in till slutdestination ("Through Check-in") utvecklas och förbättras för att kunna inkludera alla destinationer i alliansens trafiksystem och transittider förkortas genom koordinering av tidtabeller och samordning av flygplatsfaciliteter och procedurer.

För att uppnå högre effektivitet och bättre lönsamhet ökar också vertikala samarbeten med producenter av tjänster utanför flygbolagens egentliga kärnverksamhet, transport av passagerare och frakt. Sådana tjänster är t.ex. catering, flyg- och passagerarhantering på flygplatserna, informationsteknologi osv.

## Allianserna är

- Star Alliance™ etablerades i maj 1997. Utöver de fem medlemmar som grundade alliansen, SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada och Thai, ingår idag också Ansett Australia, Air New Zealand och All Nippon Airways och Varig. Under första halvåret av år 2000 blir Singapore Airlines, Austrian Airlines Group (med Lauda Air och Tyrolean) och Mexicana nya medlemmar av alliansen. Vidare förhandlar British Midland om medlemskap i Star Alliance under år 2000.
- Oneworld™ lanserades i september 1998 av British Airways, American Airlines, Canadian Airlines, Cathay Pacific och Qantas. I september 1999 anslöt sig Finnair och Iberia till alliansen.
- KLM/Northwest group introducerades 1993 som ett långtgående samarbete, inklusive delägarskap, mellan KLM och Northwest Airlines. Gruppen har senare utvidgats med samarbetet mellan Northwest och Continental Airlines och mellan KLM och Alitalia. Norska Braathens är även medlem i alliansen som går under benämningen "Wings".
- Air France/Delta Air Lines annonserades sommaren 1999. Alliansen förväntas marknadsföras i praktiken under första halvåret år 2000. Utöver Air France och Delta Air Lines är Aeromexico idag enda kommande medlem i alliansen.

## SAS Globala partnerstrategi

### Star Alliance™

Star Alliance är hörnstenen i SAS partnerskapstrategier. Star Alliance-samarbetet startade i maj 1997. Sedan starten har alliansen successivt utvidgats. Utöver grundarna av Star Alliance; Air Canada, Lufthansa, SAS, United och Thai Airways har fyra bolag tillkommit. Vid årsskiftet 1990/2000 består alliansen av nio medlemmar.

#### 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.

Fem nya flygbolag blir medlemmar i alliansen under år 2000: Austrian Airlines Group (inklusive Lauda Air och Tyrolean), Mexicana och Singapore Airlines. British Midland förhandlar för närvarande om medlemskap. Ett antal gemensamma projekt är genomförda för att uppnå Star Alliance vision att bli "The Airline Network for Earth". De viktigaste områdena är: utveckling av ett globalt trafiksystem, utveckling av kundorienterade, effektiva och pålitliga produkter av hög och jämn kvalitet. Under alliansens snart treåriga historia har Star Alliance skapat ett betydande försprång mot de konkurrenter som har etablerat liknande samarbeten under senare år.

#### 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".

Under 1999 var resultatbidraget från Star Alliance-samarbetet 800 MSEK, vilket är i linje med SAS planer.

## Resultatbidrag från Star Alliance, 1997-1999

1997	325 MSEK
1998	500 MSEK
1999	800 MSEK

Huvuddelen av resultatbidragen från partnersamarbeten kommer från ökade intäkter. Kostnadskomponenten av synergierna förväntas öka under de närmaste åren. Projekt på kostnadssidan är tidskrävande att implementera och förväntas, bl.a. inom IS/IT-området, ge effekt framöver.

Alliansen har etablerat en formell organisation, med syfte att koordinera, strukturera och formalisera de olika projekt som bedrivs inom alliansen.

## Regional partnerstrategi

Som en förlängning av SAS globala partnerstrategi har en regional partnerstrategi utvecklats. Syftet är att komplettera SAS trafikprogram genom att utöka antalet frekvenser på redan befintliga linjer och/eller beflyga nya linjer som endast är lönsamma för mindre flygplan. SAS hel- eller delägarskap skall säkra långsiktighet och stabilitet.

## Regionala Partners

### Air Botnia

Air Botnia ägs till 100% av SAS. Bolaget förfogar över 11 flygplan. Bolaget utvecklas snabbt till att bli ett nordiskt regionalt flygbolag med syfte att stödja SAS trafiksystem. Samarbetet mellan SAS och Air Botnia innebär också att kunderna kan erbjudas ett effektivt linjenät inom Finland. Detta förstärker också Helsingfors som knutpunkt och en tät koppling mellan Air Botnias inrikeslinjer och SAS internationella linjenät uppnås.

### Cimber Air

SAS äger 26% i Cimber Air som är ett betydande regionalt flygbolag i Danmark. Cimber Air beflyger även vissa tyska inrikeslinjer. Bolaget förfogar över 15 flygplan och flyger på 14 destinationer. Cimber Air utgör ett komplement till SAS trafiksystem på linjerna Köpenhamn-Luxemburg och Köpenhamn-Berlin.

### Grönlandsfly

SAS äger 37,5% av Grönlandsfly som bedriver trafik till och från Grönland samt inom Grönland.

### Skyways

SAS äger 25% i Skyways Holding. Skyways opererar ca. 40 flygplan och flyger på totalt 35 destinationer.

Skyways flyger både inrikes och utrikes och kompletterar SAS trafiksystem bl.a. på linjerna Stockholm-Manchester, Linköping-Köpenhamn samt Västerås-Oslo. Under 1999 startade Skyways regional-jet verksamhet genom att en Embraer 145 sattes in på linjen Stockholm-Zürich och Stockholm-Manchester.

### Widerøe's Flyveselskap

SAS äger 63,2% i Widerøe's Flyveselskap. Bolaget är det största regionala flygbolaget i Norge. Widerøe opererar ca. 26 flygplan och beflyger 35 destinationer på norsk inrikes. Widerøe kompletterar SAS trafiksystem på bl.a. linjerna Sandefjord/Torp-Stockholm och Köpenhamn, Bergen-Stavanger, Stavanger-Glasgow och Stavanger-Aberdeen.

### Europeiska partners

#### airBaltic

SAS äger 34,2% av airBaltic som har sin bas i Riga, Lettland. airBaltic är en del av SAS "Baltic hub" strategi och flyger på destinationer som SAS idag inte har möjlighet att betjäna.

#### British Midland

SAS äger 40% av British Midland PLC. Flygbolaget flyger på mer än 30 destinationer med ett passagerarantal på 6 miljoner. British Midland är den näst största operatören på London Heathrow flygplats.

I december 1999 ingick SAS ett avtal om försäljning av hälften av sitt innehav i British Midland till Lufthansa. Avtalet förutsätter godkännande i EU-kommissionen och förväntas att bli genomfört under år 2000. British Midland, SAS och Lufthansa skall samarbeta om trafiken till och från Tyskland, Skandinavien och Storbritannien i ett Joint Venture-avtal.

#### Spanair

Spanair, ägt till 49% av SAS, transporterar 3 miljoner passagerare och flyger på mer än 22 destinationer. Spanair är det näst största flygbolaget i Spanien. Ett Joint Venture-avtal har etablerats på Spanairs linjer mellan Skandinavien och Spanien. Spanair har ett liknande Joint Venture-avtal med Lufthansa för linjer mellan Spanien och Tyskland.

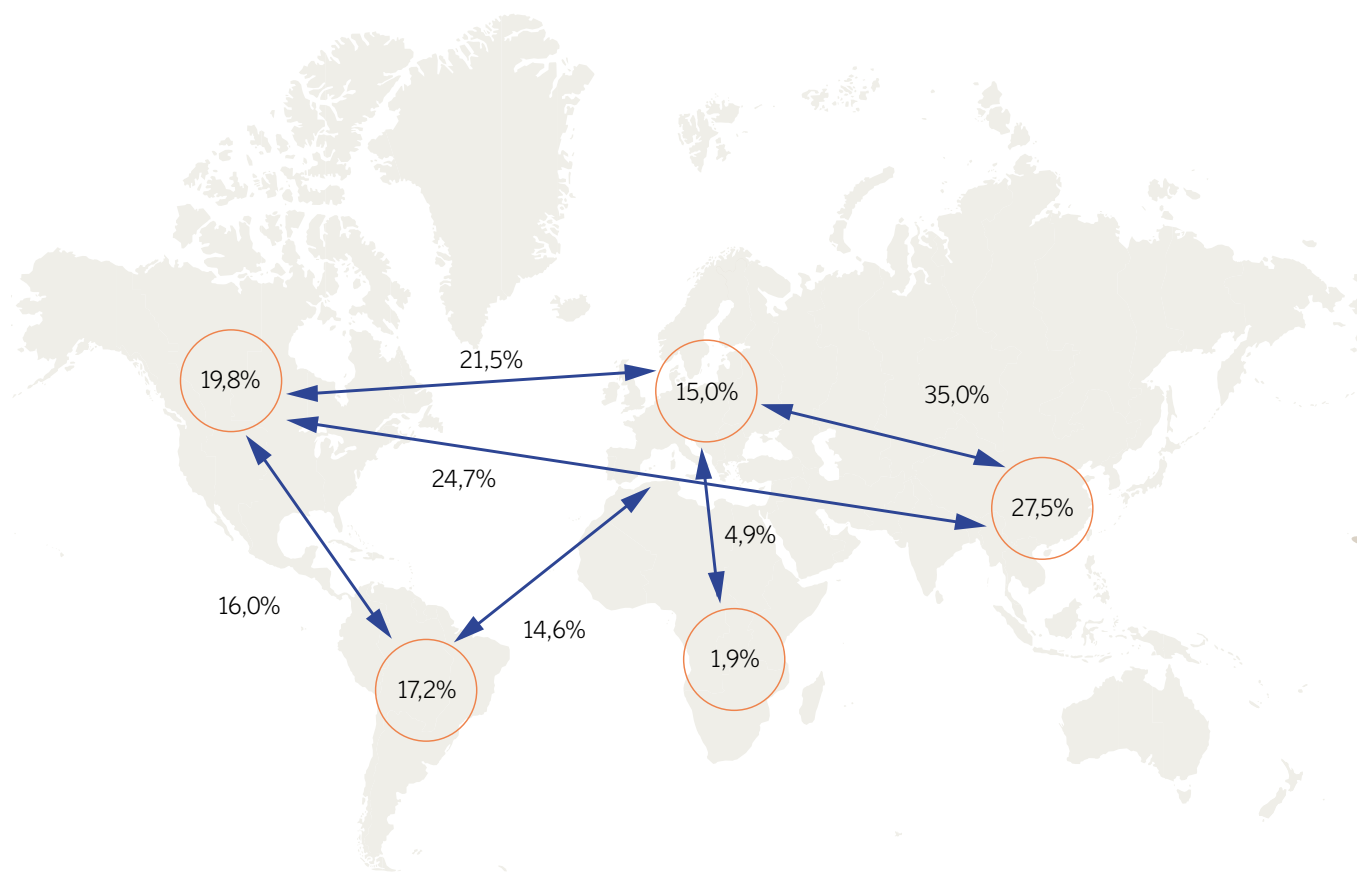
### Star Alliance nyckeltal 1998-1999

	Passagerare/år (milj.)	Destina- tioner	Länder	Flygplan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
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

### Regionala och europeiska partners trafikutveckling 1999

	RPK
Regionala partners	+25%
Europeiska Partners	+29%
SAS	+1,6%
SAS inkl. regionala och europeiska partners	+9%

Star Alliance kapacitetsandelar  
av det globala trafikflödet



Trafikflöde i % av den totala världstrafiken

Inter Nordamerika	30,8
Inter Asien	15,6
Inter Europa	13,1
Europa-Nordamerika	12,4
Europa-Asien	5,6
Nordamerika-Asien	4,0
Nordamerika-Sydamerika	3,7
Inter Sydamerika	2,8
Europa-Sydamerika	2,8
Europa-Afrika	2,7
Inter Afrika	1,0
Övrig trafik	5,5
	<u>100,0</u>



Star Alliance™ har en kapacitetsandel om 19,8% i Nordamerika. Flygtrafiken inom den nordamerikanska kontinenten utgör 30,8% av den totala världstrafiken.

# Operationella nyckeltal

## Tioårsöversikt

Trafik/Produktion	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 <sup>1</sup>	1991	1990
Antal beflugna städer	105	101	98	101	100	102	104	98	82	85
Antal flygningar, linjetrafik	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*	*
Flugna km, linjetrafik (milj.)	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7	188,4
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6	298,3
Antal befordr. passag., totalt (000) <sup>2</sup>	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949	14 962
Offererade tonkm, totalt (milj.)	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
Offererade tonkm, linjetrafik	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
Offererade tonkm, övrigt	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5	12,0
Betalda tonkm, linjetrafik (milj.)	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
Passagerare och överviktsbagage	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 lastfaktor, linjetrafik (%)	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2	61,3
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>	33 288	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317	25 475
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>	21 243	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416	16 493
Kabinfaktor, linjetrafik (%)	63,8	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4	64,7
Business Class, andel bet. passag. km (%)	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9	20,1
Genomsnittlig passag.sträcka, linjetrafik (km)	966	971	986	990	989	983	976	990	1 108	1 102
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	11,28	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52	9,26
Passag.intäkt/ Betald passag. km, linjetrafik (SEK)	1,33	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10	*
Passag.intäkt/Offererade säteskm., linjetrafik (SEK)	0,85	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66	0,70	*
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, linjetrafik (SEK)	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22	*
Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)	125,5	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3	99,0
Betalda passagerarkm/Anställd, linjetrafik (000)	940,7	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8	815,3
Bränslepris (cent/gallon)	60	66	75	78	67	66	71	76	82	90
Punktlighet (% inom 15 minuter)	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

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

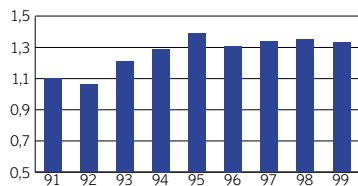
<sup>2</sup> Inklusive övrig trafik/produktion.

\* Uppgifterna ej tillgängliga.

Definitioner och begrepp se sid. 114.

### Enhetsintäkt, 1991-1999

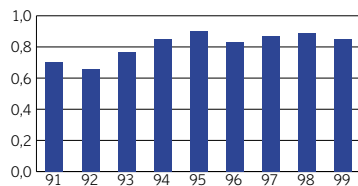
[Passagerarintäkt/betalad passagerararm, linjetrafik, SEK]



Enhetsintäkten (yield) ökade från 1991 till 1995. Detta förklaras främst av kortare flygsträckor.

### Passagerarintäkt, 1991-1999

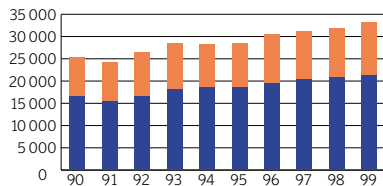
[Passagerarintäkt/offererad säteskm, linjetrafik, SEK]



Staplarna visar intäkt per offererad säteskilometer och ger uttryck för både kapacitetsutnyttjandet och yieldutvecklingen.

### Produktion och trafik, 1990-1999

[säteskm, milj.]

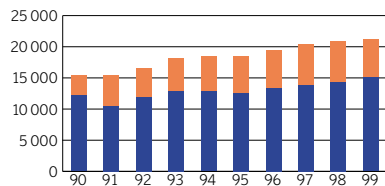


■ Betalda säteskm      ■ Ej sålda säteskm

Antalet tillgängliga säteskm har ökat med 31% under den senaste tioårsperioden. Andelen betalda säteskm i förhållande till totala antalet säteskm uppgick 1999 till 63,8%.

### Betalda passagerararm, 1990-1999

[passagerararm, milj.]



■ Economy Class      ■ Business Class

Antalet betalda passagerararm har ökat med 29% under den senaste tioårsperioden. Andelen Business Class av betalda passagerararm uppgick under 1999 till 29,1%.







# Huvudprocesser

SAS processarbete sker utifrån ett kundperspektiv och berör allt från produktutveckling och marknadsföring, försäljning, teknisk service och ombordservice till affärsplanearbete. Arbetet sker enligt en standardiserad metod som utvecklats inom SAS. Arbetet intensifieras nu ytterligare och syftet är att uppnå:

- ökad kvalitet och ökat värde för kunden
- förbättrad produktivitet och sänkt enhetskostnad
- ökad tillfredsställelse hos medarbetarna
- bättre miljöanpassning.



## Kundens behovspyramid

Grunden i flygresenärens behovsstruktur är en trygg och säker transport, dvs. att resan sker med absolut högsta säkerhet och enligt tidtabell.

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

## Processerna

Processerna är uppdelade i tre nivåer. Det är Kundservice- och produktionsprocessen (Customer Service Delivery Process), Ledning och styrning (Management Process) samt Stödprocesser (Support Processes). Inom dessa har tio processer identifierats som mer avgörande för SAS framgång.

De flesta av dessa huvudprocesser finns inom Customer Service Delivery Process och omfattar allt från försäljning (Sell SAS Products and Services), flygplatsfunktioner, (Passenger Ground Service Delivery), att säkra att flygplanen finns redo (Aircraft Handling) och har fått all service som krävs (Technical Services) för service ombord (Cabin Safety and Service), flygning (Fly Aircraft) samt trafikledning och trafikavveckling (Traffic Execution). Till huvudprocesserna hör också affärsplaneprocessen (Business Planning Process), produktutveckling (Product Development) samt trafikplanering (Traffic Planning).

Kunden har direkt kontakt med SAS personal i processerna Sell Products and Services, Passenger Ground Service Delivery och Cabin Safety and Service.

## Sell SAS Products and Services

Försäljningsprocessen ska bidra till att sälja produkter och tjänster så att SAS intäkter maximeras och att återköp sker. Kritiska faktorer för bästa prestation i efterföljande led är korrekta reservationer, att kunderna är medvetna om incheckningsregler och att rätt resedokument medtagits. Processen ger också viktiga data om sålda resor och vilka krav, förväntningar eller önskemål kunderna gett uttryck för.

## Passenger Ground Service Delivery

Uppgiften är att vägleda passagerarna till/från flygplanen och ge en sådan service att passagerarna kommer att betrakta SAS som det bästa valet på varje flygplats.

Arbetet omfattar alla stationer som SAS beflyger. Detta ger en möjlighet till interna jämförelser och medverkar till ett enhetligt och högkvalitativt bemötande av alla SAS passagerare.

## Målsättning

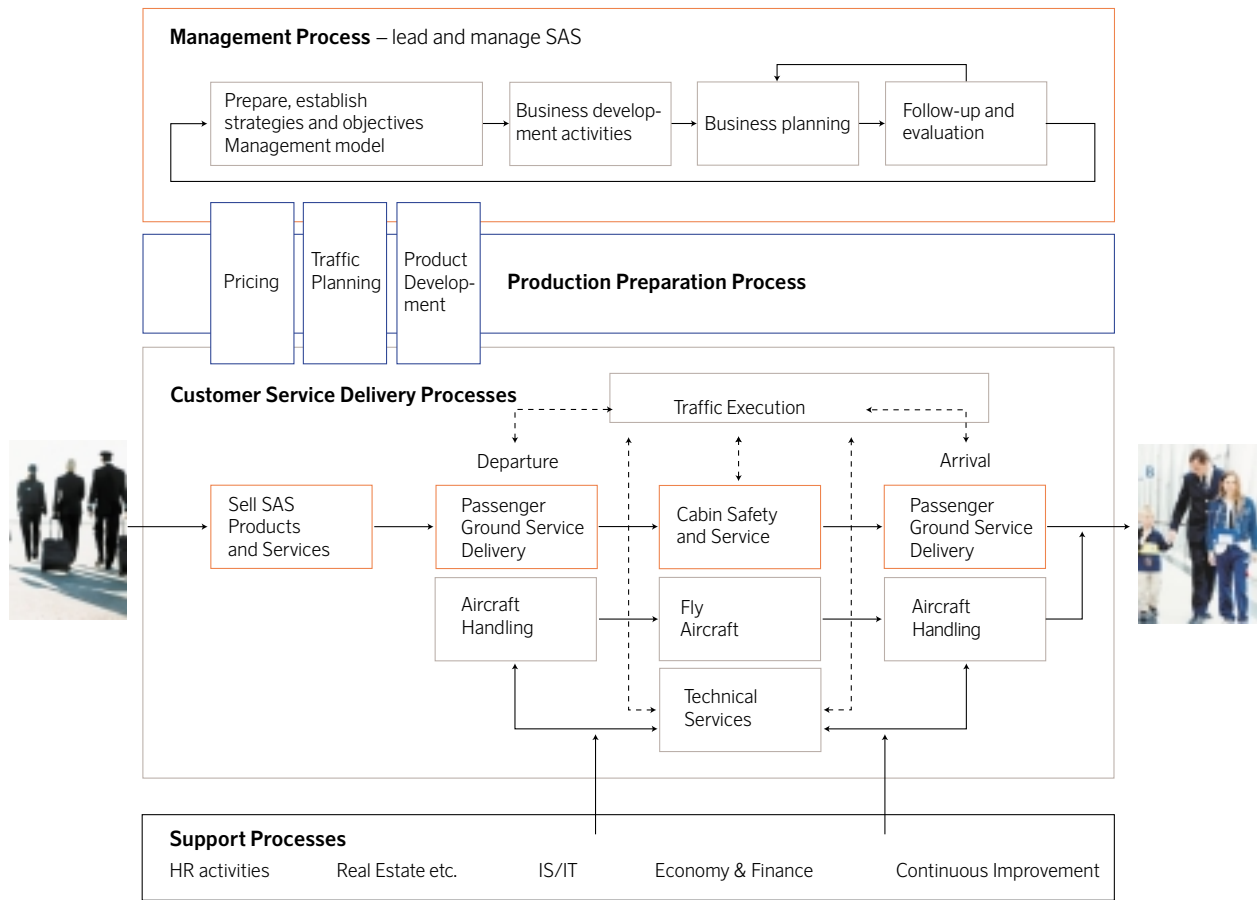
Vidtagna åtgärder syftar till att:

- förbättra kundbemötandet
- förenkla kundens väg till flygplanet
- förenkla det interna arbetet

På Kastrup inrikes har ökad automatisering resulterat i ökad produktivitet, dvs. större volym med färre resurser och bibehållen service. På London Heathrow har en omfattande utbildningsinsats resulterat i förbättrad kundupplevd kvalitet och lägre kostnader.

### Cabin Safety and Service

Kundprocessen Cabin Safety and Service skall tillförsäkra resenärerna god service, relevant information och säkerhet ombord. Förutsättningen för framgång är en väl fungerande trafikplanering och incheckning. Målet är att SAS besättningar skall uppfattas som de bästa i Europa senast år 2001.



# Medarbetare i SAS

## Medarbetaren är SAS i mötet med kunden

Varje gång en medarbetare i SAS möter en kund, är hon/han SAS.

För att kunna ge en säker, effektiv och behaglig resa för kunden krävs ett bra samspel mellan många och kompetenta SAS-medarbetare. Nödvändiga förutsättningar är rätt kompetens, insikt i SAS-affären, inspirerande mål, en god arbetsmiljö samt välfungerande processer och verktyg.

Att utöva ledarskap i SAS innebär att skapa förutsättningar för ett välutvecklat samspel. Det åstadkoms genom aktiv dialog mellan ledaren och medarbetaren, där mål, förutsättningar och krav bearbetas för att skapa en konkurrenskraftig produkt.

## SAS personalvision

SAS personalvision utgår från medarbetarna som företagets främsta konkurrensfördel.

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

- Tillit innebär att alla relationer skall baseras på ärlighet, lojalitet, omtanke och respekt.
- Förändringsberedskap förutsätter förståelse för, acceptans av och vilja till kontinuerlig utveckling.
- Möjligheter betyder att skapa förutsättningar att lösa uppgifterna, påverka och förbättra verksamheten samt att utveckla sin egen kompetens i samklang med företagets mål.
- Ett ansvar för den egna och företagets utveckling åvilar alla medarbetare.

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

## Rekrytering

Tillgången på människor som önskar arbeta hos SAS är god inom de flesta verksamhetsområden. Numera är dock alla kategorier sökande mer medvetna om sina utvecklingsbehov än tidigare och ställer högre krav på utmanande och spännande arbetsuppgifter. SAS ställer i sin tur nya krav på sina medarbetare. SAS har behov av personer som kan verka inom flera områden och vars arbetsuppgifter kan förändras i takt med att företaget utvecklas.

SAS önskar också kulturell/etnisk mångfald i sin verk-

samhet och arbetar medvetet med detta i sin rekrytering. Under 1999 var personalomsättningen 7,3% (5,0).

## Utveckling

Ansvar för varje medarbetares kompetensutveckling ligger hos henne/honom själv och hos ledaren.

Behovet av kompetensutveckling definieras dels utifrån formella utbildningskrav, specificerade krav, kunskapsbehov, dels genom dialog om utvecklingsönskemål och behov.

Ökat affärsfokus kräver att det sker en kontinuerlig vidareutveckling av ledare och medarbetare inom SAS. Det sker dels genom riktade utbildningar. Det sker också med hjälp av nya verktyg och hjälpmedel inom bland annat IS/IT för att uppnå effektivare arbetsformer och kunskapsinhämtning.

## Förändring

Nya och etablerade medarbetare har delvis olika inställning till förändringsprocesser och ställer olika krav på SAS som arbetsgivare och på personerna som leder dem. En viktig del av personalarbetet är att tillvarata den kompetens som nya medarbetare för med sig liksom att kontinuerligt vidareutveckla kompetensen hos erfarna medarbetare.

Det viktigaste verktyget i detta sammanhang är det personliga utvecklingssamtalet som alla medarbetare skall ha med sin närmaste chef en gång per år. Detta samtal skall inte bara handla om den enskilda medarbetaren utan också fokusera på vad som bör förändras för att få ett maximalt samspel mellan medarbetaren och gruppen i vilken denne ingår.

Vidare genomförs årligen en personalundersökning bland alla medarbetare i SAS (PULS), som ger svar på i hur stor grad dels varje enskild avdelning, dels hela företaget, uppnår sina mål vad gäller medarbetarna.

Ett planeringsverktyg (Management Planning Process) har utvecklats, som skall säkra en jämn internrekrytering av duktiga ledare, som är medvetna om SAS utmaningar och som kan kommunicera behovet av ständig anpassning och förändring.

SAS har i övrigt under året aktivt arbetat med karriärutveckling för den flygande personalen. Det har skett inom ramen för projektet JOB+ med fokus på karriärplanering, specialisering i yrket, alternativa yrkesval m m. Intresset för deltagande har från kabinmedarbetarna varit mycket stort. En fortsättning kommer att ske utifrån verksamhetens behov. Detta arbete ligger helt i linje med SAS personalmål.

### Arbets-skador

Arbets-skador med efterföljande sjukfrånvaro både till antal och per totalt arbetade timmar har minskat i SAS i Danmark och i Sverige. I SAS i Norge har en viss upp-gång, beroende på bättre anmälningsrutiner, ägt rum.

### Arbetsmiljöförbättringar

SAS har beslutat att förbättra den flygmedicinska utrust-ningen ombord. Arbetet pågår med att installera arbets-hjälpmiddel för tunga lyft och arbetsmiljöutbildningen för ledare utökas.



### Sjukfrånvaro

%	1999	1998
Arbetare	6,9	6,6
Tjänstemän	4,8	4,1
Kabinanställda	7,9	8,3
Piloter	3,0	2,7
Totalt	5,8	5,3



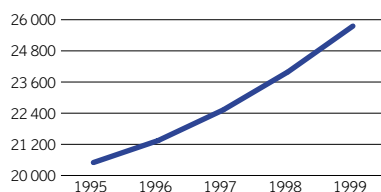
### Fördelning av genomsnittligt antal anställda i SAS, 1999

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



### Medelantal anställda i SAS, 1995-1999

[medelantal anställda]



Medelantal anställda ökade med 7,3% under 1999 och uppgick till 25 754. Medelantal anställda i SAS Gruppen uppgick till 28 863.



# SAS varumärke och nya distributionskanaler

Varumärkets betydelse ökar i takt med informationsflöde och konkurrensintensitet. I branscher där produktutbud och produkttegenskaper blir alltmer likartade förstärks varumärkets betydelse. Detta gäller i hög grad flygindustrin, där konkurrensen gör det allt svårare att under någon längre tid vara ensam på marknaden om en viss produkt, tjänst eller resekoncept.

## Positionering av varumärket

Ett starkt varumärke väcker positiva associationer. För att förbli positivt laddat måste företaget leva upp till befintliga och potentiella kunders förväntningar. Överensstämmelsen mellan vad varumärket lovar och förmågan att leverera rätt produkt/tjänst är en kritisk faktor för framgång.

Inom varumärkesteorin fästs vikt vid förmågan att hitta en unik position, en position som inte kan ifrågasättas eller utmanas av konkurrenterna. Under 1999 har SAS, som ett led i förbättringsarbetet positionerat sig under mottot It's Scandinavian.

Det skandinaviska begreppet är laddat med positiva associationer. SAS tradition och förmåga att representera dessa värden bildar grunden för en unik position i branschen som kunder och medarbetare har lätt att identifiera sig med.

SAS har profilerat sig genom att bl.a. stödja ett antal kulturella projekt som Nationalmuseum i Stockholm och operahuset i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. SAS har ett långsiktigt samarbete med Rädda Barnen i de tre skandinaviska länderna.

## Allianser

Flygindustrin etablerar, liksom i många andra branscher, allianser. För att maximalt kunna dra fördel av SAS medlemskap i Star Alliance ägnas varumärkesfrågan stor uppmärksamhet. Det gäller SAS egna, övriga medlemmars och alliansens gemensamma varumärke. Ju starkare ingångsvärde ett varumärke har, desto starkare blir alliansen.

## Utvecklingen av nya distributionskanaler

Kundens behov av tidsbesparande, tillgängliga och prisvärda produkter har skapat efterfrågan av nya distributionsvägar som i de flesta fall bygger på elektronik. Denna utveckling förutsätter ett varumärke som väcker uppmärksamhet. Ett väl etablerat varumärke har en mycket större potential än ett nytt som måste byggas upp.

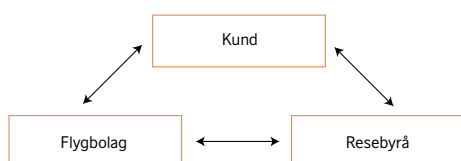
SAS har under året genomfört en betydande satsning för att vidareutveckla sin multikanalstrategi.

Trenden är att kunderna i allt större utsträckning själva kommer att ombesörja bokning/reservation och betalning via elektroniska media. SAS har därför etablerat en teknisk plattform för distribution av nya produkter, för t.ex. företag/privatresenärer, i egna försäljningskanaler som Internet/Extranet. Bokning och försäljning via Internet startade under november 1999.

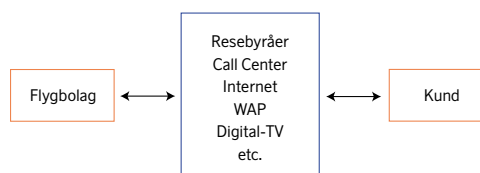
## Utvecklingen av biljettlöst resande

Biljettlöst resande är ett annat fokusområde, där SAS satsar kraftfullt på E-TIX, Travel Pass, Travel Pass Corporate. Under 1999 uppgick denna typ av "biljettlöst" resande till

## Traditionell distribution av flygbiljetter



## 2000-talets distribution





knappt 4% av total försäljning i Skandinavien men bedöms komma att öka kraftigt under de närmaste åren. SAS telefonförsäljning, SAS Direkt, genomgår sedan september 1999 en total översyn. En ny organisation har etablerats med fokus på försäljning, ett nytt processorienterat arbetssätt har introducerats med nya verktyg i form av telefonsystem, bemanningsplanering och PC-baserade försäljningssystem. Förändringarna förväntas ge en effektivisering med ca 50%. Kvalitetsmättet "Lost Calls" har utvecklats positivt under hösten med en genomsnittlig nivå på 13% i slutet av året. Vidare studeras ett nytt butikskoncept, Branded Retail, som bygger både på försäljning och varumärkesexponering.

### SAS EuroBonus – åter bästa internationella bonusprogram

Flygbolagens bonusprogram får en allt tyngre strategisk roll i en avreglerad marknad i hård konkurrens. Kundlojalitetens betydelse för lönsamheten i ett flygbolag är stor.

Den övergripande strategin för SAS EuroBonus är att etablera långsiktiga relationer till frekventa resenärer.

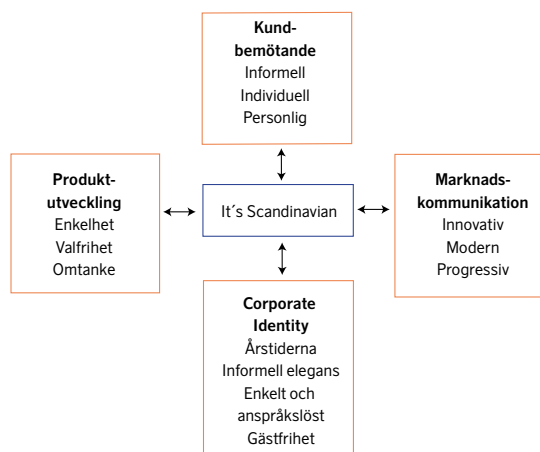
Under 1999 fokuserades utvecklingen av SAS EuroBonus på att exponera fördelarna i Star Alliance och att vidareutveckla dessa.

Genom utvecklingen av SAS kunddatabas får SAS större kunskap om kundernas behov. Kunskapen kan användas för att förbättra servicen och dialogen med kunden.

Tillgängligheten och servicegraden gentemot medlemmarna har ökat genom att SAS EuroBonus byggt ut sina servicefunktioner på Internet.

SAS EuroBonus får mycket höga betyg i olika kundundersökningar. I februari 2000 fick SAS EuroBonus för fjärde året i rad "The Freddie Award" för Best Frequent Flyer Program. Därutöver vann SAS EuroBonus också första pris för bästa kundtidning, bästa Internetsida och bästa bonus promotion.

### SAS Positionering



### Nyckeltal för EuroBonus

	1999	1998
Antal medlemmar totalt	<b>1 806 952</b>	1 537 179
– varav i Danmark	<b>286 658</b>	246 939
– varav i Norge	<b>578 072</b>	480 641
– varav i Sverige	<b>395 688</b>	333 692
– varav internationellt	<b>546 534</b>	475 907
Andel Guldmedlemmar	<b>3,4%</b>	3,9%
Andel Silvermedlemmar	<b>9,0%</b>	10,7%

# SAS flygplansflotta

## Ny interkontinental flygplanstyp

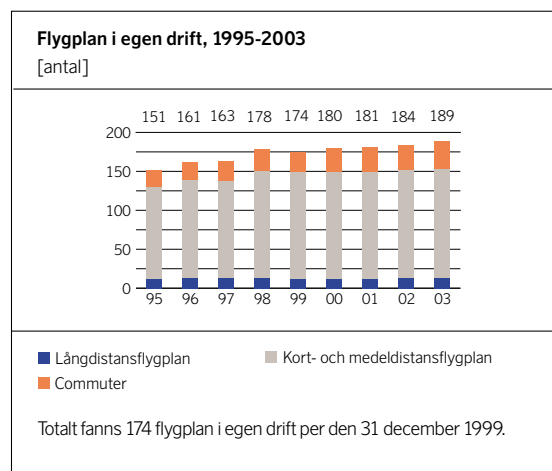
Den 15 december fattade SAS styrelse beslut om att anskaffa nya flygplan för SAS interkontinentala linjer. Airbus A330-300 och A340-300 kommer att ersätta Boeing 767-300ER, som har funnits i SAS flygplansflotta sedan 1989. Infasningen av de nya flygplanen påbörjas under andra halvåret 2001.

Airbusflygplanen kommer att utrustas så att passagerarkomforten förbättras jämfört med idag. A330-300 och A340-300 har likadan flygplanskropp och en i princip identisk passagerarkabin. Det som väsentligen skiljer flygplanen åt är antalet motorer och räckvidden. A340-300 har fyra motorer och är byggd för att flyga mycket långa sträckor med full last. A330-300 har å sin sida två motorer och är optimerad för kortare interkontinentala sträckor. Besättningarna utbildas för att kunna flyga både A330 och A340, vilket förenklar allokeringen av flygande personal.

Med A330-300 respektive A340-300, utökas antalet säten med ca. 45% – från ca. 189 i 767-300ER till ca. 275 i de nya flygplanen. Också fraktkapaciteten ökar när 767 byts ut. Den effektiva ökningen blir i de flesta fall 40-45%, men ännu större i de fall då Boeing 767 haft räckviddsbegränsningar.

## Flygplansbeställningar och leveranser

När leveranserna av Boeing 737 inleddes under fjärde kvartalet 1998 var enstaka leveranser uppemot två månader försenade. Sedan februari 1999 har emellertid alla leveranser skett i tid. Under 1999 har SAS fasat in 22



Boeing 737: 21 737-600 och en 737-700. Vid årets slut omfattade 737-flottan 30 enheter och antalet beställda plan uppgick till 26. De Boeing 737 som har beställts kommer att levereras under perioden 2000-2003 och ersätter kvarvarande DC-9. SAS har 38 optioner med fasta leveranspositioner.

Förutsatt en viss varseltid har SAS rätt att konvertera sina beställningar av 737-600 till andra 737-modeller. Under 1999 har SAS konverterat åtta 737-600 beställningar till 737-800.

SAS Commuter beställde 15 deHavilland Q400 under 1997. Dessa nya 70-sättes turbopropflygplan har låg bullernivå. Passagerarkomforten kommer att väsentligt förbättras när de ersätter F50. Beställningen utökades med två enheter under 1998 och med ytterligare fem under 1999. Utbytet av F50-flygplanen skulle ha påbörjats under 1999 mot deHavilland Q400-flygplanen men leverans skedde först i januari 2000. Utöver beställda flygplan har SAS 15 optioner och 16 "purchase rights", dvs. optioner utan förutbestämda leveranspositioner.

## Flygplansflottan

	Ägda dec 98	Total dec 98	Ägda dec 99	In- hyrda	Totalt dec 99	Ut- hyrda	Order
Airbus A340/330-300							10 <sup>4</sup>
Airbus A321-100							12 <sup>4</sup>
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	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	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 <sup>1</sup>	
Fokker F50	13	22	13	9	22	2 <sup>2</sup>	
deHavilland Q400							22
SAAB 2000		6		5	5		
SAAB 340	4	4	1		1	1 <sup>3</sup>	
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>185</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>190</b>	<b>9</b>	<b>70</b>

<sup>1</sup> Air Botnia    <sup>2</sup> airBaltic    <sup>3</sup> Air Nelson    <sup>4</sup> Avsiktsförklaring har skrivits med Airbus Industrie december 1999.

Ägda flygplan inkl. finansiell leasing.



### Flygplansflottans utveckling under 1999

SAS flygplansflotta ökade med fem enheter under 1999 och omfattade 190 flygplan vid årets slut. Vid denna tidpunkt var nio flygplan uthyrda, vilket var tre fler än ett år tidigare. Under året fasades 17 flygplan ut ur flottan, medan 22 Boeing 737 fasades in. Av de flygplan som fasades ut såldes nio: en 737-500, fem F28-4000, samt tre SAAB 340. Leasingavtal för åtta flygplan avslutades: en 747-200 all-cargo, en 767-300ER, två 737-300QC, en DC-9-81, en SAAB 2000, samt två DC-9-41.

I oktober upphörde SAS att använda F28-4000 i sin egen drift. Av de sexton F28-4000 (som fanns vid början av 1999) har sex hyrts ut och fem sålts. Återstående fem antas bli avyttrade under första halvåret 2000.

SAS har under året genomfört sale-/leaseback affärer omfattande sammanlagt 38 flygplan: åtta 737-600, 10 MD-81, 15 MD-82, samt fem MD-87. Som en följd av dessa transaktioner äger nu SAS 49% av flygplanen i sin flygplansflotta.

### Pågående projekt och studier

I ett projekt som benämns "Configuration 2000" kommer SAS att bygga om 73 MD-80 och MD-90 så att flygplanen får fler säten. Genom flyttning av toaletter och förvaringsutrymmen samt effektivare packning kan dagens stuvningsutrymmen minskas utan att servicen till kund påverkas negativt. Vidare medger nya material

att sätena kan göras något tunnare utan att försämra komforten. Nya hatthyllor installeras och i vissa fall även nya toaletter. Avsikten är att skapa en produkt som är minst lika bra som den nuvarande och samtidigt ge SAS en sänkt enhetskostnad. Projektet påbörjas medio 2000.

Studier visar att det finns ett behov av större flygplan för SAS europalinjer också efter "Configuration 2000". SAS största europaflygplan, Douglas MD-90, har 141 säten (147 efter Config 2000) och det finns många tillfällen då detta sätesantal är otillräckligt. Detta är också bakgrunden till att SAS styrelse den 17 februari 2000 fattade beslut om att anskaffa 12 flygplan av typ Airbus A321-100. Ytterligare ett område som studeras för närvarande är 70-sätes jetflygplan för linjer som är både trafiksvaga och långa.

### Minskad miljöpåverkan

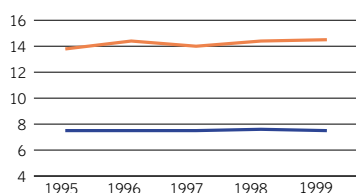
SAS nyttjar inte några kapitel II (icke-bullerdämpade) flygplan i sin verksamhet. SAS flygflotta hade 11 kapitel II Fokker F28 i december 1999 varav sex var uthyrda till Air Botnia och fem tagna ur trafik. Flygplan som inte uppfyller ICAOs kapitel III får inte användas i Europa efter den 1 april 2002.

I och med att Boeing 737 ersätter Fokker F28 och Douglas DC-9-41 sjunker bränsleförbrukningen i förhållande till produktionen, vilket leder till minskade utsläpp per säteskilometer. Trots att Boeing 737 är ett nytt flygplan som uppfyller alla miljökrav med bred marginal har SAS investerat cirka en halv miljon dollar per flygplan för att få en förbättrad brännkammare. Tack vare denna minskar utsläppen av kväveoxider med ca. 40% i förhållande till de flygplan de ersätter, vilket med nuvarande miljöavgiftssystem leder till minskade kostnader.



#### Flygplansflottans utnyttjandegrad, 1995-1999

[blocktimmar per dag]



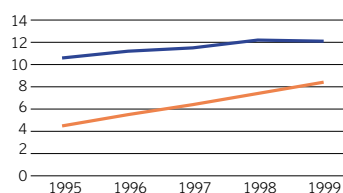
■ DC-9/MD-80/MD-90/B-737

■ B-767

Flygplansflottans utnyttjandegrad mätt i blocktimmar per dag har varit konstant under de senaste fem åren.

#### Flygplansflottans genomsnittsalder, 1995-1999

[år]



■ DC-9/MD-80/MD-90/B-737

■ B-767

Genomsnittsaldern på flygplanen i verksamheten samt de uthyrda var 10,7 år 1999.



**Boeing 737-600/700**

Antal flygplan: 29/1  
 Antal säten: 91-101  
 Antal säten (inrikes): 116/137  
 Max. startvikt: 57,6-59,9/61,7 ton  
 Max. lastvikt: 13,0-14,0 ton  
 Längd: 31,2, 33,6 m  
 Vingspann: 34,3 m  
 Marschfart: 800 km/h  
 Räckvidd: 1 900-2 500/1 400 km  
 Bränsleförbrukning: 0,042 liter/säteskm  
 Motor: CFM56-7B



**MD-87**

Antal flygplan: 18  
 Antal säten: SAS version 110-125  
 Max. startvikt: 63,5 ton  
 Max. lastvikt: 14,8 ton  
 Längd: 39,8 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 3 500 km  
 Bränsleförbrukning: 0,047 liter/säteskm  
 Motor: P&W JT8D-217C



**SAAB-200**

Antal flygplan: 5  
 Antal säten: SAS version 47  
 Max. startvikt: 22,8 ton  
 Max. lastvikt: 4,9 ton  
 Längd: 27,3 m  
 Vingspann: 24,8 m  
 Marschfart: 685 km/h  
 Räckvidd: 1 600 km  
 Bränsleförbrukning: 0,049 liter/säteskm  
 Motor: Allison AE2100A



**Boeing 767-300 ER**

Antal flygplan: 14  
 Antal säten: SAS version 188-241  
 Max. startvikt: 186,9 ton  
 Max. lastvikt: 37,4 ton  
 Längd: 54,9 m  
 Vingspann: 47,6 m  
 Marschfart: 860 km/h  
 Räckvidd: 10 500 km  
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm  
 Motor: P&W 4060



**DC-9-21/41**

Antal flygplan: 4/20  
 Antal säten: SAS version 75/105-122  
 Max. startvikt: 44,5/51,7 ton  
 Max. lastvikt: 11,4/12,5 ton  
 Längd: 31,9/38,3 m  
 Vingspann: 28,5 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 2 600 km  
 Bränsleförbrukning: 0,068/0,054 liter/säteskm  
 Motor: P&W JT8D-9/-11



**Flying Cat**

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



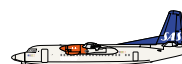
**MD-90-30**

Antal flygplan: 8  
 Antal säten: SAS version 141  
 Max. startvikt: 70,8 ton  
 Max. lastvikt: 17,0 ton  
 Längd: 46,5 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 2 800 km  
 Bränsleförbrukning: 0,041 liter/säteskm  
 Motor: IAE V2525-D5



**MD-81/82/83**

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



**Fokker F50**

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



**deHavilland Q400**

Antal flygplan: Leverans fr.o.m januari 2000  
 Antal säten: 72  
 Max. startvikt: 29,0 ton  
 Max. lastvikt: 7,3 ton  
 Längd: 32,8 m  
 Vingspann: 28,4 m  
 Marschfart: 660 km/h  
 Räckvidd: 1 000 km  
 Bränsleförbrukning: 0,045 liter/säteskm  
 Motor: P&W 150A

# SAS miljöarbete

## Nya flygplan förbättrar miljöeffektiviteten

Utvecklingen mot en allt större andel miljörelaterade skatter och avgifter inom flygbranschen fortsätter. Även under 1999 ökade dessa för SAS, med 26% till 1 096 (872) MSEK, vilket motsvarar 2,8 (2,3) % av omsättningen. De totala miljörelaterade skatter och avgifter som ingår som en del av flygets ramvillkor kommer för SAS under 2000-2001 sannolikt att uppgå till mer än 1 000 MSEK per år.

SAS är berett att betala för den del av miljöbelastningen som verksamheten orsakar, enligt principen att förorenaren betalar, under förutsättning att även övriga transportslag bär sina kostnader för miljöpåverkan, infrastruktur, olycksrisker och markutnyttjande. SAS arbetar i såväl nationella som internationella forum för skapandet av ett sådant ramverk med långsiktigt förutsägbara och internationellt konkurrensneutrala förutsättningar.

### Miljö och ekonomi

#### Flygverksamheten

SAS samlade ekoeffektivitet mäts med hjälp av ett vägt miljöindex med 1996 som basår. Detta index förbättrades under 1999 med sju procentenheter från 96 till 89, till största delen som en följd av en förbättrad miljöeffektivitet i flygverksamheten.

Det är inom flygverksamheten som den absoluta huvuddelen av SAS miljöpåverkan genereras. Dess miljöindex förbättrades under 1999 med nio procentenheter, från 95 till 86. Orsaken står framför allt att finna i en effektivitetsökning inom fraktverksamheten och den pågående moderniseringen av flygplansflottan.

Trots en produktion som mätt i RTK ökade med 6,5% förblev bränsleförbrukningen (och därmed även utsläppen av koldioxid) i stort sett oförändrad jämfört med 1998, vilket förbättrade bränsleeffektiviteten med 6% till 46,7 (47,9) kg/100 RTK.

1999 var första året med en del av SAS nya Boeing 737-flygplan med kväveoxidreducerande DAC-motorer i trafik. Infasningen av dessa ledde till att SAS utsläpp av kväveoxider trots den ökade produktionen minskade till 14,52 (15,32) kton. Också utsläppen av kolväten minskade, till 1,84 (2,14) kton.

I takt med att resten av de beställda Boeing 737-flygplanen färdigställs under 2000-2001 förväntas ytterligare lägre bränsleförbrukning och utsläpp i förhållande till produktionen. På flygplatser med kväveoxidbaserade miljöavgifter begränsas därmed också kostnaderna.

Under 1999 tog SAS de kvarvarande kapitel II-flygpla-

nen ur egen trafik, med minskade bulleravgifter som följd, och uppfyller därmed redan de bullerkrav som EU ställt upp för trafik efter 1 april 2002.

Under perioden 2000-2004 planerar SAS att anskaffa totalt 110 flygplan samtidigt som ett 90-tal färdigställs ur trafik. Det beslut som fattades i slutet av 1999 om att införskaffa tio nya långdistansflygplan av typen Airbus A330 och A340, med större kapacitet än de Boeing 767-flygplan de ska ersätta, kommer att minska utsläppen per flygplansstol jämfört med Boeing 767 med 10-20%. Under förhandlingarna med flygplans- och motortillverkarna har SAS försäkrat sig om att från miljösynpunkt bästa tillgängliga teknik kommer att finnas tillgänglig vid leverans, något som bl.a. kan placera flygplanen i en bättre avgiftsklass än Boeing 767 i det svenska avgiftssystemet.

I februari 2000 fattade styrelsen beslut om att anskaffa 12 Airbus A321 för trafik på Europalinjer med mycket trafik. Flygplanen betraktas som väl miljöanpassade i sin klass och kommer att medverka till en minskad relativ miljöpåverkan.

Även beslutet att bygga om redan befintliga flygplan så att de rymmer 8-9% fler passagerare kommer att innebära en minskad relativ miljöpåverkan.

#### Kabinverksamheten

Kabinverksamhetens miljöindex förbättrades under 1999 med sju procentenheter, från 101 till 94, tack vare ett kontinuerligt miljöarbete hos SAS cateringleverantör Gate Gourmet och miljöförbättringarna i SAS 2000+.

Över hundra leverantörer till SAS Products & Services har skrivit på ett miljökontrakt med SAS där de bl.a. för binder sig att inleda minst ett miljöprojekt och återrapportera om detta årligen. Detta har sedan 1996 lett till omkring 600 miljö- och kostnadsbesparande projekt tillsammans med leverantörerna.

SAS tilldelades under året 1998 års Mercury Award, flygcateringbranschens mest prestigefyllda utnämning. Kabinverksamhetens miljöprogram var en av komponenterna i SAS vinnande koncept.

#### Markverksamheten

Markverksamhetens miljöindex försämrades under 1999 med sju procentenheter från 96 till 103. Orsaken är ökad energiförbrukning till följd av större lokalyta efter flytten till Oslos nya flygplats samt ökad glykolförbrukning.

Vid tekniska basen på Arlanda togs under året en ny reningsanläggning för processvatten i bruk. Anläggning-

en förväntas erhålla slutligt godkännande av miljödomstolen under första halvåret 2001.

Beslut fattades under 1999 i SAS Commuter om att bygga ett reningsverk för spillvatten vid den nya hangaren i Köpenhamn. Detta planeras stå färdigt i maj 2000.

Under 2000 ska alla flygoperatörer på Köpenhamns flygplats ha löst problemet med tungmetaller i spillvattnet från flygplanstvätt. SAS påbörjade projektet under 1999.

### Överskridanden, incidenter, tvister

#### Överskridanden, incidenter

Under redovisningsperioden inträffade några mindre incidenter som ledde till anmälningspliktiga utsläpp, bl.a. från dumpningar av bränsle av säkerhetsskäl. Ingen av incidenterna har fått ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser av väsentlig betydelse. Under 1999 höll sig SAS inom samtliga gällande koncessionsbestämmelser för löpande drift.

#### Tvister

Det danska luftfartsverkets anmälan 1997 mot SAS för misstänkt överträdelse av lokala bestämmelser för utnyttjande av inbromsning med hjälp av jetmotorerna kommer troligen upp till rättslig behandling under våren 2000.

Anmälningar mot SAS från närboende som störts av buller från företrädesvis MD-80-flygplan är under behandling på flera flygplatser.

Den svenska regeringen drog 1999 tillbaka förbudet mot landning med kapitel II-flygplan i Karlstad, efter uppmaning från EU.

SAS motpart överklagade till danska högsta domstolen i en tvist som gäller sanering av mark på Köpenhamns flygplats, där SAS byggt en ny komponentverkstad. Tvisten mellan SAS och den tidigare markägaren gäller ansvaret för nödvändig miljösanering. SAS motpart förlorade våren 1999 i landsretten.

I övrigt pågår inga miljörelaterade tvister i anslutning till SAS verksamhet.

#### Försäkringar, beredskap, förebyggande åtgärder

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

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

Den allmänna trenden i flygbranschen är en höjning och förskjutning av beskattningen till miljörelaterade skatter och avgifter. På SAS hemmamarknad i Skandinavien förväntas ökningen av de miljörelaterade skatterna och avgifterna under 2000 att bli begränsad.

### Miljön i resultat- och balansräkningen 1999

#### Resultaträkningspåverkande poster

[MSEK]	1999	1998	1997
Miljörelaterade intäkter och kostnadsminskningar	58	19	40
Miljörelaterade kostnader	61	61	70
Miljörelaterade avgifter och skatter	1 094	872	532

#### Balansräkningspåverkande poster

[MSEK]	1999	1998	1997
Miljörelaterade investeringar och kostnader	92	112	25
Miljörelaterade ansvarsförbindelser	-	-	-

För definitioner, förklaringar och begränsningar hänvisas av utrymmesskäl till den separata miljöredovisningen för 1999.

Norge införde som första land i världen en kombinerad avgift på luftfartens utsläpp av koldioxid och svavel från den 1 januari 1999 på 0,30 SEK per liter flygbränsle. Avgiften begränsades den 1 juni till att endast gälla på inrikesflygningar. För att kompensera de bortfallna intäkterna på utrikestrafiken höjde norska staten i stället samtidigt passageraravgiften på både utrikes och inrikes trafik. Eftas övervakningsorgan ESA konstaterade i december 1999 att den differentierade norska passageraravgiften strider mot EG-rätten och ålade Norge att införa enhetliga passageraravgifter på in- och utrikesflyget. Konstaterandet innehåller dock en del oklarheter varför de ekonomiska konsekvenserna för SAS är svårbedömda.

I Sverige väntas den treprocentiga rabatten på bulleravgiften för kapitel III-flygplan tas bort senast 2002. För SAS innebär detta ökade kostnader med 10 MSEK per år jämfört med 1999.

Det svenska luftfartsverket planerar att under 2000 införa ett nytt bulleravgiftssystem grundat på en modell framtagen inom det europeiska samarbetsorganet ECAC. De ekonomiska konsekvenserna för SAS är svårbedömda.

SAS och svenska luftfartsverket förhandlade under 1999 om emissionsklassningen av de nya flygplanen Boeing 737 och Bombardier de Havilland Q400. I början av 2000 placerades flygplanen i en avgiftsklass som SAS anser är rättvisande. Med den i dag beställda flygplansflottan innebär det sänkta avgifter med 11 MSEK per år.

SAS känner i dag inte till andra ändringar i miljöregler som koncessioner, tillstånd och dispenser som kan få någon väsentlig betydelse för SAS verksamhet.

## Miljöledning

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

Under 1999 fortsatte SAS förprojekt med att anpassa företagets miljöledningssystem till ISO 14001. Tekniska divisionen har gått före med målet att alla dess verksamheter senast 2003 ska ha fullt inbyggda miljöledningssystem som uppfyller kraven för ISO 14001-certifiering. Affärsmässiga omständigheter försenade under 1999 SAS Cargos start av arbetet, men målet att uppnå ISO 14001-certifiering i Skandinavien står fast.

Under 1999 skapades en ny tjänst på SAS marknadsavdelning som ansvarig för miljökommunikation, i avsikt att integrera miljökommunikationen i all marknadskommunikation där så är lämpligt.

I samband med den årliga sammanställningen av SAS miljöredovisning inhämtas en stor mängd data från hela organisationen. Det sker fr.o.m. 1999 med hjälp av en databas som underlättar insamlingen samt förbättrar möjligheterna för revision av data.

SAS miljöredovisning för 1998 nådde, liksom föregående års, årets högsta poängsumma i revisionsföretaget Deloitte & Touches ranking av svenska företags miljöredovisningar, samt fick hedersomnämningen i tävlingarna "Årets miljöredovisning" i Norge och Sverige.

Ytterligare information om utvecklingen av SAS miljöpåverkan, miljöarbete och dess effekter på det ekonomiska resultatet ges i den separata miljöredovisningen för 1999, på miljödelen av SAS webbplats ([www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)) och i speciella trycksaker riktade till olika målgrupper.

## Miljönyckeltal

	1999	1998	1997
Miljöindex [1996=100] <sup>1</sup>	<b>89</b>	96	97
Andel kapitel III-plan i trafik [%]	<b>100<sup>3</sup></b>	89	88
Bränsleeffektivitet [kg/100 RPK]	<b>6,1</b>	6,2	6,2
Kabinfaktor [%] <sup>2</sup>	<b>64,0</b>	65,7	64,9
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ) [1 000 ton]	<b>4 164</b>	4 167	4 021
[g/RTK]	<b>1 470<sup>4</sup></b>	1 510	1 517
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ) [1 000 ton]	<b>14,5</b>	15,3	14,8
[g/RTK]	<b>5,1<sup>4</sup></b>	5,6	5,6
Emballage i kabinverksamheten [g/passagerare]	<b>55</b>	53	58
Tidningar i kabinverksamheten [g/passagerare]	<b>222</b>	225	210
Insamlade [ton]	<b>1 512</b>	1 351	1 573
Andel insamlade [%]	<b>31</b>	28	36
Energieffektivitet förvaltade anläggningar [kWh/m <sup>2</sup> ]	<b>349</b>	354	409
Miljörelaterade skatter och avgifter [MSEK]	<b>ca. 1 096</b>	ca. 872	ca. 532

<sup>1</sup> Lägre tal anger bättre ekoeffektivitet.

<sup>2</sup> I siffran ingår betalande passagerare över en viss betalningsgräns ("revenue passenger"). Det totala antalet passagerare ligger ca. 8% högre.

Skulle samtliga räknas in skulle SAS kabinfaktor för 1999 bli 70,1%.

<sup>3</sup> I hela den SAS-ägda flottan är siffran 94%. Inget av de elva kvarvarande kapital II-flygplanen nyttjas dock i SAS egen trafik.

<sup>4</sup> Inkluderar inte de RTK som är inköpta hos Lufthansa Cargo.





# SAS International Hotels

## **Fortsatt stark tillväxt i både omsättning och resultat**

SAS International Hotels (SIH) driver hotellverksamhet under varumärket Radisson SAS Hotels & Resorts. Visionen är att bli det mest attraktiva hotellföretaget att vara kund hos, att jobba för och att investera i. Kundnöjdhet och medarbetartillfredsställelse mäts löpande i syfte att följa förverkligande av visionen. Återköpsbenägenheten är fortsatt mycket hög och ökade under året till 93,0 (92,8)%. Medarbetartillfredsställelsen ökade under 1999 till 77,0 (76,1) på en 100-gradig skala.

För 1999 visade bolaget ett resultat före skatter på 544 (233) MSEK. Resultatet inkluderar realisationsvinster vid fastighetsförsäljningar om 286 MSEK. Detta motsvarar en avkastning på sysselsatt kapital på 13,1 (14,5)% exklusive realisationsvinster.

1994 etablerade SIH partnerskap med Radisson Hospitality Worldwide (the Carlson Group), vilket gav SIH exklusiv rätt att utveckla Radissons varumärke i Europa, Mellanöstern och Nordafrika. Från en bas på 29 hotell sattes målet att vid utgången av år 2000 driva 100 hotell. Denna milstolpe passerades redan 1998 och målet justerades upp.

## **Fokus på management**

Verksamhetsinriktningen fokuseras på hotellmanagement. Antalet ägda fastigheter har successivt nedbringats.

Vid årets utgång ägde SIH 4 (6) hotellfastigheter. Fastigheterna i London city och Amsterdam city avyttrades till ett pris av MSEK 780 respektive 320, medan Radisson SAS fortsätter att driva hotellen via managementavtal. Den totala kapitalbindningen i fastigheter minskade under året till 1 717 (2 750) MSEK och skall reduceras ytterligare under år 2000. Långsiktigt skall SIH utvecklas mot en rent operativ hotellrörelse utan fastighetsengagemang.

Investeringarna under året uppgick till 150 (557) MSEK.

## **Snabb tillväxt**

SIHs omsättning uppgick under året till 2 963 (2 786) MSEK, en ökning med 6,4%. Ca. 3% av ökningen kan hänföras till ett ökat antal hotell, medan resten är en effekt av högre beläggning och effektivare prissättning.

Beläggningen i hela systemet (inklusive hotell under managementkontrakt) ökade till 69 (68)% och bruttomarginalen till 33,1 (32,9)%.

Under året fortsatte den snabba tillväxten av antalet hotell. 22 nya hotellkontrakt signerades. Antalet hotell –

i drift eller med tecknade avtal – uppgick vid årets utgång till 125 (113). Under år 2000 förväntas ytterligare 30-50 hotell inlemmas i kedjan.

Den snabba tillväxten har stor strategisk betydelse. Syftet är att nå kritisk massa vad gäller varumärkeskännetecken, geografisk täckning och stordriftsfördelar. Strategin är också att expandera hemmamarknaden – som vid årets utgång utöver Skandinavien och Finland omfattar Tyskland och England – att inkludera även Frankrike, BeNeLux och Italien. Hotell i strategiskt viktiga städer som Athen, Barcelona, Kairo, Lyon, Madrid, Rom, Warszawa och Zürich skall också anslutas.

Radisson SAS utökade under 1999 också sitt marknadsområde till att omfatta Sydafrika, där ett Joint Venture-avtal ingåtts med en lokal partner (TBB Leisure Africa of Cape Town) om att driva hotellmanagement under Radisson SAS varumärke. Vid utgången av 1999 var tre hotell kontrakterade på den nya marknaden, varav två i Kapstaden och ett i Pretoria.

## **Fritid och hälsa**

Utöver cityhotell och flygplatshotell har Radisson SAS expanderat på privatresemarknaden med en satsning på fritids- och rekreationshotell och -anläggningar under konceptet "Wellness". Expansionen har varit särskilt stark i Tyskland. Ett nära marknadsföringssamarbete genomförs nu med SAS Pleasure.

## **Lojalitetsprogram**

Under 1999 introducerades kundprogrammet "Reserved for You", som innebär att lojala kunder som angett sina preferenser för olika servicemoment får denna service utan att särskilt begära det. Detta är ett led i ansträngningarna att skapa mer än kundtillfredsställelse, "delight" hos kunderna i syfte att öka lojaliteten. En ny logotype introducerades i början av 2000.

## **Bredare miljöarbete**

Under året inleddes ett arbete med att sätta in miljöarbetet i ett bredare perspektiv av "ansvarfullt företagande". Företagets ansvar mot olika intressenter har tydliggjorts. Ett omfattande program har initierats för att säkerställa ett ansvarfullt företagande.

## **Medarbetare**

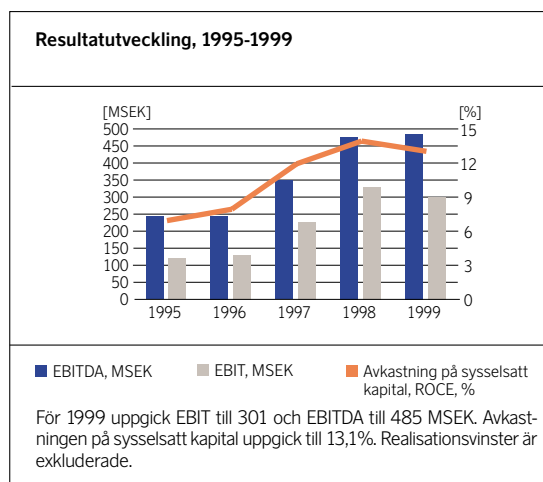
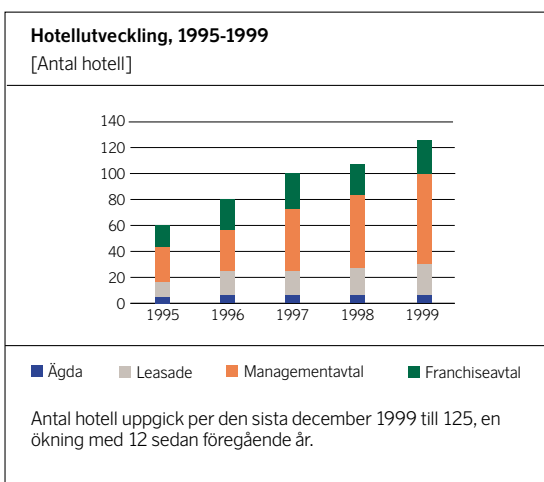
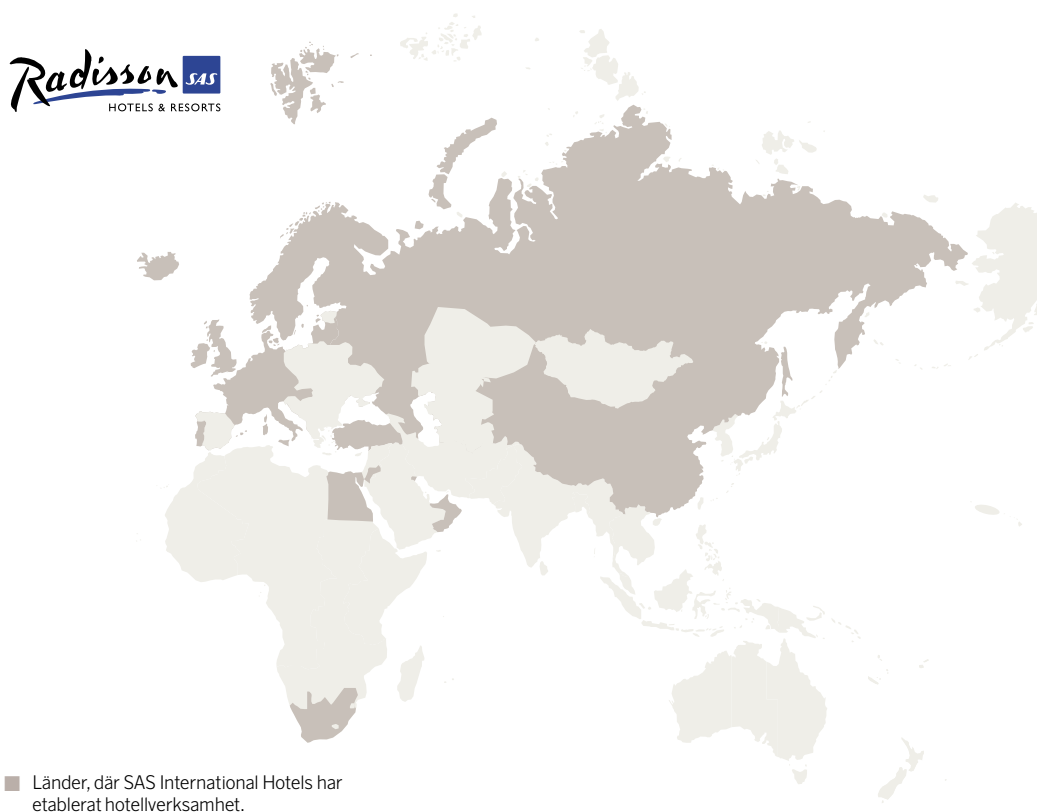
Medelantalet anställda i SIH ökade med 1% till 3 071. Totalt inklusive de hotell som drivs via management- och franchiseavtal fanns 12 600 (9 400) årsanställda.



### Framtidsutsikter

Marknaderna, där Radisson SAS är verksamt, hade en gynnsam utveckling under 1999. De norska och engelska marknaderna hade dock en svag utveckling. Marknaden väntas i sin helhet utvecklas positivt även under 2000. Detta tillsammans med planerad expansion gör att SIH räknar med fortsatt god resultatutveckling.

### Geografisk utbredning av hotellverksamheten







# SAS Gruppens legala struktur

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

SAS Konsortiet bedriver passagerar- och fraktrafik samt försäljning av varor på flygplatser och ombord.

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

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

## SAS Konsortiet

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

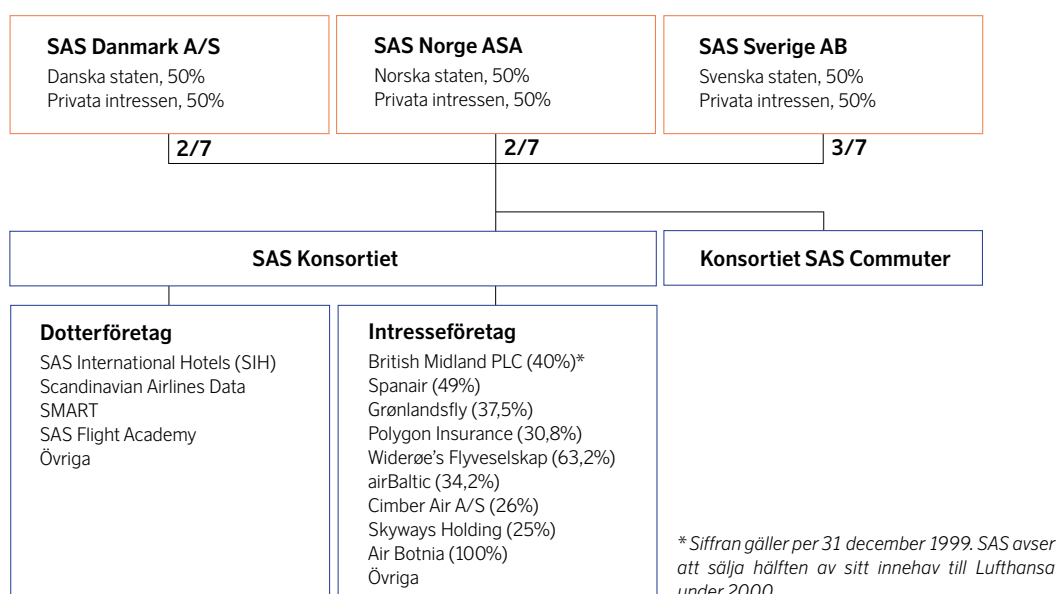
SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA deltar i Konsortiet med vardera 2/7 och SAS Sverige AB med 3/7.

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

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

## Dotter- och intresseföretag

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



# Styrelsens ordförande

## **1999 var ett besvärligt år för hela den europeiska flygindustrin – svagt resultat också i SAS**

För hela den europeiska flygindustrin var 1999 ett krävande år. Året präglades av stor överkapacitet i hela branschen och vikande lönsamhet. SAS Gruppens operativa resultat är betydligt svagare än året innan. Kapacitetsutbudet på SAS marknader var större än efterfrågan och en del av dessa marknader har haft en svagare ekonomisk tillväxt än under tidigare år. Konkurrensen i en situation av överkapacitet ledde till prispress och svag intäktsutveckling.

Kursutvecklingen för SAS-aktierna har varit svag jämfört med börsindex i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. De tre aktierna steg i genomsnitt med 8% under året. Jämförbara europeiska flygbolagsaktier sjönk med i genomsnitt 4% under 1999.

Flygindustrin är känslig för förändringar i konjunktur- och industricykler. Under förra året påverkade den senare faktorn resultat och aktiekursutveckling mest.

Från toppnoteringen sommaren 1998 då SAS-aktierna hade ett marknadsvärde på ca. 24 miljarder SEK skedde ett kraftigt kursfall under hösten till ca. 13 miljarder vid årsskiftet 98/99. Aktievärdet steg under 1999 till nära 14 miljarder vid årets slut.

Aktiviteterna med målet att etablera en SAS-aktie, som skall vara noterad på våra tre skandinaviska börser pågår. Detta är en viktig förutsättning för SAS framgång på kapitalmarknaden och för företagets möjligheter till strategisk utveckling i framtiden. Arbetet pågår i dialog med Samferdselsdepartementet i Oslo, Näringsdepartementet i Stockholm och Trafikministeriet i Köpenhamn. Jag hoppas att detta förverkligas snarast möjligt.

SAS styrelse beslutade i december 1999 att investera i nya flygplan för långdistanslinjer. Detta innebär en avsevärd satsning och expansion av verksamheten med positiva effekter också för anslutningstrafiken till de interkontinentala linjerna. Detta skall skapa tillväxt, förbättrade förutsättningar för lönsamhet och värdetillväxt för aktieägarna.

SAS samarbete med partners i Star Alliance utvecklades positivt och ger ett värdefullt bidrag till verksamheten.

Det är glädjande att konstatera att kundernas upplevelse av SAS service, produkt och kvalitet förbättrades under 1999. I systematiskt genomförda mätningar har Nöjd Kund-index stigit på ett mycket tillfredsställande sätt. Den omfattande satsningen på kvalitet och design liksom på medarbetarna som servicegivare i programmet SAS 2000+ ser ut att ha burit frukt.

Kostnadsutvecklingen i företaget var positiv under 1999. Enhetskostnaden sjönk med ca. 1%, vilket är ett uttryck för att det pågående förbättringsprogrammet har avsedd effekt. Målet är att under de kommande åren effektivisera verksamheten så att konkurrenskraften förstärks.

SAS International Hotels hade ett bra år med en kapitalavkastning som överstiger SAS Gruppens mål. Kapitalet bundet i hotellverksamheten minskar successivt och för framtiden inriktas verksamheten på operativ hoteldrift med god tillväxt, lönsamhet och värdeökning.

SAS arbetar med ett lönsamhetsmål, som skall säkra en konkurrenskraftig avkastning på ägarnas kapital. De kommande årens investeringar innebär också att verksamhetens resultat måste förbättras. De planer för verksamhetens utveckling som styrelse och ledning följer stödjer denna ambition.

Jag vill tacka alla medarbetare för goda insatser under året.

Hugo Schröder  
*Styrelsens ordförande*



# Förvaltningsberättelse

Styrelsens och Verkställande direktörens årsredovisning för SAS Gruppen avseende verksamhetsåret 1 januari - 31 december 1999.

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med *International Accounting Standards*. (Siffror inom parentes avser 1998.)

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

## Marknad och konkurrens

Flygmarknaden till och från Skandinavien är under relativt stark tillväxt. Den internationella trafiken mellan Skandinavien och omvärlden har ökat med cirka 6% under 1999. Ökningen uppkom främst i trafiken till och från Sverige och Danmark medan trafikvolymen till och från Norge är oförändrad.

SAS trafiktillväxt var sämre under 1999 än under föregående år. Passagerartrafiken ökade med 1,6% (2,7%). SAS har påverkats negativt av en kraftig nedgång i Business Class-segmentet genom en reduktion i Business Class-andelen med 1,9 procentenheter till 29,1%.

Ökad konkurrens inom Skandinavien, stor överkapacitet på den norska inrikesmarknaden samt på trafiken över Nordatlanten och i delar av Europanätet har tillsammans med pressade priser bidragit till minskade enhetsintäkter.

Under 1999 ökade flygtrafiken inom Association of European Airlines, AEA, i Europa med 4,6%. SAS trafik i Europa inklusive den intraskandinaviska trafiken minskade med 0,2%.

Svensk inrikestrafik har fortsatt att utvecklas positivt även under 1999. SAS inklusive partners har under året ökat sin marknadsandel till 69% (64%). Den totala marknaden ökade med 5,2% och SAS trafik med 9,9% mot föregående år.

Den norska inrikesmarknaden har ökat med 6,6%. SAS trafik ökade med 2,5%. Dansk inrikestrafik minskade med 10%.

SAS har under året ökat kapaciteten med 4,7% i syfte att ta tillbaka marknadsandelar och säkerställa en fortsatt konkurrenskraft. Utvecklingen av partnerskap såväl inom Star Alliance som med partners utanför alliansen har fortsatt under året.

Till den globala alliansen där SAS ingår, Star Alliance, har under året anslutits Air New Zealand, Ansett Australia

samt All Nippon Airways. Ytterligare fem flygbolag avser att bli medlemmar i alliansen under år 2000.

I november 1999 undertecknades ett Joint Venture-avtal mellan SAS, Lufthansa och British Midland innebärande att British Midland blir medlem av Star Alliance. Avtalet innebär även att SAS säljer hälften av sitt nuvarande aktieinnehav i British Midland, 40%, till Lufthansa, med en realisationsvinst om cirka 1 000 MSEK. SAS ägarandel kommer därefter att uppgå till 20%. Avtalet är föremål för prövning av EU-kommissionen.

## SAS och år 2000

Skiftet in i år 2000 fortlöpte utan störningar för SAS verksamhet.

Förberedelserna inför år 2000 startade 1996. Från dess start till och med november 1999 inventerades och vid behov modifierades verksamhetens IT-stöd och processer systematiskt för att säkerställa att inga år 2000 relaterade problem skall påverka verksamheten.

Runt nyårsafton 31 december 1999 etablerades en supportenhet med uppgift att förse den ordinarie verksamheten med beslutsunderlag från alla de kontroller som genomfördes runt om i verksamheten.

Under år 2000 kommer skottdagen den 29 februari och nyårsafton den 31 december att bevakas med höjd beredskap.

Med de erfarenheter som SAS insamlat hittills finns det inga indikationer på att några år 2000 relaterade störningar skall uppstå under år 2000 eller därefter.

## SAS och Euro

Den 1 januari 1999 infördes euron som officiell valuta för elva av Europeiska Unionens medlemsländer som tillsammans utgör EMU. De övriga länderna i Europeiska Unionen (Grekland, Danmark, Storbritannien och Sverige) deltog inte från starten. SAS bedriver verksamhet i alla de länder som ingår i EMU.

Med drygt 14% av SAS omsättning i EMU-länderna och 10% av kostnaderna har euron en begränsad del av nominellt kassaflöde, men antalet valutor har reducerats med 11 då SAS har infört en euro cash-pool för att samla upp dessa flöden.

Hösten 1997 startade SAS sina euroförberedelser för att belysa vilka möjligheter den europeiska inre marknaden och införandet av gemensam valuta skapar samt säkerställa att SAS Gruppen är väl förberedd. Första fasen i arbetet inriktades på att SAS skulle kunna använda euron som affärsvaluta från 1 januari 1999.

Andra fasen inriktades på den affärsmässiga och den finansiella anpassningen. Visionen är att SAS skall uppfattas som ett eurovänligt företag med en proaktiv hållning. Osäkerheten om eller när Danmarks och Sveriges eventuella deltagande i valutaunionen inträffar försvårar det affärsmässiga anpassningsarbetet.

#### Kommersiell påverkan

Eurons införande inom flygindustrin sker successivt och den kommersiella användningen har under 1999 varit mycket begränsad. SAS följer prisutvecklingen noga inom Europa och har beredskap för att genomföra nya prisstrategier vid lämplig tidpunkt.

#### Informationsteknologi

Att konvertera nationell valuta till euro innebär ett stort resursbehov inom IT-verksamheten. SAS har genomfört en inventering av sina informationssystem och kartlägger för närvarande behovet av nödvändiga systemanpassningar till euron. SAS egen förmåga att utföra de nödvändiga åtgärderna bedöms som god.

#### Valutarisker

För SAS del medförde EMU's förverkligande lägre kostnader vid valutasäkring och transaktioner. De positiva effekterna uppstår genom lägre ränteskillnader och större valutastabilitet i EMU, reducerat antal valutor som måste säkras samt att köp- och säljkurserna kommer att försvinna. Under de senaste årens konvergensprocess har SAS upplevt betydande minskning av valutasäkringskostnader på grund av mindre ränteskillnader och större stabilitet i EMU's valutor.

#### Redovisning

SAS bedriver förberedelsearbete för att säkra möjligheten att kunna övergå från svenska kronor till euro som basvaluta. SAS har inte tagit något beslut om att övergå till euro som valuta för redovisning och rapportering. Tidpunkten för övergången kommer att bero på svensk lagstiftning och rådande affärsförhållanden. En börsnotering av SAS aktier i euro på OM Stockholmsbörsen och Köpenhamnsbörsen kommer att övervägas om efterfrågan uppstår.

#### Miljöpåverkan

Flygverksamheten svarar för SAS största och mest väsentliga miljöpåverkan. Vid förbrukning av flygbränsle, som är en icke förnybar energikälla, produceras avgaser som har en global effekt på klimat och ozonlager (se "Special Report on Aviation and the Global Atmosphere" från FN:s klimatpanel IPCC 1999). Kabin- och markverksamheten samt hotellverksamhetens väsentliga miljöbelastning orsakas av energi- och vattenförbrukning samt avfall.

SAS mäter sedan flera år sin relativa miljöpåverkan med hjälp av miljöeffektivitetsindex. Miljöindexen med

1996 som basår, visar på en positiv trend för SAS relativa miljöbelastning.

Den största potentialen till miljöförbättring ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan. Därför är miljöaspekter viktiga element i SAS flyg- och motorval. Kabinverksamhetens främsta potential ligger i de nya miljöanpassade cateringköken som byggs i Skandinavien. Markverksamheten och hotellet bedriver ett systematiskt arbete med att minska energi- och vattenförbrukningen samt avfall.

Flygverksamheten baseras på internationellt typgodkända flygplan där miljögodkännande är en del av den skandinaviska registreringen. Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler, sätter ramarna för bruk av flygplanen. Kabin-, mark- och hotellverksamheterna anpassar verksamheten i enlighet med tillstånd, föreskrifter, och regler och/eller koncessioner.

Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. SAS känner dock inte till några förändringar i ramvillkoren som kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

SAS har under året inte orsakat några anmälningspliktiga förorenande utsläpp eller tillbud med väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser.

För fördjupande information om miljörelaterade koncessioner och tillstånd för SAS verksamhet samt utvecklingen av miljödata hänvisas till avsnittet om SAS miljöarbete på sid. 57-59, till SAS separata miljöredovisning för 1999 och till miljödelen av SAS hemsida ([www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)).

#### Intresseföretag

Som intresseföretag räknas de företag där SAS Gruppens ägarandel är mellan 20% och 50%. Bland intresseföretagen ingår British Midland PLC (40%), Spanair S.A. (49%), Commercial Aviation Leasing Ltd (47%), Polygon Insurance Company Ltd (30,8%), airBaltic (34,2%), Skyways (25%) och Cimber (26%). Därtill redovisas även Widerøe's Flyveselskap (63,25%) samt Air Botnia (100%), som intresseföretag. Orsaken är att det enligt SAS strategi redan vid förvärvet fanns en entydig intention att reducera ägarandelarna till under 50%.

British Midlands trafik ökade med 10% under året. Produktionsökningen var 13% och enhetskostnaderna kunde sänkas med 7%. Lastfaktorn sjönk därigenom med knappt 2 procentenheter men motverkades av en sänkt break-even lastfaktor. Nettoresultatet uppgick till 9 MGBP (8 MSEK). SAS andel av resultatet efter goodwillavskrivning med 23 (24) MSEK samt korrigering från föregående år uppgår till 39 (20) MSEK.

Air Botnias flotta består av 6 st Fokker F28 och 5 st SAAB 340. Produktionskapaciteten ökade med över 300% jämfört med 1998 och trafiktillväxten uppgick till drygt 350%. Den kraftiga uppgraderingen av bolaget och den snabba expansionen har resulterat i stora uppstartskostnader vilket gör att resultatet för året uppgår till

–117 MFIM vilket utgör –184 (–91) MSEK. Air Botnia förväntas under år 2000 visa ett positivt resultat.

airBaltic redovisar under året ett negativt resultat, vilket till största delen kan hänföras till den ekonomiska krisen i Ryssland samt att Fokker F50 ersatt bolagets SAAB 340 vilket resulterat i uppstartskostnader. Under årets andra hälft har därför ett antal resultatförbättrande åtgärder vidtagits, dels i form av en konsolidering av trafikprogrammet med bland annat en nedläggning av beflygningen på Moskva och dels ett kostnadsreduceringsprogram. Resultat för året uppgick till –4,5 MLVL. SAS andel härav är –23 MSEK.

Resultatutvecklingen i Widerøe under 1999 har varit negativ till följd av dels en hård konkurrens med ökat utbud och reducerade priser på norskt inrikes och dels till följd av en olönsam uppdragsbeflygning på Nord-Norge. Uppdraget från staten går in i ett nytt avtal med bättre lönsamhet från mars 2000. Resultatet för 1999 blev –88 MNOK. SAS andel härav är –67 MSEK.

Resultatet i Spanair S.A. uppgick till 29 (69) MSEK. SAS andel utgör 14 (34) MSEK.

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

I SAS Gruppens rörelseresultat ingår andelar av intresseföretagens resultat före skatt med totalt –175 (–20) MSEK, varav avskrivning av goodwill utgör –41 (–43) MSEK. Kapitalandelar i intresseföretag uppgick till 1 018 (1 447) MSEK.

### **Styrelsearbetet**

SAS Konsortiets styrelse består av nio ledamöter, varav sex ledamöter med vardera en personlig suppleant, valda av moderbolagens bolagsstämmor samt tre ledamöter, med sex suppleanter, utsedda av de anställda. Verkställande direktören deltar i styrelsens sammanträden som föredragande. Därutöver närvarar alltid SAS Chief Financial Officer och vissa andra chefspersoner i SAS ledning om dessa har särskilda ärenden att föredraga för styrelsen. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SAS chefsjurist. Styrelsen sammanträder normalt sex gånger per år samt i övrigt vid behov. Under verksamhetsåret 1999 hade styrelsen sju sammanträden. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter, t. ex. godkännande av årsbokslut, delårsrapporter och budget. Styrelsen tar vidare ställning till frågor av principiell karaktär eller stor ekonomisk betydelse, såsom företagets övergripande strategi, omfattande struktur- och organisationsförändringar samt större investeringar. Styrelsearbetet i övrigt regleras av styrelsens arbetsordning samt verkställande direktörens instruktion som fastställts av styrelsen.

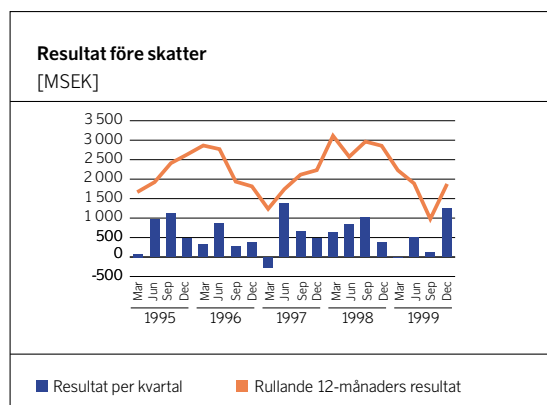
Särskilda teman som styrelsen under 1999 har behandlat omfattar bl.a. SAS strategi för effektivisering av kapitalanvändning, SAS verksamhetsförbättningsprogram samt investering i nya långdistansflygplan.



# SAS Gruppens resultat i sammandrag

## kvartalsvisa uppgifter

MSEK	1998					1999				
	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec
Omsättning	9 469	10 323	10 245	10 909	40 946	<b>9 621</b>	<b>11 114</b>	<b>9 877</b>	<b>10 896</b>	<b>41 508</b>
Personalkostnader	-3 060	-3 194	-3 231	-3 595	-13 080	<b>-3 469</b>	<b>-3 690</b>	<b>-3 427</b>	<b>-3 469</b>	<b>-14 055</b>
Övriga rörelsekostnader	-5 552	-5 749	-5 947	-6 503	-23 751	<b>-6 058</b>	<b>-6 458</b>	<b>-5 884</b>	<b>-6 288</b>	<b>-24 688</b>
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>	857	1 380	1 067	811	4 115	<b>94</b>	<b>966</b>	<b>566</b>	<b>1 139</b>	<b>2 765</b>
Avskrivningar	-536	-530	-522	-537	-2 125	<b>-455</b>	<b>-488</b>	<b>-519</b>	<b>-480</b>	<b>-1 942</b>
Resultatandelar i intresseföretag	16	5	-28	-13	-20	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>-23</b>	<b>-170</b>	<b>-175</b>
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	0	0	0	1	1	<b>150</b>	<b>2</b>	<b>134</b>	<b>-3</b>	<b>283</b>
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	297	2	538	177	1 014	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>628</b>	<b>731</b>
<b>Rörelseresultat</b>	634	857	1 055	439	2 985	<b>-180</b>	<b>527</b>	<b>201</b>	<b>1 114</b>	<b>1 662</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	0	0	0	1	1	<b>221</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>196</b>	<b>417</b>
Finansnetto	-15	-12	-40	-62	-129	<b>-51</b>	<b>-21</b>	<b>-96</b>	<b>-65</b>	<b>-233</b>
<b>Resultat före skatter</b>	619	845	1 015	378	2 857	<b>-10</b>	<b>506</b>	<b>105</b>	<b>1 245</b>	<b>1 846</b>



# SAS Gruppens resultaträkning (Not 1)

MSEK	Not	1999	1998
Omsättning	2	<b>41 508</b>	40 946
Personalkostnader	3	<b>-14 055</b>	-13 080
Övriga rörelsekostnader	4	<b>-24 688</b>	-23 751
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>		<b>2 765</b>	4 115
Avskrivningar	5	<b>-1 942</b>	-2 125
Resultatandelar i intresseföretag	6	<b>-175</b>	-20
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		<b>283</b>	1
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	<b>731</b>	1 014
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 662</b>	2 985
Resultat från övriga aktier och andelar	8	<b>417</b>	1
Ränteintäkter och liknande resultatposter	9	<b>446</b>	633
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	<b>-679</b>	-762
<b>Resultat före skatter</b>		<b>1 846</b>	2 857
Dotter- och intresseföretagens skatter	11	<b>-159</b>	-141
Minoritetsandelar		<b>-1</b>	0
<b>Resultat före skatter hänförliga till SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter</b>		<b>1 686</b>	2 716

## Resultat per affärsområde

MSEK	1999	1998
SAS		
Resultat före avskrivningar	<b>2 310</b>	3 644
Avskrivningar	<b>-1 757</b>	-1 974
Resultatandelar i intresseföretag	<b>-201</b>	-35
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	<b>-3</b>	1
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	<b>729</b>	1 014
Resultat från övriga aktier och andelar	<b>417</b>	1
Finansnetto	<b>-188</b>	-35
<b>SAS totalt</b>	<b>1 307</b>	2 616
SAS International Hotels	<b>544</b>	233
Övrig verksamhet / koncernelimineringar	<b>-5</b>	8
<b>Resultat före skatter</b>	<b>1 846</b>	2 857

## Valutans inverkan på SAS Gruppens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 30% av omsättningen och 27% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten av ändrade valutakurser på SAS Gruppens rörelseresultat för 1999 jämfört med 1998, var negativ med 54 MSEK. Detta beror i huvudsak på en svagare svensk krona samt att den danska kronan försvagats gentemot SAS intäktsskuld. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var negativ med 26 MSEK. Den totala effekten på resultat före skatt blev därmed negativ med 80 MSEK.

MSEK	
Omsättning	464
Rörelsens kostnader inklusive omräkning av rörelsekapital	-518
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-54</b>
Finansiella poster	-26
<b>Resultat före skatter</b>	<b>-80</b>

# Kommentarer till resultaträkningen

SAS Gruppens omsättning ökade med 562 MSEK eller 1,4%. Därav är 95 MSEK ökade passagerarintäkter och 467 MSEK är ökad omsättning inom övriga verksamhetsområden. SAS passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 1,6% jämfört med 1998. Enhetsintäkten, yelden, minskade rensat för valutaeffekter med 2,4%.

Rörelsekostnaderna steg med 1 912 MSEK eller 5,2%. Personalantalet i SAS Gruppen ökade med 6,6% och personalkostnaderna blev 975 MSEK eller 7,5% högre än föregående år. Övriga rörelsekostnader ökade med 3,9%. I SAS flygverksamhet ökade rörelsekostnaderna med 1 642 MSEK, eller 5,3%. Produktionsökningen var 4,7% och nettoenhetskostnaden minskade valutarensat med 1,1%.

EU-domstolen gav i juni flygbolagen rätt avseende den svenska miljöavgiften som påfördes under 1995 och 1996. 158 MSEK har därför intäktsförts motsvarande betalda avgifter 1995 inklusive upplupen ränta vilket påverkat enhetskostnaden positivt. Oljepriserna har i genomsnitt varit lägre under 1999 än föregående år. SAS bränslekostnad är med hänsyn tagen till volym och valutaeffekt 10% lägre än 1998. Därtill har sänkta försäljningskostnader i form av förändrade agentkommissioner jämfört med 1998 reducerat enhetskostnaden. Kostnader för flygplansleasing har ökat med 22% på grund av sale and leaseback transaktioner.

Rörelseresultatet före avskrivningar minskade med 1 350 MSEK. Förändrade valutakurser har påverkat resultatet negativt med 54 MSEK. Bruttovinstmarginalen minskade från 10,0% till 6,7%.

Avskrivningarna minskade med 183 MSEK till 1 942 MSEK. Denna förändring är ett netto av reducerade avskrivningar på grund av ändrad avskrivningsplan för flygplan samt ökade investeringar. SAS har sedan 1994 gjort planerliga avskrivningar på flygplanen med 6% årligen, dvs. linjärt över 15 år med ett restvärde om 10%. Från och med januari 1999 förändrades avskrivningsplanen till 4,5% årligen. Detta innebär en avskrivning över 20 år med ett restvärde om 10%. Den positiva resultateffekten för helåret 1999 genom förändrad avskrivningsplan uppgår till cirka 400 MSEK.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till -175 (-20) MSEK. Resultatförsämringen uppkom främst i Air Botnia på grund av uppstartkostnader samt i Widerøe. Avskrivning av goodwill ingår med totalt 41 (43) MSEK.

Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag, 283 MSEK, utgörs främst av realisationsvinst vid försäljning i mars av SAS Hotels NV som innehar hotell-

fastigheten i Amsterdam, om 152 MSEK, samt försäljning i augusti av Portman Hotel, London, 134 MSEK.

Under året har flygplansförsäljningar genomförts med realisationsvinster om 829 (1 009) MSEK. Häri ingår avyttring av fem Fokker F28, 65 MSEK, tre SAAB 340, 27 MSEK, en Boeing 737-500, 79 MSEK. Därtill kommer sale and leaseback i form av operationell leasing av åtta Boeing 737-600, 227 MSEK, samt av trettio Douglas MD-80, 431 MSEK.

SAS har i samarbete med General Electric Capital Aviation Services (GECAS) etablerat ett bolag, Commercial Aviation Leasing Limited, Irland, där SAS har en ägarandel. Sale and leaseback avtalet ger SAS tillgång till flygplanen under 10 år men medger även tidigare återlämning, såväl som förlängning. Avsättning för internvinst har gjorts med 396 MSEK, vilket reducerat realisationsvinsten.

Föregående år avyttrades en Douglas MD-83, en Boeing 737, tre Boeing 767 samt tjugofyra Douglas DC-9.

Realisationsresultat från avyttring av byggnader uppgår till -98 (5) MSEK. Förlust vid avyttring av byggnader på Fornebu, Oslos tidigare flygplats, ingår med 100 MSEK.

SAS har andelar i SITA Foundation som i sin tur äger aktier i datanätverksföretaget Equant N.V. Efter beslut i SITA Foundation om utförsäljning av aktier i Equant N.V. till börsen realiserades i februari och december 55,8% av SAS innehav vilket gav en total realisationsvinst om 417 MSEK. SAS resterande innehav motsvarar 0,25% av aktierna i Equant N.V. och hade per 31 december 1999 ett börsvärde på cirka 55 MUSD.

SAS Gruppens finansnetto uppgick till -233 (-129) MSEK. Räntenettet blev -196 (-80) MSEK som en följd av högre genomsnittlig nettoskuld jämfört med 1998. Valutaeffekten var -40 (-14) MSEK. Den japanska yenen har stärkts under andra halvåret och den svenska kronan har mot slutet av året försvagats mot euron vilket medfört negativa valutakurseffekter.

Resultat före skatter uppgick till 1 846 (2 857) MSEK.

Av dotterföretagens totala skattekostnad utgjorde 28 (26) MSEK avsättning för uppskjuten skatt.

# SAS Gruppens balansräkning

## TILLGÅNGAR

MSEK	Not	1999	1998
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella</b>			
anläggningstillgångar	12	481	166
<b>Materiella anläggnings-</b>			
<b>tillgångar</b>			
Byggnader och mark		5 823	6 624
Flygplan		9 930	10 179
Reservmotorer och reservdelar		1 367	1 160
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		290	236
Övriga inventarier och fordon		2 053	2 075
Pågående nyanläggningar		294	414
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	2 539	2 317
		<b>22 296</b>	<b>23 005</b>
<b>Finansiella anläggnings-</b>			
<b>tillgångar</b>			
Kapitalandelar i intresseföretag	14	1 018	1 447
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	15	536	110
Aktier och andelar	16	81	86
Pensionsmedel, netto	21	2 443	1 223
Andra långfristiga fordringar		713	452
		<b>4 791</b>	<b>3 318</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>27 568</b>	<b>26 489</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	17	1 015	958
Förskott till leverantörer		2	2
		<b>1 017</b>	<b>960</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		2 936	2 720
Fordringar hos intresseföretag		112	63
Övriga fordringar	18	1 155	1 033
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 337	1 173
		<b>5 540</b>	<b>4 989</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>	19	<b>7 056</b>	<b>7 043</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>1 279</b>	<b>968</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>14 892</b>	<b>13 960</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>42 460</b>	<b>40 449</b>

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	Not	1999	1998
<b>Eget kapital</b>			
	20		
Insatskapital		15 179	14 435
Övrigt eget kapital		1 882	1 675
		<b>17 061</b>	<b>16 110</b>
<b>Minoritetsintressen</b>			
		25	19
<b>Avsättningar</b>			
Pensioner och liknande förpliktelser	21	129	161
Uppskjuten skatteskuld		226	193
		<b>355</b>	<b>354</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
	22		
Förlagslån	23	772	854
Obligationslån	24	226	767
Övriga lån	25	7 557	7 120
Övriga skulder		903	705
		<b>9 458</b>	<b>9 446</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		1 253	2 369
Lån	27	2 442	588
Förskott från kunder		56	42
Leverantörsskulder		2 221	2 196
Skulder till intresseföretag		101	16
Skatteskulder		55	58
Trafikavräkningsskuld	28	2 073	2 012
Föreslagen överföring till moderbolagen		770	957
Övriga skulder		1 436	1 462
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		5 154	4 820
		<b>15 561</b>	<b>14 520</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
		<b>42 460</b>	<b>40 449</b>
Panter som ställts för egna skulder och avsättningar	29	343	819
Övriga ställda säkerheter	29	62	68
		<b>405</b>	<b>887</b>
Ansvarsförbindelser	30	1 237	1 226
Hyresförpliktelser	31		

# Kommentarer till balansräkningen

## Tillgångar

SAS Gruppens totala tillgångar har ökat med 5,0% till 42 460 MSEK.

Ökning i immateriella tillgångar härrör från nedlagda utvecklingskostnader inom IT-området.

Byggnader och mark har minskat 801 MSEK i huvudsak på grund av sålda hotellfastigheter i Amsterdam och London.

Det bokförda värdet på flygplan har minskat med 249 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737-600 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar med totalt 3 966 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar 835 MSEK samt restvärde avyttrade flygplan m.m. 3 380 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmaterial ökade under året med 222 MSEK. Förskott till Boeing har tagits i anspråk med 1 081 MSEK i samband med leveranser under året. Därutöver har ytterligare 81 MSEK utnyttjats. Förskott avseende kommande leveranser av bland annat Boeing 737 samt de Havilland Q400 har erlagts med 1 133 MSEK. Aktiverade finansiella kostnader samt omräkningsdifferenser tillkommer med 205 MSEK respektive 46 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har minskat med 429 MSEK till 1 018 MSEK. Investeringar har under året gjorts med totalt 152 MSEK. Årets resultatandelar efter skatt var negativa med 180 MSEK. Avsättning till internvinstreserv i samband med avyttring av flygplan till Commercial Aviation Leasing Ltd har reducerat tillgången med 396 MSEK. Därutöver har kapitalandelarna minskat på grund av valutakursförändringar m.m. med 6 MSEK.

SAS behandlar sedan 1996 samtliga förmånsbaserade pensionsplaner enligt IAS, innebärande att pensionsförpliktelse beräknas baserat på PBO (Projected Benefit Obligation) och att hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Tillämpning bland annat av dessa principer resulterar per 31 december 1999 i en tillgång benämnd pensionsmedel, netto om 2 443 (1 223) MSEK (se vidare Redovisnings- och värderingsprinciper sid 79-80 samt Not 21).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 8 335 (8 011) MSEK eller 19,6 (20)% av balansomslutningen.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 29 482 (27 854) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 28 936 (27 124) MSEK. Avkastning på sysselsatt kapital blev 9 (13)%.

## Skulder

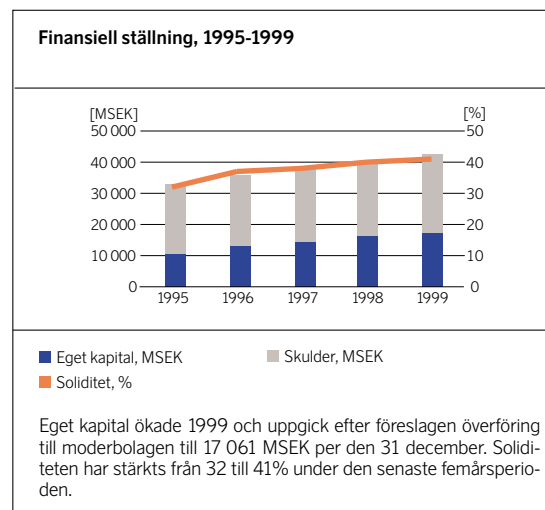
Av de totala skulderna var 12 396 (11 859) MSEK räntebärande.

Den räntebärande nettoskulden var per 31 december 1999 529 (2 079) MSEK. SAS Gruppens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 4 295 (1 950) MSEK. Skuldsättningsgraden per den 31 december 1999 var 0,03 (0,13).

SAS Gruppen har lånefaciliteter, som tecknats 1996-1998, på 1 085 MUSD tillgängliga. Därutöver har SAS utnyttjade certifikatprogram tillgängliga om vardera 1 590 MSEK, 1 500 MDKK och 184 MUSD.

## Eget kapital

Eget kapital ökade, efter föreslagen överföring till SAS moderbolag om 770 (957) MSEK, med 951 (1 869) MSEK till 17 061 (16 110) MSEK. Utöver årets resultat efter skatter bestod förändringen av negativa omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag samt förändringar av kapitalandelar i intresseföretag. Soliditeten, efter skuldföring av föreslagen överföring till moderbolagen, var vid årsskiftet 41 (40)% och avkastning på eget kapital efter schablonskatt uppgick till 8 (13)%.



# SAS Gruppens kassaflödesanalys

MSEK	1999	1998
<b>ÅRETS VERKSAMHET</b>		
Resultat före skatter	1 846	2 857
Avskrivningar	1 942	2 125
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-1 431	-1 016
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	-130	-159
<b>Kassaflöde från verksamheten</b>	<b>2 227</b>	<b>3 807</b>
Förändring av:		
Varulager och förråd	-57	-179
Rörelsefordringar	-702	-848
Rörelseskulder	464	1 357
<b>Förändring av rörelsekapital</b>	<b>-295</b>	<b>330</b>
<b>Nettofinansiering från verksamheten</b>	<b>1 932</b>	<b>4 137</b>
<b>INVESTERINGAR</b>		
Flygplan	-2 885	-1 148
Reservmateriel	-324	-363
Byggnader, inventarier och övrig utrustning	-1 038	-2 275
Aktier och andelar, goodwill m.m.	-490	-875
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel	-1 133	-1 451
<b>Summa investeringar</b>	<b>-5 870</b>	<b>-6 112</b>
Försäljning av anläggningstillgångar	6 385	2 372
Omräkningsdifferenser m.m.	54	-12
<b>Nettoinvesteringar</b>	<b>569</b>	<b>-3 752</b>
<b>Utbetalda medel till moderbolagen</b>	<b>-957</b>	<b>-1 141</b>
<b>Finansieringsöver-/underskott</b>	<b>1 544</b>	<b>-756</b>
<b>EXTERN FINANSIERING</b>		
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser – netto	569	-172
Övriga finansiella fordringar/skulder – netto	-1 794	-878
Förändring av minoritetsintresse	5	0
<b>Extern finansiering – netto</b>	<b>-1 220</b>	<b>-1 050</b>
<b>FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL ENLIGT BALANSRÄKNINGEN</b>	<b>324</b>	<b>-1 806</b>
Likvida medel vid verksamhetsårets början	8 011	9 817
<b>Likvida medel vid verksamhetsårets slut</b>	<b>8 335</b>	<b>8 011</b>

# Kommentarer till kassaflödesanalysen

SAS Gruppens kassaflöde före förändringar i rörelsekapital och investeringar uppgick till 2 227 (3 807) MSEK. Rörelsekapitalet ökade med 295 (-330) MSEK. Såväl rörelsefordringar som rörelseskulder ökade under året. Föregående år minskade rörelsekapitalet med 330 MSEK.

Investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 5 870 (6 112) MSEK. Av investeringarna svarade SAS för 5 720 (5 554) MSEK och SAS International Hotels för 150 (557) MSEK. Här ingår leveransbetalning om 2 885 MSEK avseende tjugoen Boeing 737.

Investeringar i aktier och andelar omfattar intresseföretagen airBaltic och Commercial Aviation Leasing Ltd, 155 MSEK. I immateriella tillgångar har under året investerats 335 MSEK.

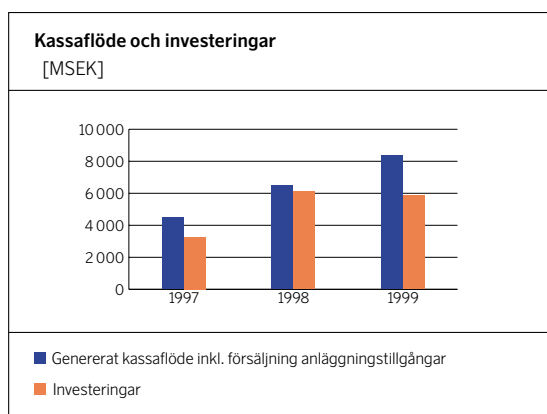
Försäljning av anläggningstillgångar genererade 6 385 (2 372) MSEK och består av intäkter vid avyttringar av

flygplan, 4 824 (2 354) MSEK. Försäljning av aktier och andelar gav 1 533 (4) MSEK, inklusive hotellfastigheter, 1 114 MSEK. Övriga byggnader har avyttrats för 28 (14) MSEK.

Kassaflödet efter nettoinvesteringar blev därmed 2 501 (385) MSEK. Efter utbetalning av medel till moderbolagen 957 (1 141) MSEK var finansieringsöverskottet 1 544 (underskott på 756) MSEK.

De finansiella skulderna ökade med 569 MSEK under 1999, vilket i huvudsak är ett netto av nyupplåning om drygt 4 000 MSEK samt amortering och lösen av lån med 3 300 MSEK. Övriga finansiella tillgångar ökade med 1 794 MSEK på grund av ökade långsiktiga placeringar i pensionsordningar samt ökad utlåning till intresseföretag.

Sammantaget ökade SAS Gruppens likvida medel med 324 MSEK.



### **Överföring till moderbolagen**

Styrelsen och verkställande direktören föreslår SAS Representantskap att ett belopp på 770 MSEK överförs till moderbolagen. Beloppet är skuldfört i SAS Gruppens balansräkning per den 31 december 1999.

### **Utsikter för helåret 2000**

Efter ett svagt 1999 bedöms det operativa resultatet för 2000 att bli väsentligt bättre.

Den ekonomiska utvecklingen i viktiga marknader förväntas bli starkare än föregående år och ger underlag för en större tillväxt i flygtrafiken. Det föreligger fortfarande

överkapacitet i flera marknader men en återhållsamhet med ny kapacitet förväntas i hela branschen, samtidigt som den mycket stora överkapaciteten i den norska marknaden nu har reducerats.

Kostnadsutvecklingen i SAS förväntas ytterligare förbättras genom det verksamhetsförbättringsprogram som pågår. Enhetskostnaden år 2000 förväntas bli lägre än 1999.

Osäkerhetsmomenten består främst i efterfrågetillväxten och utvecklingen av priserna vilka fortsatt är under press på grund av överkapacitet.

Stockholm den 17 februari 2000

**Hugo Schrøder**

**Bo Berggren**

**Bjørn Eidem**

**Anders Eldrup**

**Urban Jansson**

**Harald Norvik**

**Helmuth Jacobsen**

**Leif Kindert**

**Ingvar Lilletun**

**Jan Stenberg**

*Verkställande direktör och Koncernchef*



# Redovisnings- och värderingsprinciper

## Allmänt

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med International Accounting Standards Committees (IASC) rekommendationer. Förändrade redovisningsprinciper, se Not 1.

## Koncernredovisning

Definition av koncern- och intresseföretag:

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

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

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

## Konsolideringsprinciper

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

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

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

## Omräkning av utländska dotterföretag

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

## Fordringar och skulder i utländsk valuta samt finansiella instrument

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än konsolideringsvalutan (SEK) upptas i balansräkningen omräknade efter valutakurser på balansdagen. Såväl realiserade som orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultatet. Se även Not 10.

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

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

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

*Valutaoptioner:* Finansiella valutaoptioner värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet.

*Ränteswapkontrakt:* Ränteswapkontraktets resultat effekt (netto) av ränteutgifter och räntekostnader resultatförs löpande.

Se vidare Not 26 – Finansiella instrument.

## Varulager och förråd

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

## Anläggningstillgångar och avskrivningar

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

För flygplan tillämpas från och med 1 januari 1999 en linjär avskrivningsmetod över 20 år med 10% restvärde. Tidigare tillämpades linjär avskrivning över 15 år med 10% restvärde.

Räntekostnader på förskottsbetalningar hänförliga till

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

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

Väsentliga belopp avseende utveckling inom IT-området aktiveras och avskrivs över 3 till 5 år.

Avskrivning på goodwill hänförlig till långsiktiga investeringar av strategisk betydelse för SAS verksamhet avskrivs från och med 1998 på upp till 20 år. Tidigare förvärv avskrivs på 10 år. Avskrivning av övriga immateriella tillgångar sker över bedömd ekonomisk livslängd.

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

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

### Pensionsförpliktelser

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

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

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelsen förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS gör en beräkning av pensionsförpliktelsen för de förmånsbaserade pensionsordningarna baserad på beräkningssättet enligt FASB87 och i samsvar med IAS19. Beräkningar görs både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) och Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO är förpliktelsen baserad på aktuell lön medan under PBO beräknas förpliktelsen på uppskattad slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel. PBO läggs till grund för redovisning av förpliktelsen.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjänning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. I tillägg kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavvikelser och planändringar.

Nämnda beräkningsdifferenser amorteras enligt två olika metoder. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. SAS använder vidare en alternativ metod för periodisering av avvikelse mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel. Ackumulerade estimatavvikelser på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen hålls utanför. Då den ackumulerade avvikelsen överstiger denna 10%-gräns påbörjas amortering över fem år av det överskjutande beloppet.

SAS Gruppen har under 1999 fått identifierat en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i försäkringsbolaget SPP i Sverige om 2 959 MSEK. Denna allokering har i sig inte påverkat SAS Gruppens resultat för 1999 eftersom SAS sedan 1996 redovisar pensionsförpliktelser i enlighet med IAS.

### Trafikintäkter

Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförts.

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

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

### EuroBonus

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

### Underhållskostnader

Rutinmässigt flygplansunderhåll och reparationer kostnadsförs löpande.

Periodisering av framtida externa kostnader för tungt underhåll inklusive motorunderhåll görs avseende flygplanstypen Douglas MD-80. Detta underhåll genomförs i genomsnitt vart tionde år. För Boeing 767, Boeing 737 och Douglas MD-90 görs avsättningar för framtida motorunderhåll och för Fokker F50 för framtida underhållskostnader.

### Valutakurser för viktigare valutor

			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			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
Storbritannien	GBP		13,80	13,52	13,37	13,17
Schweiz	CHF	100	533,60	590,10	550,71	549,41
Japan	JPY	100	8,34	7,00	7,28	6,10
EMU-länder	EUR		8,56	9,47	8,82	8,93

# Noter

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

## Not 1 – Förändrad redovisningsprincip

Från och med 1999 redovisas resultatandelar i intresseföretag före skatter. 1998 års resultat har därför justerats för att uppnå jämförbarhet varvid Resultatandelar i intresseföretag förbättrats med 28 MSEK och motsvarande belopp belastat dotter- och intresseföretagens skatter.

## Not 2 – Omsättning

	1999	1998
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	28 335	28 240
Frakt	2 058	1 997
Post	269	243
Övriga trafikintäkter	1 315	1 407
Övriga rörelseintäkter:		
Tekniskt underhåll	797	733
Marktjänster	752	592
Distributionssystemtjänster	889	786
Övriga rörelseintäkter	1 868	1 608
SAS Trading	2 347	2 606
SAS totalt	38 630	38 212
SAS International Hotels	2 963	2 786
Övriga dotterföretag	64	69
Koncernelimineringar	-149	-121
<b>Omsättning</b>	<b>41 508</b>	<b>40 946</b>

## Passagerarintäkter per geografiskt område

	1999	1998
Interkontinentalt	4 126	4 140
Europa	11 791	12 144
Intraskandinaviskt	4 504	4 274
Inrikes	7 914	7 682
<b>Summa</b>	<b>28 335</b>	<b>28 240</b>

## Not 3 – Personalkostnader

Medelantalet anställda under 1999 inom SAS Gruppens olika affärsområden var 28 863 (27 071), varav 25 754 (23 992) i SAS och 3 071 (3 041) i SAS International Hotels.

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

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 9 320 (9 208), i Norge 7 763 (7 177) samt i Sverige 9 476 (8 452).

SAS Gruppens totala lönekostnader uppgick till 12 984 (12 005) varav sociala avgifter 1 739 (1 569) och pensioner 389 (667) MSEK.

Forts. Not 3

## Medelantal anställda

	1999		1998	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
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
Storbritannien	288	429	208	352
Tyskland	180	172	178	174
Frankrike	28	60	20	54
Japan	26	39	54	13
Finland	77	212	71	171
Belgien	41	32	38	33
USA	105	161	95	166
Övriga utlandet	176	278	247	360
<b>Totalt</b>	<b>16 469</b>	<b>12 394</b>	<b>15 761</b>	<b>11 310</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>28 863</b>		<b>27 071</b>	

## Ersättningar till ledande befattningshavare

Under 1999 har till ledamöterna i SAS Konsortiets styrelse utgått 2 672 TSEK, varav 357 TSEK till styrelsens ordförande, totalt 636 TSEK till de två vice ordförandena samt totalt 1 286 TSEK till övriga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanterna. Till suppleanterna har därutöver utbetalats totalt 393 TSEK. Dessa arvoden är fastställda av SAS representantskap.

Ingen av styrelseledamöterna har under 1999 varit anställd i SAS Gruppen, med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Två av styrelsens ledamöter har erhållit konsultarvode som ersättning för utfört arbete i SAS Gruppens finanskommitté.

Lön och värdet av förmåner utgivna 1999 till SAS Konsortiets verkställande direktör, som även är koncernchef, har uppgått till 7 548 TSEK varav 1 750 TSEK avser bonus för 1998.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år. Pensionen baseras på lönen vid tidpunkten för pensioneringen. Mellan 62 och 65 år, utgör den 39,03% av den pensionsgrundande lönen uttryckt i 1999 års nivå och från och med 65 år, 36,67%. Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänar linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 basbelopp (1 092 TSEK) och 35% av lönedelar därutöver. Alternativt tillhandahålls en ordning baserad på inbetald premie. För dansk och norsk anställd i SAS högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

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

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

#### Not 4 – Övriga rörelsekostnader

	1999	1998
Leasingkostnader	1 291	1 059
Försäljningsomkostnader	1 597	2 072
Flygbränsle	2 181	2 322
Lufftartsavgifter	3 486	3 558
Måltidskostnader	1 711	1 596
Hanteringskostnader	1 862	1 700
Tekniskt flygplansunderhåll	2 063	1 741
Övriga rörelsekostnader	10 497	9 703
<b>Summa</b>	<b>24 688</b>	<b>23 751</b>

#### Not 5 – Avskrivningar

	1999	1998
Goodwill och immateriella tillgångar	23	15
Flygplan	835	1 254
Reservmotorer och reservdelar	130	116
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	63	42
Övriga inventarier och fordon	567	442
Förskott anläggningstillgångar	–	3
Byggnader och inredningar	323	252
Markanläggningar	1	1
<b>Summa</b>	<b>1 942</b>	<b>2 125</b>

#### Not 6 – Resultatandelar i intresseföretag<sup>1</sup>

	1999	1998
British Midland PLC <sup>2</sup>	39	20
Widerøe's Flyveselskap ASA	–67	7
Polygon Group Ltd <sup>3</sup>	–7	–10
Cimber Air A/S	9	7
Spanair S.A. <sup>4</sup>	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
Övriga	12	1
<b>Summa<sup>5</sup></b>	<b>–175</b>	<b>–20</b>

<sup>1</sup> Resultatandelar i intresseföretag redovisas före skatter.

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med 23 (34) MSEK samt korrigerig avseende föregående års resultat med 19 (18) MSEK.

<sup>3</sup> Resultatandelen inkluderar korrigerig avseende föregående års resultat med 3 (–13) MSEK.

<sup>4</sup> Baserat på årsbokslut per 31 oktober 1999.

<sup>5</sup> Här ingår avskrivning av goodwill (inkl. British Midland PLC) med totalt 41 (43) MSEK.

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

#### Not 7 – Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	1999	1998
SAS – försäljning Boeing 767	–	536
SAS – försäljning Douglas MD-80	431	33
SAS – försäljning Douglas DC-9	–	378
SAS – försäljning SAAB 340	27	–
SAS – försäljning Boeing 737	306	62
SAS – försäljning Fokker F28	65	–
SAS – försäljning byggnader	–100	5
SIH – försäljning byggnader	2	–
<b>Summa</b>	<b>731</b>	<b>1 014</b>

#### Not 8 – Resultat från övriga aktier och andelar

	1999	1998
Realisationsresultat vid försäljning av aktier	417	–
Utdelning	0	1
<b>Summa</b>	<b>417</b>	<b>1</b>

#### Not 9 – Ränteintäkter och liknande resultatposter

	1999	1998
Ränteintäkter	409	622
Övriga finansiella intäkter	37	11
<b>Summa</b>	<b>446</b>	<b>633</b>

#### Not 10 – Räntekostnader och liknande resultatposter

	1999	1998
Räntekostnader	605	702
Valutakursdifferenser, netto	40	14
Övriga finansiella kostnader	34	46
<b>Summa</b>	<b>679</b>	<b>762</b>

#### Not 11 – Dotter- och intresseföretagens skatter

	1999	1998
Aktuell skattekostnad i dotterföretagen	126	87
Aktuell skattekostnad i intresseföretagen	5	28
Uppskjuten skattekostnad i dotterföretagen avseende temporära skillnader	28	26
<b>Summa</b>	<b>159</b>	<b>141</b>

## Not 12 – Anläggningstillgångar

### Immateriella och materiella anläggningstillgångar

	Immatr. anl.tillg.	Byggn. & mark	Flygpl. <sup>1</sup>	Reservm. & res. del.	Verkst. inv & serv. utr. fpl.	Övr. inv. & fordon	Påg. ny- anlägg.	Förskott anl. tillg.	S:a matr. anl. tillg.
Ingående anskaffningsvärde	457	8 402	17 256	1 897	741	5 242	414	2 345	36 297
Investeringar	335	34	2 885	324	120	453	431	1 133	5 380
Aktiverade räntor	–	–	–	–	–	–	–	145	145
Försäljning/utrangering	–28	–1 095	–6 727	–55	–22	–421	–8	–28	–8 356
Omklassificeringar	–7	351	1 068	9	–1	141	–544	–1 102	–78
Valutakursdifferenser	–	–74	–	–	–	–84	1	55	–102
Utgående ackum. ansk.värde	757	7 618	14 482	2 175	838	5 331	294	2 548	33 286
Ingående avskrivning	–291	–1 778	–7 077	–737	–505	–3 167	–	–28	–13 292
Årets avskrivning	–23	–324	–835	–130	–63	–567	–	–	–1 919
Försäljning/utrangering	28	255	3 318	30	22	389	–	22	4 036
Omklassificeringar	10	15	42	29	–2	11	–	–3	92
Valutakursdifferens	–	37	–	–	–	56	–	–	93
Utgående ackum. avskrivning	–276	–1 795	–4 552	–808	–548	–3 278	–	–9	–10 990
<b>Utgående planenl. restvärde 1999</b>	<b>481<sup>3</sup></b>	<b>5 823</b>	<b>9 930<sup>2</sup></b>	<b>1 367</b>	<b>290</b>	<b>2 053</b>	<b>294</b>	<b>2 539</b>	<b>22 296</b>
Utgående planenl. restvärde 1998	166	6 624	10 179	1 160	236	2 075	414	2 317	23 005

<sup>1</sup> Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 1999 uppgick till 33 619 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda flygplan med 15 029 MSEK.

<sup>2</sup> Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor översteg på balansdagen den 31 december 1999 bokfört värde med 3 271 (4 512) MSEK.

<sup>3</sup> Här ingår under året aktiverade utvecklingskostnader inom IT-området med 320 MSEK.

### Finansiella anläggningstillgångar

	Kap.andel intr. ftg.	Långfristiga ford. intr. ftg.	Aktier & andelar	Pensions- medel, netto	Andra långfr. fordringar	S:a finansiella anl. tillg.
Ingående anskaffningsvärde	1 447	110	167	1 223	745	3 692
Tillskott	152	446	3	1 220	381	2 202
Resultatandel	–179	–	–	–	–	–179
Försäljning	–	–	–1	–	–	–1
Amortering	–	–24	–	–	–26	–50
Utdelning	–31	–	–	–	–	–31
Omklassificeringar	–	–	–	–	7	7
Valutakursdifferenser	–26	4	–14	–	–29	–65
Övrigt	–345	–	–	–	–	–345
Utgående ackum. ansk.värde	1 018	536	155	2 443	1 078	5 230
Ingående avskrivning	–	–	–78	–	–	–78
Omklassificeringar	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferens	–	–	7	–	–	7
Utgående ackum. avskrivning	–	–	–71	–	–	–71
Ingående nedskrivning	–	–	–3	–	–293	–296
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–74	–74
Omklassificeringar	–	–	–	–	–7	–7
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	9	9
Utgående nedskrivning	–	–	–3	–	–365	–368
<b>Utgående restvärde 1999</b>	<b>1 018</b>	<b>536</b>	<b>81</b>	<b>2 443</b>	<b>713</b>	<b>4 791</b>
Utgående restvärde 1998	1 447	110	86	1 223	452	3 318

Av tidigare års flygplansanskaffningar har 19 Douglas MD-80, 1 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 och 2 Fokker F28 förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider på 10-17 år.

För 4 av Douglas MD-80 och 2 Fokker F28 flygplanen gäller att SAS med banker har avtalat att bankerna för SAS räkning skall erlagga samtliga löpande leasingavgifter samt överenskommet restvärde vid respektive leasingperiods utgång. SAS har till bankerna oåterkalleligt erlagt belopp svarande mot full likvid för dessa betalningar. Det samlade nominella värdet av bankernas betalningsskyldighet för SAS räkning uppgick per 31 december 1999 till 607 (1 295) MSEK.

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

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

De 28 (36) flygplanen ingår i balansräkningen med 3 089 (4 234) MSEK.

SAS flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	1999	1998
Ägda	6 841	5 945
Finansiellt leasade (förskottsbetalda)	262	759
Övriga finansiellt leasade	2 827	3 475
<b>Bokfört värde</b>	<b>9 930</b>	10 179

**Not 13 – Förskott avseende materiella anläggningstillgångar**

	1999	1998
Boeing 737	1 321	1 416
deHavilland Q400	1 204	858
McDonnell Douglas	–	22
Övrigt	14	21
<b>Summa</b>	<b>2 539</b>	<b>2 317</b>

**Not 14 – Kapitalandelar i intresseföretag**

	SAS Gruppens innehav %	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
Grönlandsfly 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 internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd		-396	–
Airnet I/S	50,0	12	13
Casinos Denmark A/S /Casino Copenhagen K/S	50,0	22	20
Övriga		29	13
Aktiereserv		-80	-80
<b>Summa</b>		<b>1 018</b>	<b>1 447</b>

Kapitalandel i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde 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) och i Cimber Air A/S med 74 (86) MSEK.

**Not 15 – Långfristiga fordringar hos intresseföretag**

	1999	1998
airBaltic Corporation SIA	74	106
Oy Air Botnia Ab	176	4
Commercial Aviation Leasing Ltd	286	–
<b>Summa</b>	<b>536</b>	<b>110</b>

**Not 16 – Aktier och andelar**

	Säte	Antal aktier/andelar	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
<b>Aktier och andelar</b>					
Copenhagen International Hotels K/S	Köpenhamn	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
Övriga					1,2
<b>Summa aktier och andelar</b>					<b>81,1</b>

**Not 17 – Varulager och förråd**

	1999	1998
Förråd, flygmateriel	651	638
Förråd, övrigt	141	94
Varulager	223	226
<b>Summa</b>	<b>1 015</b>	<b>958</b>

**Not 18 – Övriga fordringar**

Skattefordran ingår bland övriga fordringar i SAS Gruppen med 19 (19) MSEK.

**Not 19 – Kortfristiga placeringar**

Kortfristiga placeringar per 31 december 1999 består till största delen av depositioner och placeringar i statspapper. Placeringar i statspapper har värderats till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. I kortfristiga placeringar ingår även spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge med 123 (134) MSEK.

**Not 20 – Eget kapital**

1 januari 1999	16 110
Förändring av omräkningsdifferenser	-108
Förändring av kapitalandel i intresseföretag m.m.	143
Resultat efter skatt 1999	1 686
Föreslagen överföring till moderbolagen	-770
<b>31 december 1999</b>	<b>17 061</b>

## Not 21 – Pensionsmedel, netto/Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

	1999	1998
Pensionsmedel, netto	2 443	1 223
<b>Summa</b>	<b>2 443</b>	<b>1 223</b>
Avsatt till pensioner, PRI	20	19
Pensionssskuld, övrigt	20	20
Övriga pensions- och personalförpliktelser	89	122
<b>Summa avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser</b>	<b>129</b>	<b>161</b>

SAS redovisar pensionsförpliktelser enligt PBO (Projected Benefit Obligation).

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning gäller följande långsiktiga ekonomiska förutsättningar för SAS Gruppen vilka utgör ett vägt genomsnitt:

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

I bokslutet är förpliktelserna i SAS Gruppen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen här nedan. I posten "ej resultatförda belopp" ingår estimatavvikelse och aktuariemässiga beräkningsdifferenser samt planändringar. Dessa periodiseras enligt två metoder. Planändringar periodiseras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsstid för de yrkesaktiva som omfattas. Estimatavvikelse amorteras över fem år då dessa överstiger 10% av det största av pensionsförpliktelserna eller pensionsmedlen.

De flesta pensionsordningarna i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag. De kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige samt för personal i Norge är säkrade genom förmånsbaserade pensionsordningar i försäkringsbolag. För personal i Danmark har SAS i huvudsak premiebaserade lösningar.

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

	1999	1998
Årets pensionsintjäning	-1 651	-1 601
Årets avkastning på fonderade medel	1 686	1 389
Årets amorteringar av estimatavvikelse och planändringar	205	145
<b>Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar</b>	<b>240</b>	<b>-67</b>
<b>Status per 31 december</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
Fonderade medel	20 982	17 877
Pensionsförpliktelser enligt PBO	-15 898	-15 269
Differens fonderade medel och PBO	5 084	2 608
Ej resultatförda planändringar samt estimatavvikelse inklusive verklig avkastning	-2 641	-1 385
<b>Bokförd tillgång</b>	<b>2 443</b>	<b>1 223</b>

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjäning beräknat enligt gällande parametrar. Därtill

kommer att i vissa pensionsordningar har den verkliga avkastningen varit högre än SAS beräknade långsiktiga avkastning om 8,8% vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimatavvikelse.

Avsättning avseende övriga pensions-/personalförpliktelser, 89 (122) MSEK, innefattar långfristiga åtaganden som SAS påtagit sig i samband med tidigare års åtgärdsprogram.

## Not 22 – Långfristiga skulders förfallotid

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

	1999	1998
Förlagslån	772	854
Obligationslån	0	202
Övriga lån	3 300	1 634
Övriga skulder	40	89
<b>Summa</b>	<b>4 112</b>	<b>2 779</b>

## Not 23 – Förlagslån

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

## Not 24 – Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 755 (2 302) MSEK, varav kortfristig del 529 (1 535) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld i MSEK
50 milj US Dollar	10,650%	88/08	383
500 milj Danska kronor	9,000%	90/00	87
200 milj Svenska kronor	14,000%	90/00	59
10 000 milj Japanska yen	6,100%	91/01	226
<b>Summa</b>			<b>755</b>
Avgår amorteringar 2000			-529
<b>Summa</b>			<b>226</b>

Flertalet av ovanstående lån är omlagda till andra valutor och andra räntebindningstider genom ingångna valuta- och ränteswapavtal samt valutaterminer. Skuldens valutaexponering är därmed förändrad så att skulden i huvudsak utgör exponering i europeiska valutor, se Not 26.

Inga egna obligationer har återköpts under 1999. Föregående år gjordes återköp för 57 MSEK.

## Not 25 – Övriga lån

	1999	1998
Lån från SAS moderbolag*	1 445	1 583
Finansiella leasar	3 912	4 992
Övriga lån	2 910	1 357
<b>Summa före amortering</b>	<b>8 267</b>	<b>7 932</b>
Avgår amortering 2000 resp. 1999	-710	-812
<b>Övriga lån enligt balansräkningen</b>	<b>7 557</b>	<b>7 120</b>

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

Valutaexponering, se Not 26.

## Not 26 – Finansiella instrument

Per den 31 december 1999 har SAS Gruppen utestående valutaswap-avtal till ett nominellt värde motsvarande 560 MSEK. Värdering till marknadsmässiga valutakurser ger ett positivt kursresultat netto om 274 MSEK.

Utestående finansiella valutaterminer uppgår till ett nominellt värde motsvarande brutto 8 700 MSEK. Marknadsvärdering ger ett positivt kursresultat netto om 102 MSEK. Samtliga kursresultat för ovanstående värderingar är beaktade i resultatet.

Utestående valutaterminer och optioner som är gjorda för att säkra framtida kommersiella flöden och investeringar uppgår till ett nominellt värde om 10 000 MSEK. Resultateffekten redovisas vid respektive kontrakts betalningsdag. En värdering till marknadsmässiga valutakurser per 31 december 1999 visar ett negativt värde netto om 44 MSEK, som ej är beaktat i resultatet.

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

Per den 31 december 1999 var SAS Gruppens ungefärliga finansiella valutaexponering (netto) mot konsolideringsvalutan SEK enligt följande:

	Värde i MSEK
Euro	-300
Norska kronor	-400
Brittiska pund	-200
Japanska yen	-100
Svenska kronor	500
<b>Total nettoskuld</b>	<b>-500</b>

## Not 27 – Kortfristiga lån

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 132 (245) MSEK varav 30 (70) MSEK är utnyttjad.

## Not 28 – Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningssskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se principavsnittet sid 80.

Den i trafikavräkningssskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 1999 till 418 (324) MSEK.

## Not 29 – Ställda pantor m.m.

	1999	1998
<b>Panter som ställs för egna skulder och avsättningar:</b>		
Inteckningar i fast egendom	334	810
Företagsinteckningar	2	1
Fordringar	7	8
<b>Övriga ställda pantor:</b>		
Företagsinteckningar	3	3
Fordringar	59	65
<b>Summa</b>	<b>405</b>	<b>887</b>

## Not 30 – Ansvarförbindelser

	1999	1998
Ansvarförbindelser, övriga	1 237	1 226
<b>Summa</b>	<b>1 237</b>	<b>1 226</b>

SAS ingår löpande valuta- och räntekontrakt och i ansvarförbindelser ingår brutto 392 (342) MSEK hänförbart till swaptransaktioner. Det värde som här anges avser lån efter swaptransaktioner vars bokförda värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen samt det upplupna värdet av valuta- och räntekontrakt.

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

I managementavtalen för 18 hotell garanterar SAS International Hotel-gruppen en minsta årlig cashflow fram till år 2005-2024. För flera av avtalen är garantin begränsad till ett maximalt belopp över kontraktstiden och i vissa fall även till ett maximalt belopp per år. Under 1999 har garantibetalningar om 8 MSEK erlagts.

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

## Not 31 – Hyresförpliktelser

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

	2000	2001	2002	2003	2004	2005-->
Flygplan	1 423	953	671	551	544	2 240
Hotellfastigheter	485	518	534	532	545	6 476
Övriga fastigheter	372	352	281	252	233	1 868
Maskiner och inventarier	13	9	4	2	0	0
<b>Totalt</b>	<b>2 293</b>	<b>1 832</b>	<b>1 490</b>	<b>1 337</b>	<b>1 322</b>	<b>10 584</b>

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

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

Sale and leaseback affären med 30 st MD-80 flygplan som genomfördes tillsammans med GECAS i december 1999, förväntas ge en årlig hyreskostnad på cirka 370 MSEK.

I samband med sale and leaseback affären av Boeing 767-300 återhyrs på operationell lease sex flygplan enligt hyreskontrakt som löper på 12-30 månader med rätt till förlängning i ett till två år. För 2000 uppgår kostnaden till 381 MSEK. Hyreskostnaden för 2001 uppgår till 135 MSEK.

SAS och Linjeflyg AB ("SAS") å ena sidan och Luftfartsverket å andra sidan träffade i mars 1988 avtal om full ersättning till Luftfartsverket i samband med uppförandet av Terminal 2 på Arlanda. Genom avregleringen av inrikesflyget per den 30 juni 1992 har förutsättningen för nämnda avtal förändrats. En principöverenskommelse mellan SAS och Luftfartsverket träffades 1992-11-25 med innebörden att SAS utöver en rörlig passageraravgift ska erlägga en fast avgift till Luftfartsverket under åren 1993-2005. Den totala hyresförpliktelsen för perioden 1997-2005 uppgår till 258 MSEK. SAS hävdar att samtliga flygbolag på ett konkurrensneutralt sätt ska bära sin andel av Luftfartsverkets kapacitetskostnader för Terminal 2, dvs. att alla flygbolag ska betala samma kostnad per passagerare. Omförhandlingar av avtalet har hittills varit resultatlösa och SAS har därför vidtagit rättsliga åtgärder. Genom en dom av Norrköpings tingsrätt i december 1999 har SAS talan bifallits i alla avseenden. Domen har dock överklagats av Luftfartsverket.



# Revisionsberättelse

*För Scandinavian Airlines System (SAS) Denmark-Norway-Sweden*

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och räkenskaperna i SAS för år 1999. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision.

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

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

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

Enligt vår uppfattning ger årsredovisningen en rättvisande bild av den ekonomiska ställningen för SAS Gruppen och SAS Konsortiet den 31 december 1999 och resultatet för räkenskapsåret är i överensstämmelse med ovan angivna principer.

Stockholm den 29 februari 2000

**Jan Åke Magnuson**

**Olav Revheim**

**Stig Enevoldsen**

*Auktoriserade revisorer*

# SAS Danmark A/S

## Förvaltningsberättelse

SAS Danmark A/S (CVR. nr. 56 99 49 12) utför i samarbete med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB flygtrafikverksamhet i konsortierna SAS och SAS Commuter (SAS Gruppen). Ägarandelarna fördelas enligt 2/7, 2/7 respektive 3/7. Information om SAS Gruppens verksamhet ges på sidorna 68 till 78.

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

Kursen för den svenska kronan var per 31 december 1999 86,95 danska kronor mot 78,62 året innan. Detta har medfört en ökning på 395,7 MDKK av SAS Danmark A/S bokförda insatskapital i SAS Gruppen.

### Affärsidé

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

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

### Verksamhet

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

### Redovisningsprinciper

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med föregående år. Resultatandelen i SAS Gruppen redovisas från och med 1999 uppdelad som resultatandel före skatt, respektive skatt, där det tidigare endast blev redovisat resultatandel i SAS Gruppen efter skatt. Jämförelsetalen för 1998 har justerats i enlighet därmed.

### Resultat

Resultatandelen på 2/7 av SAS Gruppens resultat före skatt uppgick till 445,1 (687,5) MDKK.

SAS Danmark A/S rörelsekostnader blev 4,8 (4,3) MDKK. Finansnettot blev 18,0 MDKK mot 22,1 MDKK år 1998. Ändringen beror i huvudsak på reducerade finansiella intäkter.

SAS Danmark A/S övriga verksamhet redovisar ett resultat om 13,2 MDKK jämfört med 17,8 MDKK år 1998.

SAS Danmark A/S totala resultat före skatter blev 458,3 (705,3) MDKK.

SAS Danmark A/S resultat efter skatter uppgick till 345,0 (544,7) MDKK.

### Miljöredovisning

Beträffande information om SAS miljöarbete hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning samt till SAS Gruppens separata miljöredovisning.

### Aktieägare

Vid utgången av 1999 fanns ca. 6 700 aktieägare noterade, svarande för 81% av aktiekapitalet.

Följande aktieägare omfattas av aktiebolagslagens § 28 a och b:

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

### Utdelningspolitik

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

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

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

### Förslag till utdelning

Vid den kommande bolagsstämman kommer styrelsen att föreslå en utdelning om 3,50 (3,15) DKK per aktie à 10 DKK. Uppgången i förhållande till 1998 beror enbart på den svenska kronans förändring. Utdelningen kommer att utbetalas den 18 april 2000.

### Utsikter för 2000

Beträffande utsikter för 2000 hänvisas till information som lämnats av SAS Gruppen.

### Ansvarsfrihet

SAS representantskap har beviljat SAS Konsortiets styrelsemedlemmar och verkställande direktör ansvarsfrihet för räkenskapsåret 1999.

## Resultaträkning

MDKK	Not	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup>	1	445,1	687,5
<b>Övrig verksamhet</b>			
Rörelsekostnader		2,3	1,8
Personalkostnader	2	1,7	1,7
Bidrag till DDL´s Hjälpfond		0,8	0,8
Totala kostnader		4,8	4,3
<b>Resultat av övrig verksamhet före finansiella poster</b>			
		-4,8	-4,3
Finansiella intäkter	3	19,3	23,7
Finansiella kostnader	4	-1,3	-1,6
Finansnetto		18,0	22,1
<b>Årets resultat av övrig verksamhet</b>			
		13,2	17,8
Totalt resultat före skatter		458,3	705,3
Skatter	5	113,3	160,6
<b>Årets resultat</b>			
		345,0	544,7

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppen före dotter- och intresseföretagens skatter.

## Kassaflödesanalys

MDKK	1999	1998
<b>Årets resultat före skatter</b>	<b>458,3</b>	705,3
Värderegleringar	0,3	0,5
Ändring i rörelsekapital	-48,6	-34,8
<b>Internt tillförda medel före skatt</b>	<b>410,0</b>	671,0
Betald skatt	-32,6	-97,4
<b>Medel från årets verksamhet</b>	<b>377,4</b>	573,6
Resultatandel i SAS Gruppen	-445,1	-687,5
Överföring från konsortierna	214,3	281,8
<b>Investeringar, netto</b>	<b>-230,8</b>	-405,7
Utdelning	-148,1	-164,5
<b>Extern finansiering, netto</b>	<b>-148,1</b>	-164,5
Förändring likvida medel	-1,5	3,4
Likvida medel 1 januari	4,5	1,1
<b>Likvida medel 31 december</b>	<b>3,0</b>	4,5

## Balansräkning

### TILLGÅNGAR

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>		
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>		
Kapitalandel i SAS Gruppen, Not 6	4 238,4	3 618,8
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>4 238,4</b>	3 618,8
<b>Omsättningstillgångar</b>		
Förutbetalda skatt, Not 7	92,0	4,1
Tillgodohavanden, Not 8	708,4	682,6
Värdepapper, Not 9	1,0	1,3
Likvida medel, Not 10	3,0	4,5
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>804,4</b>	692,5
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>5 042,8</b>	4 311,3

### EGET KAPITAL OCH SKULDER

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Eget kapital</b>		
Aktiekapital	470,0	470,0
Överkursfond	411,2	411,2
Övriga reserver	2 922,8	2 437,1
<b>Summa eget kapital, Not 11</b>	<b>3 804,0</b>	3 318,3
<b>Avsättningar</b>		
Uppskjuten skatteskuld, Not 12	1 073,0	844,0
<b>Summa avsättningar</b>	<b>1 073,0</b>	844,0
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Övriga skulder	1,3	0,9
Utdelning	164,5	148,1
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>165,8</b>	149,0
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>5 042,8</b>	4 311,3

## Redovisningsprinciper

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

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med föregående år. Resultatandelen i SAS Gruppen redovisas från och med 1999 uppdelad som resultatandel före skatt, respektive skatt, där det tidigare endast blev redovisat resultatandel i SAS Gruppen efter skatt. Jämförelsetalen för 1998 har justerats i enlighet därmed.

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

SAS Danmark A/S andel av resultatet i SAS Gruppen omräknas till årets genomsnittskurs. För 1999 var genom-

snittskursen för svenska kronor: 100 SEK = 84,40 (84,23) DKK. SAS Danmark A/S andel av SAS Gruppens kapital omräknas till balansdagens kurs, där 100 SEK = 86,95 (78,62) DKK. Omräkningsdifferenserna ingår i eget kapital.

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

Skulder är upptagna till nominellt belopp.

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

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

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

## Femårsöversikt<sup>1</sup>

MDKK	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Resultat</b>					
Resultatandel i SAS Gruppen	445	688	552	448	591
Resultat före skatter	458	705	567	462	601
<b>Årets resultat</b>	<b>345</b>	545	389	346	319
<b>Balansräkning</b>					
Anläggningstillgångar	4 239	3 619	3 513	3 215	2 520
Omsättningstillgångar	804	692	733	731	322
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 043</b>	4 311	4 246	3 946	2 842
Eget kapital	3 804	3 318	3 170	2 900	1 919
Långfristiga skulder och avsättningar	1 073	844	911	864	730
Kortfristiga skulder	166	149	165	182	193
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>5 043</b>	4 311	4 246	3 946	2 842
<b>Aktiedata</b>					
Utdelning, totalt	165	148	165	122	98
Börskurs vid årets slut, DKK <sup>2</sup>	76,7	72,8	100	73	99
Eget kapital per aktie, DKK <sup>2</sup>	80,9	70,6	67,4	61,7	40,8
Likviditetsgrad	4,8	4,6	4,4	4,0	1,7
Soliditetsgrad, % <sup>3</sup>	75,4	77,0	74,7	73,5	67,5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	6,5	10,9	9,4	9,6	16,8
Avkastning på eget kapital, %	9,3	16,0	12,2	13,7	16,9

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

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

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

## Noter

### Not 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

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

### Not 2 – Antal anställda och personalkostnader

MDKK	1999	1998
SAS Danmark A/S har haft 2 anställda		
Löner	1,0	1,0
Sociala kostnader och pensionskostnader	0,1	0,1
Arvode till styrelsen	0,3	0,3
Arvode till SAS Konsortiets representantskap (danska medlemmar)	0,3	0,3
<b>Totalt personalkostnader</b>	<b>1,7</b>	1,7

### Not 3 – Finansiella intäkter

MDKK	1999	1998
Ränteintäkter från SAS	19,1	22,1
Kursvinst på överföring från SAS	0	0,4
Övriga ränteintäkter	0,2	0,3
Intäkt från icke utbytta pappersaktier	0	0,9
<b>Totalt finansiella intäkter</b>	<b>19,3</b>	23,7

### Not 4 – Finansiella kostnader

MDKK	1999	1998
Aveckling Scanair	0	0,5
Övriga finansiella kostnader	1,3	1,1
<b>Totalt finansiella kostnader</b>	<b>1,3</b>	1,6

### Not 5 – Skatter

MDKK	1999	1998
Skatt på årets resultat	33,0	151,0
Korrigerigering av tidigare års skattekostnad	-7,3	-1,3
Förändring uppskjuten skatt	49,0	28,0
Ändring av uppskjuten skatt p.g.a. skattesatsändring	0	-51,0
Skatter dotterföretag	38,6	33,9
<b>Totalt</b>	<b>113,3</b>	160,6

### Not 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
Insatskapital 1 januari	3 618,8	3 512,9
Kursomräkning	392,1	-288,7
Årets resultat	1 686 MSEK	
Utbetalas till moderbolagen	770 MSEK	
Ej utbetalt	916 MSEK	227,5
Förlust Scanair	0	-0,5
<b>Insatskapital vid årets slut</b>	<b>4 238,4</b>	3 618,8

**Not 7 – Förutbetalad skatt**

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
Förutbetalad skatt 1999	125,0	155,1
Skatt på årets resultat	-33,0	-151,0
<b>Förutbetalad skatt vid årets slut</b>	<b>92,0</b>	4,1

**Not 8 – Tillgodohavanden**

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
Avräkning med SAS Finans	191,1	214,3
Innestående SAS Finans (enligt avtal)	516,1	467,5
Andra tillgodohavanden	1,2	0,8
<b>Totala tillgodohavanden</b>	<b>708,4</b>	682,6

**Not 9 – Värdepapper**

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,0	1,3

**Not 10 – Likvida medel**

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
Bank	3,0	4,5
<b>Totala likvida medel</b>	<b>3,0</b>	4,5

**Not 11 – Eget kapital**

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Aktiekapital</b>		
Utestående aktier 47 000 000 à 10 DKK		
Totalt aktiekapital	470,0	470,0
Överkursfond	411,2	411,2
<b>Övriga reserver</b>		
1 januari	2 437,1	2 288,5
Kursomräkning andel i SAS Gruppen	404,2	-333,0
Kursomräkning av uppskjuten skatt	-99,0	85,0
Överfört från resultatet	180,5	396,6
<b>Totalt övriga reserver</b>	<b>2 922,8</b>	2 437,1
<b>Totalt eget kapital</b>	<b>3 804,0</b>	3 318,3

**Not 12 – Uppskjuten skatt**

MDKK	1999-12-31	1998-12-31
Uppskjuten skatt 1 januari	844,0	911,0
Kursomräkning av uppskjuten skatt	99,0	-85,0
Ökning i uppskjuten skatt enligt resultaträkningen	130,0	18,0
<b>Totala avsättningar</b>	<b>1 073,0</b>	844,0

**Not 13 – Arvode till av bolagsstämman valda revisorer**

Kostnadsförda arvoden till Deloitte & Touche 1999 för revision utgjorde 30 TDKK och för andra tjänster 445 TDKK. Arvode till KPMG C. Jespersen 1999 för revision utgjorde 30 TDKK och för andra tjänster 20 TDKK.

**Förslag till vinstdisposition**

SAS Danmark A/S styrelse föreslår bolagsstämman att det danska moderbolagets resultat efter skatt, 345,0 MDKK, disponeras sålunda:

Utdelning	164,5 MDKK
Avsättes till övriga reserver	180,5 MDKK
<b>Totalt</b>	<b>345,0 MDKK</b>

Styrelsen inger bokslut för perioden 1 januari 1999 till 31 december 1999 för bolagsstämmans godkännande.

Köpenhamn den 13 mars 2000

**Ledning****Jan Stenberg**

Verkställande direktör

**Styrelse**

Hugo Schrøder

Erik Sørensen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

## Revisionsberättelse

Vi har reviderat det av ledningen för SAS Danmark A/S framlagda årsboks slutet för 1999.

### Utförd revision

Vi har planerat och genomfört revisionen i enlighet med god revisions sed för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel eller brister. Under revisionen har vi utifrån en värdering av väsentlighet och risk granskat underlag och dokumentationen för belopp och annan information i årsredovis-

ningen. Vi har också prövat använda redovisnings- och värderingsprinciper samt värderat huruvida informationen i årsredovisningen som helhet är tillfredsställande.

Revisionen har ej givit anledning till anmärkning.

### Slutsats

Det är vår uppfattning att årsboks slutet är upprättat i överensstämmelse med lagstiftningens krav samt att det ger en rättvisande bild av tillgångar och skulder, ekonomisk ställning samt resultat.

Köpenhamn den 13 mars 2000

#### **Deloitte & Touche**

*Auktoriserat revisionsföretag*

#### **Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen**

*Auktoriserade revisorer*

#### **KPMG C. Jespersen**

*Auktoriserade revisorer*

#### **Knud Plenge**

*Auktoriserad revisor*

## Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls den 12 april 2000 kl. 10.00 i Tivolis Koncertsal, Tietgensgade 12, Köpenhamn V.

## Styrelse och ledning

### Styrelse

#### Representanter för privata ägarintressen:

**Hugo Schrøder** (ordförande), Direktör  
Styrelseordförande i Danisco A/S, Vice styrelseordförande i Incentive A/S och i Chr. Augustinus Fabrikker A/S.

**Erik Sørensen**, Verkställande direktör i Chr. Hansen Holding A/S, styrelseledamot i ISS-International Service System A/S och Maersk Medical A/S.

#### Representanter för staten:

**Anders Eldrup** (vice ordförande)  
Departementschef i Finansministeriet, vice styrelseordförande i Dansk Olie og Naturgas A/S.

**Bjørn Westh**, f.d. minister  
Styrelseledamot i Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S och Dalum Papir A/S.

### Ledning

**Jan Stenberg**, Verkställande direktör  
Koncernchef i Scandinavian Airlines System och verkställande direktör i SAS moderbolag SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

# SAS Norge ASA

## Förvaltningsberättelse

SAS Norge ASA är delägare i SAS Gruppen med en ägarandel på 2/7.

Genom konsortialavtal mellan SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA flygtrafikerörelse genom konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter.

Konsortiernas nettoresultat delas mellan ägarföretagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB med respektive 2/7, 2/7 och 3/7.

SAS Norge ASA har tillsammans med SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB solidariskt ansvar för SAS och SAS Commuters förpliktelser.

SAS årsredovisning och bokslut med noter är en integrerad del i årsredovisningen för SAS Norge ASA, varför båda rapporterna bör ses i ett sammanhang.

### Affärsidé

Affärsidén i SAS Norge ASA är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet.

### Verksamhet

SAS Norge ASA är hemmahörande i Bærums kommun, och är ett rent holdingbolag. Verksamheten omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i SAS Gruppen.

### Resultat

Resultat efter skatter uppgick till 352 MNOK, jämfört med 541 MNOK föregående år.

Bokslutet är presenterat under förutsättning om fortsatt drift.

Beträffande utvecklingen av bolagets drift och finansiella ställning samt marknadsutveckling, viktiga händelser och andra faktorer av betydelse för värdering av bolaget, hänvisas till specifika avsnitt i SAS Gruppens årsredovisning.

Avseende upplysningar om arbetsmiljö och yttre miljö hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning och den separata miljöredovisningen.

### Aktieägare

Aktiekapitalet i SAS Norge ASA uppgick per den 31 december 1999 till 470 MNOK fördelat på 47 000 000 aktier à 10 NOK.

Hälften av aktierna, serie A, ägs av den norska staten. Den andra hälften, serie B, ägdes per den 31 december 1999 av 2 752 andra aktieägare. Endast B-aktierna är noterade på Oslobörsen. Av bolagets aktier är det endast den norska staten som äger mer än 20% av aktiekapitalet. Andelen utlandsägande uppgick till 14 (18)%.

### Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS moderbolag har som målsättning att bedriva en gemensam utdelningspolitik. Det innebär att utdelningen per aktie i respektive bolag skall vara densamma vid omräkning till en och samma valuta.

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

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



**Förslag till utdelning och vinstdisposition**

SAS representantskap har godkänt SAS Gruppens årsredovisning för 1999 och den fördelning av överskottet som styrelsen i SAS Konsortiet har förslagit.

Mot bakgrund av detta, föreslår styrelsen i SAS Norge ASA till bolagstämman att årets överskott disponeras enligt följande:

Föreslagen utdelning	176 MNOK
Till kapitalandelsfond	307 MNOK
Överfört från övrigt eget kapital	-131 MNOK
	<hr/>
	352 MNOK

Den föreslagna utdelningen är 3,75 NOK jämfört med 3,70 föregående år och är baserad på att utdelningen i svenska kronor är oförändrad mot föregående år.

**Utsikter för 2000**

Beträffande utsikter för 2000 hänvisas till information som lämnas av SAS.

den 31 december 1999

Bærum

den 13 mars 2000

**Mads Henry Andenæs**

**Kari Gjestebø**

**Bjørn Eidem**

**Harald Norvik**

*Ordförande*

*Vice ordförande*

**Jan Stenberg**

*Verkställande direktör*

## Resultaträkning

MNOK	Not	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup>		497	774
Resultat från egen verksamhet	4	-3	-3
<b>Rørelseresultat</b>		<b>494</b>	771
Renteinntøker og liknende resultatposter		3	3
<b>Resultat før skatter</b>		<b>497</b>	774
Skatter	2	-145	-233
<b>Resultat efter skatter</b>		<b>352</b>	541
<b>Vinstdisposition</b>			
Utdelning		176	174
Avsøtning till kapitalandelsfond		307	-
Øverført från eget kapital		-131	367
		<b>352</b>	541

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppen før dotter- og intresseføretagens skatter.

## Kassafloødesanalyse\*

TNOK	1999	1998
<b>Årets verksamhet</b>		
Betalning for varor og tjenester	-2 004	-2 306
Betalning till anstølde, pensionskassor, arbeidsgivaravgifter, skatter m.m.	-1 102	-988
Inbetalda røntor	3 896	2 972
Betalda skatter	-106 884	-106 212
<b>Medel från årets verksamhet</b>	<b>-106 094</b>	-106 534
<b>Finansiering</b>		
Mellanhavande SAS	25 100	-26 171
Utbetalning av utdelning	-173 900	-173 900
Øverføring från SAS	254 800	303 151
<b>Nettofinansiering</b>	<b>106 000</b>	103 080
Likvida medel 1 januar*	1 154	4 608
Førandring likvida medel	-94	-3 454
<b>Likvida medel 31 desember*</b>	<b>1 060</b>	1 154

\* Avser SAS Norge ASAs egen verksamhet

## Balansrøkning

### TILLGÅNGAR

MNOK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Anlæggningstillgønger</b>		
Øvrige anlæggningstillgønger, Not 1	2	2
Andel i SAS Gruppen	4 597	4 290
<b>Summa anlæggningstillgønger</b>	<b>4 599</b>	4 292
<b>Omsøtningstillgønger</b>		
Tillgodohavande hos SAS	208	255
Kortfristige plaseringer	-	21
Kassa, bank, postgiro	1	1
<b>Summa omsøtningstillgønger</b>	<b>209</b>	277
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>4 808</b>	4 569

### EGET KAPITAL OCH SKULDER

MNOK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Eget kapital, Not 3</b>		
Aktiekapital (47 000 000 aktier à 10 NOK)	470	470
Insatt eget kapital	470	470
Kapitalandelsfond	307	-
Øvrigt eget kapital	3 300	3 382
Intjønnet kapital	3 607	3 382
<b>Summa eget kapital</b>	<b>4 077</b>	3 852
<b>Avsøtninger</b>		
Uppskjøten skatt, Not 2	552	438
<b>Summa avsøtninger</b>	<b>552</b>	438
<b>Kortfristige skulder</b>		
Betalbar skatt, Not 2	-	105
Avsatt utdelning	176	174
Øvrige kortfristige skulder	3	-
<b>Summa kortfristige skulder</b>	<b>179</b>	279
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>4 808</b>	4 569

den 31 desember 1999

Børum

den 13 mars 2000

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Kari Gjestebø

Harald Norvik

Jan Stenberg

Verkstøllende direktør

## Kommentarer till årsbokslutet

### Redovisnings- och värderingsprinciper

SAS Norge ASAs bokslut är upprättat i enlighet med norsk redovisningsstandard samt rekommendationer avseende god redovisningssed. SAS Gruppens bokslut utgör en integrerad del i SAS Norge ASAs årsredovisning.

Använda redovisningsprinciper och noter som refererar till poster i SAS Gruppens bokslut upprepas ej i det följande.

De viktigaste redovisnings- och värderingsprinciperna i övrigt beskrivs nedan.

### Konsolideringsprinciper

Bokslutet för SAS Norge ASA omfattar 2/7 av SAS Gruppen samt egen verksamhet.

Sedan 1998 är bolagets ägarandelar i SAS Gruppen redovisningsmässigt behandlade efter kapitalandelsmetoden som delägande i gemensamma verksamheter (Joint Ventures). Det innebär att 2/7 av respektive resultat- och balansräkningar inarbetas i räkenskaperna.

Interna transaktioner och mellanhavande elimineras vid konsolideringen.

SAS Gruppens räkenskaper förs i svenska kronor (SEK). Vid omräkning av balansräkningens poster används valutakursen den 31 december. Resultatposterna omräknas till genomsnittskurs. För 1999 används 94,33 NOK för 100 SEK som genomsnittskurs jämfört med 94,89 föregående år. Som slutkurs den 31 december 1999 användes 94,30 NOK mot 93,20 NOK vid utgången av 1998.

## Femårsöversikt

MNOK	1999	1998	1997	1996	1995 <sup>1</sup>
<b>Resultat</b>					
Resultatandel i SAS Gruppen	497	736	571	499	481
Resultat före skatter	497	736	570	510	491
<b>Årets resultat</b>	<b>352</b>	541	440	380	373
<b>Balansräkning</b>					
Anläggningstillgångar	4 599	4 292	3 797	3 496	5 376
Omsättningstillgångar	209	277	309	264	4 055
<b>Summa tillgångar</b>	<b>4 808</b>	4 569	4 106	3 760	9 431
Eget kapital	4 077	3 852	3 472	3 211	3 232
Långfristiga skulder och avsättningar	552	438	334	280	3 373
Kortfristiga skulder	179	279	300	269	2 826
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>4 808</b>	4 569	4 106	3 760	9 431
<b>Nyckeltal</b>					
Resultat per aktie, NOK	7,5	11,5	9,4	8,1	7,9
Eget kapital per aktie, NOK	86,7	81,9	73,9	68,3	68,8
Soliditet, %	84,8	84,3	84,6	85,4	34,3
Avkastning på sysselsatt kapital, ROCE %	12,5	19,1	16,4	15,9	12,6
Avkastning på eget kapital, %	8,9	14,8	13,2	11,6	12,0

<sup>1</sup> Basis: DNL Gruppens räkenskaper konsoliderat efter annan metod. Därför ingen direkt jämförbarhet.

## Noter

### Not 1 – Anläggningstillgångar

Posten omfattar aktier m.m. (312 TNOK) och anläggningstillgångar (1 527 TNOK) direkt ägda av SAS Norge ASA.

### Not 2 – Skatter

I enlighet med norsk interimistisk redovisningsstandard för redovisning av skatt är negativa temporära skillnader kvittade mot positiva skillnader.

MNOK	1999	1998
Redovisat resultat före skatter	497	736
Andel resultat som beskattas i andra bolag	-77	-45
Redovisat resultat före skatter	420	691
Permanent skillnader	-7	6
Förändringar i temporära skillnader		
Anläggningstillgångar	-63	68
Vinst- och förlustkonto	-326	-211
Övriga temporära skillnader	-269	-179
Skattepliktig intäkt	-245	375
<b>Beräknad betalbar skatt (28%)</b>	<b>0</b>	<b>105</b>

Temporära skillnader per 31 december	1999	1998
Aktier	89	89
Anläggningstillgångar	931	875
Vinst- och förlustkonto	863	537
Övriga temporära skillnader	334	65
Uppskjutet underskott	-245	-
Underlag för uppskjuten skatt	1 972	1 566
<b>Uppskjuten skatt i balansräkningen (28%)</b>	<b>552</b>	<b>438</b>
<b>Specifikation av skattekostnad</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
Beräknad betalbar skatt	0	105
Förändring av uppskjuten skatt	102	104
För mycket avsatt tidigare år	-	-14
SAS Gruppens skatter	43	38
<b>Årets skattekostnad i resultaträkningen</b>	<b>145</b>	<b>233</b>

Preliminärt RISK-belopp per 1 januari 2000 är beräknat till -3,75 NOK per aktie. Slutgiltigt RISK-beloppet per 1 januari 1999 är fastställt till 2,15 NOK per aktie.

### Not 3 – Eget kapital

MNOK	Aktiekapital	Kapital- andelsfond	Övrigt eget kapital	Summa
Per 1 januari 1999	470	-	3 382	3 852
Resultat exklusive utdelning	-	307	-131	176
Omräkningsdifferans	-	-	49	49
<b>Per 31 december 1999</b>	<b>470</b>	<b>307</b>	<b>3 300</b>	<b>4 077</b>

### Not 4 – Arvoden till ledande personer

TNOK	Verkställande direktör	Förtroende- valda*
Lön/Arvoden	0	490
Annan	0	0

Koncernchefen i SAS är verkställande direktör i SAS Norge ASA utan ytterligare gottgörelse utöver arvoden från SAS.

\* Består av arvode till styrelsen i SAS Norge ASA och norska medlemmar i representantskapet i Scandinavian Airlines System.

### Revisor

Arvode till bolagets revisor är kostnadsfört med 25 TNOK för revision och 225 TNOK för övrig rådgivning.

### Pensionsåtaganden

Bolagets pensionsåtaganden är täckt genom kollektiv pensionsförordning och omfattar nu två anställda och två pensionärer (netto pensionsmedel 827 TNOK) samt en förtidspensionär (-30 TNOK).

## Revisionsberättelse

### Till bolagsstämman i SAS Norge ASA

Vi har reviderat årsräkenskaperna för SAS Norge ASA för räkenskapsåret 1999 som visar ett overskott på MNOK 352. Vi har också reviderat upplysningarna i årsberättelsen om årsräkenskaperna, förutsättningarna för fortsatt drift och förslaget till disponering av årets overskott. Årsräkenskaperna består av resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys och noter. Årsräkenskaperna och årsberättelsen är avgiven av bolagets styrelse och verkställande direktör. Vår uppgift är att uttala oss om årsräkenskaperna och övriga förhållanden enligt revisorslagens krav.

Vi har utfört revisionen i enlighet med revisorslagen och god revisionssted. God revisionssted kräver att vi planlägger och utför revisionen för att uppnå betryggande säkerhet för att årsräkenskaperna inte innehåller väsentlig felinformation. Revision omfattar kontroll av ett urval av materialet som underbygger informationen i årsräkenskaperna, värdering av använda redovisningsprinciper och uppskattningar samt värdering av innehållet i

och presentationen av årsräkenskaperna. I den grad det omfattas av god revisionssted omfattar revision också en genomgång av bolagets förmögenhetsförvaltning och redovisnings- och interna kontrollsystem. Vi anser att vår revision ger en god grund för vårt uttalande.

Vi anser att

- årsräkenskaperna är uppgjorda i enlighet med lagar och föreskrifter och ger uttryck för bolagets ekonomiska ställning och för att resultatet och kassaflödet för räkenskapsåret överensstämmer med god redovisningssted.
- ledningen har uppfyllt sin plikt att ombesörja en ordentlig och översiktlig registrering och dokumentation av räkenskaperna i enlighet med lagar och god redovisningssted.
- upplysningarna i årsberättelsen om årsräkenskaperna, om förutsättningarna för fortsatt drift och förslaget till användning av overskottet överensstämmer med årsräkenskaperna och är i enlighet med lagar och föreskrifter.

Oslo den 13 mars 2000

**Deloitte & Touche**

**Olav Revheim**

*Auktoriserad revisor*

## Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls den 12 april 2000, kl. 16.00, på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

## Styrelse

### Styrelseledamöter utsedda av privata ägarintressen

**Bjørn Eidem**, Ordförande  
H.r. adv. i advokatfirman Harboe, Eidem & Co. A/S.  
Andre vice ordförande i SAS.  
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 5 861.

**Mads Henry Andenaes**, Styrelsemedlem  
Prof.dr.jur., Institutt for Privatrett, Universitetet i Oslo.  
Personlig suppleant i SAS.  
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 0

### Styrelseledamöter utsedda av staten

**Harald Norvik**, Vice ordförande  
Civilekonom. Styrelsemedlem i SAS.  
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 0

**Kari Gjestebø**, Styrelsemedlem  
Direktør i Norges Bank. Personlig suppleant i SAS.  
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 0

# SAS Sverige AB

## Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS Sverige AB (publ), (org.nr.556042-5414) avger härmed redovisning för räkenskapsåret 1999.

Genom konsortialavtal med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flygtrafikrörelse i konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter. SAS driver verksamheter med anknytning till flygrörelsen i dotter- och intresseföretag. De två konsortierna med dotter- och intresseföretag bildar SAS Gruppen.

### Affärsidé

Affärsidén i SAS Sverige AB är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet.

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

### Verksamhet

SAS Sverige ABs huvudsakliga verksamhet är att äga och förvalta andelarna (3/7) i SAS konsortiet. Utöver detta och viss egen finansförvaltning bedriver inte bolaget någon egen verksamhet.

### Styrelsearbetet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs styrelse består av fyra ledamöter, varav två ledamöter (ordföranden och vice ordföranden) också är styrelseledamöter i SAS konsortiets styrelse. Bolagets VD är tillika VD i SAS konsortiet. Som regel avhålls bolagets styrelsesammanträden i direkt anslutning till SAS konsortiets styrelsemöten. Genom styrelsens arbetsordning och VD-instruktion fastställs den närmare arbetsfördelningen mellan styrelse och VD.

Styrelsen har under 1999 haft fyra styrelsemöten. Därutöver har styrelsen fattat beslut per capsulam vid två tillfällen.

### Miljöredovisning

Beträffande information om SAS miljöarbete hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning samt till SAS Gruppens separata miljöredovisning.

### Resultat

Resultatet efter skatt för SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen uppgick till 593 (900) MSEK.

### Personal

SAS Sverige AB har från och med februari 1999 ingen anställd personal.

### Utdelningspolitik

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

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

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

### Förslag till utdelning

Utdelningen för räkenskapsåret föreslås bli 4,00 (4,00) SEK per aktie och kommer då att uppgå till 282 (282) MSEK.

### Utsikter 2000

Beträffande utsikter för 2000 hänvisas till information som lämnats av SAS.

## Resultaträkning

Proforma

SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

MSEK	Not	1999	1998
Resultatandel i SAS Gruppen <sup>1</sup>		791,1	1 224,4
Intäkter övrig verksamhet		0,0	1,1
Totala intäkter		791,1	1 225,5
Personalkostnader		-5,1	-4,7
Rörelsens övriga kostnader		-1,6	-2,3
<b>Rörelseresultat</b>		<b>784,4</b>	1 218,5
Finansiella intäkter		30,9	47,3
Finansiella kostnader		0,0	-0,4
<b>Resultat före skatter</b>		<b>815,3</b>	1 265,4
Skatter	1	-221,8	-365,7
<b>Årets resultat</b>		<b>593,5</b>	899,7

<sup>1</sup> Andel i SAS Gruppens resultat före dotter- och intresseföretagens skatter.

## Kassaflödesanalyser

MSEK	Proforma		1999	1998
	1999	1998		
<b>Årets verksamhet</b>				
Resultat före skatter	815	1 265	692	1 085
Resultatandelar	-791	-1 224	-668	-1 044
Avskrivningar	0	0	0	0
Betalbar skatt	-155	-246	-155	-246
<b>Kassaflöde från verksamheten</b>	<b>-131</b>	-205	<b>-131</b>	-205
<b>Förändring av rörelsekapital</b>	<b>1</b>	0	<b>1</b>	0
<b>Nettofinansiering från verksamheten</b>	<b>-130</b>	-205	<b>-130</b>	-205
Erhållen överföring från SAS	410	489	410	489
Utdelning till aktieägare	-282	-282	-282	-282
<b>Förändring av likvida medel</b>	<b>-2</b>	2	<b>-2</b>	2
Likvida medel vid verksamhets- årets början	3	1	3	1
<b>Likvida medel vid verksamhets- årets slut</b>	<b>1</b>	3	<b>1</b>	3

## Balansräkning

Proforma

SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen

### TILLGÅNGAR

MSEK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>		
Materiella anläggningstillgångar	0,1	0,3
Finansiella anläggningstillgångar		
Andelar i SAS Gruppen	7 311,8	6 904,1
Andra aktier	0,0	0,0
	7 311,8	6 904,1
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>7 311,9</b>	6 904,4
<b>Omsättningstillgångar</b>		
Kortfristiga fordringar		
Fordran på SAS	851,0	967,0
Anteciperad överföring från SAS	330,0	410,3
Övriga fordringar	0,0	3,4
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1,3	1,4
	1 182,3	1 382,1
<b>Kassa och bank</b>	<b>0,9</b>	2,7
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>1 183,2</b>	1 384,8
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>8 495,1</b>	8 289,2

### EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Eget kapital, Not 9</b>		
Bundet eget kapital		
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)	705,0	705,0
Uppskrivningsfond	179,0	179,0
Bundna reserver	4 561,4	4 359,4
Summa bundet eget kapital	5 445,4	5 243,4
Fritt eget kapital		
Balanserad vinst	899,2	468,2
Årets resultat	593,5	899,7
Avgår: Föreslagen utdelning	-282,0	-282,0
Summa fritt eget kapital	1 210,7	1 085,9
<b>Summa eget kapital</b>	<b>6 656,1</b>	6 329,3
<b>Avsättningar för pensioner</b>	<b>0,5</b>	0,5
<b>Långfristiga skulder</b>		
Uppskjutet skatt	1 403,6	1 405,0
Övriga långfristiga skulder	22,1	22,1
	1 425,7	1 427,1
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Föreslagen utdelning	282,0	282,0
Skatteskuld	130,0	245,7
Övriga skulder	0,0	3,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	0,8	1,5
	412,8	532,3
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>8 495,1</b>	8 289,2
<b>Ställda säkerheter</b>		
Ställda panter SAS Gruppen (3/7)	173,6	380,1
<b>Ansvarsförbindelser</b>		
SAS Gruppen (3/7)	530,1	525,4
VPC	0,7	1,0
	530,8	526,4

## Resultaträkning

MSEK	Not	1999	1998
Resultatandelar i konsortier	2	667,6	1 043,2
Intäkter, övrig verksamhet		–	1,1
		<b>667,6</b>	1 044,3
Personalkostnader	10	–5,1	–4,7
Rörelsens övriga externa kostnader		–1,6	–2,2
Avskrivningar enligt plan	3	0,0	–0,1
Resultat från försäljning av materiella anläggningstillgångar		0,0	–
<b>Rörelseresultat</b>		<b>660,9</b>	1 037,3
Ränteintäkter och liknande resultatposter		30,9	47,3
Räntekostnader och liknande resultatposter		0,0	–0,4
<b>Resultat före skatter</b>		<b>691,8</b>	1 084,2
Bokslutsdispositioner	4	–259,3	–212,5
Skatt på årets resultat	1	–154,6	–245,9
<b>Årets resultat</b>		<b>277,9</b>	625,8

## Balansräkning

TILLGÅNGAR	1999-12-31	1998-12-31
MSEK		
<b>Anläggningstillgångar</b>		
Maskiner och inventarier, Not 5	0,1	0,3
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>	<b>0,1</b>	0,3
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>		
Andelar i konsortier, Not 6	6 746,7	6 408,3
Aktier i koncernföretag, Not 7	120,4	120,4
Andra aktier, Not 8	0,0	0,0
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>	<b>6 867,1</b>	6 528,7
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>6 867,2</b>	6 529,0
<b>Omsättningstillgångar</b>		
Fordran på SAS	851,0	967,0
Anticiperad överföring från SAS	330,0	410,3
Övriga fordringar	0,0	3,4
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1,3	1,4
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>	<b>1 182,3</b>	1 382,1
Kassa och bank	0,9	2,7
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>1 183,2</b>	1 384,8
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>8 050,4</b>	7 913,8

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	1999-12-31	1998-12-31
<b>Eget kapital, Not 9</b>		
Bundet eget kapital		
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)	705,0	705,0
Uppskrivningsfond	179,0	179,0
Reservfond	141,0	141,0
<b>Summa bundet eget kapital</b>	<b>1 025,0</b>	1 025,0
Fritt eget kapital		
Balanserad vinst	935,7	591,0
Årets resultat	277,9	625,8
Avgår: Föreslagen utdelning	–282,0	–282,0
<b>Summa fritt eget kapital</b>	<b>931,6</b>	934,8
<b>Summa eget kapital</b>	<b>1 956,6</b>	1 959,8
<b>Obeskattade reserver, Not 4</b>	<b>5 538,0</b>	5 278,7
<b>Avsättningar för pensioner</b>	<b>0,5</b>	0,5
<b>Långfristiga skulder</b>		
Övriga långfristiga skulder	22,1	22,1
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>22,1</b>	22,1
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Föreslagen utdelning	282,0	282,0
Skulder till koncernföretag	120,4	120,4
Skatteskuld	130,0	245,7
Övriga skulder	0,0	3,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	0,8	1,5
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>533,2</b>	652,7
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>8 050,4</b>	7 913,8
<b>Ställda säkerheter</b>		
Ställda panter SAS Konsortiet (3/7)	24,8	10,3
<b>Ansvarsförbindelser</b>		
SAS Konsortiet (3/7)	495,4	494,6
VPC	0,7	1,0
	<b>496,1</b>	495,6

Dessutom har SAS Sverige AB solidariskt ansvar med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA för samtliga förbindelser ingångna av konsortierna SAS, SAS Commuter och Scanair.



## Bokslutskommentarer

### Redovisningsprinciper

#### Proformaredovisning för SAS Sverige AB

För att öka jämförbarheten mellan SAS Sverige AB och de övriga moderbolagen har i SAS Sverige intagits proforma koncernresultaträkning, koncernbalansräkning samt kassaflödesanalys. I dessa redovisningar ingår förutom SAS Sveriges egen verksamhet 3/7 av SAS Gruppen med s. k. oneline consolidation.

SAS Gruppens redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committees regler (IASC), vilket bland annat innebär att intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Vidare redovisas kursvinster och kursförluster över resultatet för den period de uppkommer. Finansiella leasar kapitaliseras. Betald och uppskjuten skatt beräknas på resultatet före bokslutsdispositioner, vilka senare inte redovisas i resultaträkningen. Obeskattade reserver delas upp mellan eget kapital och uppskjuten skatteskuld.

#### SAS Sverige AB

Redovisningen omfattar SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter.

I SAS Sverige ABs balansräkning redovisas andelarna i respektive konsortium. I bolagets redovisning sker avsättningar till obeskattade reserver, vilka grundas på bolagets andel av resultat och tillgångar i respektive konsortium.

Konsortiernas egen redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committee's (IASC) regler. För SAS Sverige AB görs särskilda konsortieredovisningar vari konsortiernas aktieinnehav i dotter- och intresseföretag redovisas enligt anskaffningsmetoden.

#### Övriga bokslutskommentarer

SAS Sveriges dotterföretag bedrev ingen rörelse under året och aktiernas bokförda värde motsvarade i allt väsentligt beskattat eget kapital. Formell koncernredovisning för SAS Sverige AB upprättas ej.

Den av SAS beslutade överföringen till moderbolagen av andel av 1999 års resultat, för SAS Sverige ABs del 330 MSEK, har anteciperats i bokslutet. Samtidigt har hos SAS Sverige AB föreslagen utdelning 282 MSEK skuldförts.

## Femårsöversikt<sup>1</sup>

MSEK	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Resultat</b>					
Resultatandel i SAS Gruppen	791	1 225	957	778	1 129
Resultat före skatter	815	1 265	996	946	1 403
Årets resultat	593	900	714	664	939
<b>Balansräkning</b>					
Anläggningstillgångar <sup>1</sup>	7 312	6 904	6 177	5 585	5 099
Omsättningstillgångar	1 183	1 385	1 511	1 433	2 869
<b>Summa tillgångar</b>	<b>8 495</b>	<b>8 289</b>	<b>7 688</b>	<b>7 018</b>	<b>7 968</b>
Eget kapital	6 656	6 329	5 664	5 151	4 564
Långfristiga skulder och avsättningar	1 426	1 428	1 441	1 365	1 360
Kortfristiga skulder	413	532	583	502	2 044
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>8 495</b>	<b>8 289</b>	<b>7 688</b>	<b>7 018</b>	<b>7 968</b>
<b>Nyckeltal</b>					
Eget kapital per aktie, SEK	94,41	89,77	80,34	73,06	64,74
Soliditet, %	94,9	93,4	92,1	93,6	73,9
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,0	16,3	14,0	14,9	21,8
Avkastning på eget kapital, %	9,1	15,0	13,2	13,7	18,9

<sup>1</sup> Inklusiv nettoandel i SAS Gruppen

## Noter

### Not 1 – Skatter

	1999	1998
<b>Skatt i SAS Sverige AB</b>		
Betalbar skatt	154,6	245,9
Förändring av uppskjuten skatteskuld	72,6	59,4
Förändring av uppskjuten skattefordran	-74,0	-
Skatt i SAS dotterföretag	68,6	60,4
	<b>221,8</b>	<b>365,7</b>

### Not 2 – Resultatandelar i konsortier

	1999	1998
SAS Konsortiet	649,3	1 035,0
Konsortiet SAS Commuter	18,3	8,2
Scanair Konsortiet	-	-
	<b>667,6</b>	<b>1 043,2</b>

### Not 3 – Avskrivningar enligt plan

	1999	1998
Maskiner och inventarier	0,0	0,1

### Not 4 – Obeskattade reserver

	Ingående balans	Årets avsättning	Utgående balans
Periodiseringsfond 1994	70,5	-	70,5
Periodiseringsfond 1995	119,3	-	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	-	399,0
Periodiseringsfond 1997	223,5	-	223,5
Periodiseringsfond 1998	225,5	-	225,5
Periodiseringsfond 1999	-	116,3	116,3
Överavskrivningar flygplan, maskiner och inventarier	4 042,8	143,0	4 185,8
byggnader	198,1	-	198,1
<b>Summa</b>	<b>5 278,7</b>	<b>259,3</b>	<b>5 538,0</b>
varav:			
Uppskjuten skatteandel (28%)	1 478,0		1 550,6
Eget kapitalandel	3 800,7		3 987,4

### Not 5 – Maskiner och inventarier

	1999	1998
Anskaffningsvärde	0,2	0,4
Ack avskrivningar enligt plan	-0,1	-0,1
<b>Bokfört värde</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>

### Not 6 – Andelar 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
	<b>6 746,6</b>	<b>6 408,3</b>

### Not 7 – Aktier i koncernföretag

	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Kapitalandel	Nom. värde	Bokfört värde	
						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

Dotterföretagen bedriver ingen verksamhet,

### Not 8 – Andra aktier

OM Gruppen 17 754 st. å nom. 2 SEK, bokfört värde 32,3 TSEK, börsvärde 3,3 MSEK.

**Not 9 – Eget kapital/Förändring av eget kapital**

Proforma Sverige AB Koncernen	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Bundna reserver	Fria reserver	Summa
Vid årets början	705,0	179,0	4 359,4	1 367,9	6 611,3
Lämnad utdelning				-282,0	-282,0
Efter lämnad utdelning	705,0	179,0	4 359,4	1 085,9	6 329,3
Förskjutning mellan bundna och fria reserver			186,7	-186,7	-
Förändring av omräkningsdifferens			-46,3		-46,3
Förändring av SAS ägarandel i intresseföretag m.m.			61,6		61,6
Årets vinst				593,5	593,5
Föreslagen utdelning				-282,0	-282,0
<b>Per 31 december 1999</b>	<b>705,0</b>	<b>179,0</b>	<b>4 561,4</b>	<b>1 210,7</b>	<b>6 656,1</b>

**SAS Sverige AB**

	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fritt eget kapital	Summa
Vid årets början	705,0	179,0	141,0	1 216,8	2 241,8
Lämnad utdelning				-282,0	-282,0
Efter lämnad utdelning	705,0	179,0	141,0	934,8	1 959,8
Omräkningsdifferens				0,9	0,9
Årets vinst				277,9	277,9
Föreslagen utdelning				-282,0	-282,0
<b>Per 31 december 1999</b>	<b>705,0</b>	<b>179,0</b>	<b>141,0</b>	<b>931,6</b>	<b>1 956,6</b>

**Not 10 – Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader**

Bolaget har fr.o.m. februari 1999 ingen anställd personal. Föregående år var medelantalet anställda 1,5.

	1999	1998
Löner och andra ersättningar har utgått med till nuvarande styrelse- ledamöter, medlemmar i SAS representant- skap och tidigare verkställande direktör övriga anställda	<b>1,7</b> <b>1,8</b> <b>3,5</b>	1,7 0,7 2,4
sociala kostnader har utgått avseende nuvarande styrelse- ledamöter, medlemmar i SAS representant- skap och tidigare verkställande direktörer övriga anställda	<b>1,5</b> <b>0,6</b> <b>2,1</b>	1,2 0,6 1,8
varav pensionskostnader avseende tidigare verkställande direktörer övriga anställda	<b>0,7</b> <b>0,0</b> <b>0,7</b>	0,7 0,4 1,1

*Forts. Not 10*

Vid 1999 års bolagsstämma beslöts att arvodet till styrelsens ledamöter skulle utgå med ett fast årsarvode om sammanlagt 325 000 SEK varav till ordföranden utgår 135 000 SEK. Arvode till de av SAS Sverige AB utsedda medlemmarna i SAS representantskap fastställdes till 275 000 SEK.

Till tidigare verkställande direktör utbetalas avgångsvederlag månadsvis t.o.m. juli 2000. Pensionförhållandena enligt avtal inträder vid 60 år med en pension motsvarande 70% av bruttolönen.

Lön eller andra ersättningar till nuvarande VD har ej utgått.

Avgångsvederlag motsvarande summan av två årslöner har under året utbetalts till en person i bolagets tidigare ledning.

**Not 11 – Arvoden till revisorer**

Arvoden till revisorer är kostnadsfört med 43 TSEK för revision och 27 TSEK för övrig rådgivning.

## Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att i moderbolaget disponibla vinstmedel 1 214 MSEK disponeras sålunda:

Till aktieägarna utdelas 4,00 SEK per aktie	
vartill åtgår MSEK	282
I ny räkning balanseras MSEK	932
	<hr/>
	1 214

Stockholm den 13 mars 2000

**Bo Berggren**

*Ordförande*

**Erik Belfrage**

**Urban Jansson**

**Nina Linander**

**Jan Stenberg**

*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 13 mars 2000

**Jan Åke Magnuson**

*Auktoriserad revisor*

**Gunnar Abrahamson**

*Auktoriserad revisor*

## Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS Sverige AB (publ), organisationsnummer 556042-5414

Vi har granskat årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS Sverige AB för år 1999. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna samt styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi

granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god revisions sed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 13 mars 2000

**Jan Åke Magnuson**

*Auktoriserad revisor*

**Gunnar Abrahamson**

*Auktoriserad revisor*

## Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls torsdagen den 13 april 2000, kl. 17.00 i Uppropssalen, Stockholms Fondbörs, Källargränd 2, Stockholm. Lokalen öppnas för registrering kl. 16.00 och registrering skall ha skett före kl. 17.00 då röstlängden fastställs.

### Deltagande

Aktieägare som vill delta i bolagsstämman skall dels vara införd i den av VPC AB ("VPC") förda aktieboken måndagen den 3 april 2000.

dels anmäla sig till bolaget under adress SAS Sverige AB, c/o SAS Avd STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 12 93, telefax 08-85 94 95 eller via [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) senast måndagen den 10 april kl. 16.00.

### Förvaltarregistrerade aktier

För att äga rätt att delta i bolagsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller enskild fondhandlare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos VPC. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i god tid före den 3 april 2000.

### Utdelning

Som avstämningsdag föreslås tisdagen den 18 april 2000. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelningen sändas ut genom VPCs försorg torsdagen den 27 april 2000.

## Styrelse och revisorer

### Styrelse

#### **Bo Berggren**, ordförande

Född 1936. Invald 1985.

Svensk ordförande i SAS. Styrelseordförande i Stenqvist AB. Ledamot i Danisco A/S, Robert Bosch GmbH samt i ytterligare ett antal företags och organisationers styrelser.

Aktieinnehav: 5 000

#### **Erik Belfrage**

Född 1946. Invald 1992.

Bankdirektör i Skandinaviska Enskilda Banken. Styrelseordförande i Institutet för Företagsledning (IFL), Utrikespolitiska Institutet (UI), Sigtuna Skolstiftelse och Centre for European Policy Studies (CEPS). Styrelseledamot i bl. a. SAAB. Suppleant i SAS styrelse.

Aktieinnehav: 0

#### **Urban Jansson**, vice ordförande

Född 1945. Invald 1999.

Direktör. Styrelseordförande i bl.a. Perstorp, Proffice och Scandic Hotels. Vice ordförande i Bure samt styrelseledamot i bl. a. SAS och SEB.

Aktieinnehav: 2000

#### **Nina Linander**

Född 1959. Invald 1999.

Direktör i Vattenfall Energimarknad. Styrelseledamot i Hähmen Sähkö OY, Vattenfall Netherland BV och Abonnera i Sverige AB. Styrelsesuppleant i SAS och Ringhals AB.

Aktieinnehav: 0

### Revisorer

#### **Jan Åke Magnuson**

Född 1942. Vald 1992.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

#### **Gunnar Abrahamson**

Född 1947. Vald 1997.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

#### **Lars-Gunnar Nilsson**

Suppleant. Född 1953. Vald 1997.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

#### **Dan Phillips**

Suppleant. Född 1966. Vald 1998.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

# SAS styrelse

Styrelsen består av nio ledamöter med tolv suppleanter

## Hugo Schröder

född 1932, ingenjör

Ordförande i SAS styrelse 1999. Dansk ordförande i SAS sedan 1994 samt ordförande i SAS Danmark A/S styrelse såsom företrädare för danska privata ägarintressen.

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

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

Personlig suppleant: Erik Sørensen

## Bo Berggren

född 1936, tekn.dr.h.c.

Förste vice ordförande i SAS styrelse 1999. Svensk ordförande i SAS sedan 1992 samt ordförande i SAS Sverige AB såsom företrädare för svenska privata ägarintressen.

Ledamot i ett antal svenska och utländska företags- och organisationers styrelser.

Aktieinnehav: 5 000 aktier i SAS Sverige AB

Personlig suppleant: Erik Belfrage

## Bjørn Eidem

född 1942, høyesterettsadvokat

Andre vice ordförande i SAS styrelse 1999. Alternanderande norsk ordförande i SAS sedan 1992, medlem i SAS styrelse sedan 1983. Ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 1999 som representant för norska privata ägarintressen.

Delägare i advokatfirman Harboe, Eidem & Co AS. Ordförande i styrelserna för bl.a. TradeWinds, Upstream och Sunnmøre Rederi.

Aktieinnehav: 5 861 aktier i SAS Norge ASA

Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs

## Harald Norvik

född 1946, civilekonom

Alternanderande norsk ordförande i SAS sedan 1992 samt vice ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 1999 som representant för norska staten.

Ordförande i representantskapet i Den Norske Bank och styrelseledamot i Orkla ASA.

Aktieinnehav: 0

Personlig suppleant: Kari Gjestebø

## Anders Eldrup

född 1948, cand. scient.pol

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

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

Aktieinnehav: 0

Personlig suppleant: Bjørn Westh

## Urban Jansson

född 1945, direktör

Medlem i SAS styrelse sedan 1999 samt vice ordförande i SAS Sverige ABs styrelse såsom företrädare för svenska staten.

Styrelseordförande i bl.a. Perstorp, Proffice och Scandic Hotels. Vice ordförande i Bure samt styrelseledamot i bl.a. SEB.

Aktieinnehav: 2 000 aktier i SAS Sverige AB

Personlig suppleant: Nina Linander

Sex ledamöter och sex suppleanter skall representera de tre moderbolagen och utses indirekt av aktieägarna i respektive moderbolag genom val av ledamöter till moderbolagens styrelser. De ledamöter som i SAS konsortiets styrelse representerar moderbolagen skall bestå av ordföranden och vice ordföranden i varje moderbolags styrelse. De två övriga styrelseledamöterna i vardera moderbolag är suppleanter i SAS konsortiets styrelse.

Arbetstagargrupperna i Danmark, Norge och Sverige utser enligt en särskild överenskommen ordning en ledamot respektive två suppleanter var.

Styrelsen utser bland de ledamöter som representerar moderbolagen en ordförande, en förste vice ordförande och en andre vice ordförande. Dessa befattningar skall som huvudregel alternera mellan styrelseordförandena i moderbolagen.

Styrelsen har samma befogenheter och åligganden som normalt tillkommer styrelsen i ett aktiebolag. Styrelsen skall leda och förvalta SAS angelägenheter. Representantskapet meddelar närmare föreskrifter angående styrelsens verksamhet och befogenheter.

Styrelsen utser verkställande direktör och fastställer dennes ersättning. Den löpande förvaltningen sköts av VD, men styrelsen har dock rätt att själv besluta i ärenden som ingår i den löpande förvaltningen. Styrelsen meddelar närmare föreskrifter angående de befogenheter och förpliktelser som tillkommer VD.

Styrelsen är beslutsför då minst fyra av de sex ledamöter som representerar moderbolagen är närvarande och varje moderbolag är företrätt. Varje i styrelsesammanträdet närvarande ledamot har en röst. Styrelsens beslut utgörs av den mening som majoriteten av röstande ledamöter enar sig om, eller – om omröstningen utfaller lika – den mening som stöds av ordföranden, och som stöds av minst fyra av de ledamöter som företräder moderbolagen.

## Personalrepresentanter

### Helmuth Jacobsen

född 1945

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

Aktieinnehav: 0

Suppleanter: Nicolas Fischer och Jens Tholstrup Hansen

### Leif Kindert

född 1941

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

Aktieinnehav: 0

Suppleanter: Ulla Gröntvedt och Jouni Ketola

### Ingvar Lilletun

född 1938

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

Aktieinnehav: 0

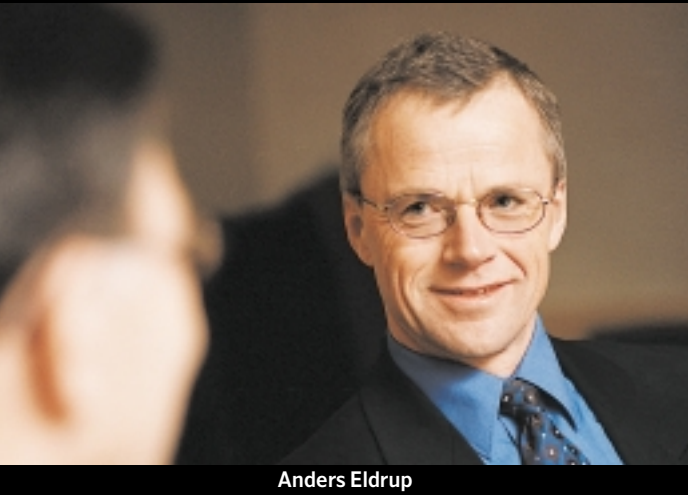
Suppleanter: John Lyng och Olav Lie



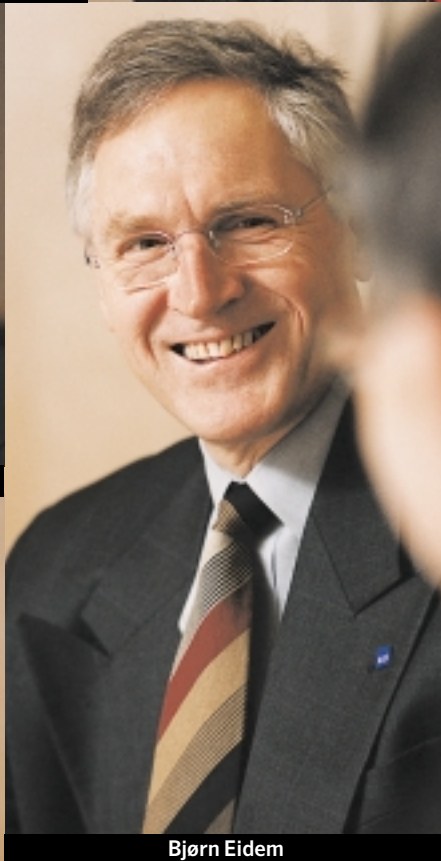
Harald Norvik



Hugo Schröder



Anders Eldrup



Bjørn Eidem



Urban Jansson



Bo Berggren



Ingvar Lilletun



Helmuth Jacobsen



Leif Kindert

# SAS ledning

## **Jan Stenberg**

**President & CEO, född 1939**

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

Medlem i styrelsen för Deutsche Lufthansa AG, styrelsen för Kungliga Operan samt medlem i Aktiemarknadsnämnden.

Tidigare vice VD i Ericsson och ledamot av den verkställande ledningen, styrelseledamot i flera av Ericssons dotterbolag, VD i Ericsson Cables, chef för Affärsområde Public Telecommunications samt VD i Ericsson Telecom AB.

## **Gunnar Reitan**

**Executive Vice President & CFO, född 1954**

Medlem av SAS Management Team och sedan oktober 1993 ansvarig för stabsfunktioner inom finans, ekonomi, fastighetsförvaltning och andra koncernstabsfunktioner. Tillika ansvarig för SAS externa relationer i Norge. Anställdes i SAS januari 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Erfarenhet från bank-, industri- och transportområdet.

Styrelsemedlem i SPP Liv AB, Vital Forsikring ASA, Spanair S.A. samt styrelseordförande i det norska flygbolaget Widerøe.

## **Claes Broström**

**Senior Vice President & CIO, född 1954**

Medlem av SAS Management Team och sedan september 1998 ansvarig för stabsfunktionen Information Strategies & Processes. Huvudansvarig för IT-utveckling samt verksamhetsutveckling.

Tidigare arbetat som Vice President, Ericsson Infocom Systems, ansvarig för IT- och verksamhetsutveckling. Tidigare erfarenhet från data- och verkstadsindustrin som marknadschef, produktionschef samt konstruktionschef. Styrelseordförande i SAS Data Holding A/S.

## **Marie Ehrling**

**Senior Vice President, född 1955**

Medlem av SAS Management Team och sedan oktober 1997 ansvarig för Station Services Division. Divisionen handhar kundservice på flygplatser, omfattande bl.a. service i samband med incheckning, bagagehantering och trafikavveckling. Vidare ansvarar divisionen för utveckling av ny infrastruktur på de flygplatser SAS trafikerar samt för de avgifter som SAS betalar till flygplatshållare och myndigheter världen över.

Anställdes i SAS 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994.

Tidigare erfarenhet som finansanalytiker på 4:e AP-fonden, informationssekreterare på Utbildnings-, Ekonomi-, respektive Budgetdepartementet. Styrelsemedlem i AB Lindex.

## **Jan Forsberg**

**Senior Vice President, född 1951**

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

Tidigare arbetat som President Gate Gourmet Northern Europe A/S, Managing Director SAS Service Partner Stockholm AB och logistikchef för det internationella byggnadsföretaget Tour & Andersson AB. Styrelsemedlem i norska flygbolaget Widerøe.

## **Ørnulf Myrvoll**

**Senior Vice President, född 1946**

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

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

Vice ordförande i styrelsen för Raufoss ASA.

## **Bernhard Rikardsen**

**Senior Vice President, född 1956**

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

Styrelseordförande i dotterföretaget SAS Flight Academy.

## **Henry Sténson**

**Senior Vice President, född 1955**

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

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

Styrelsemedlem i European Centre for Public Affairs.

## **Erik Strand**

**Senior Vice President, född 1951**

Medlem av SAS Management Team och sedan februari 1996 ansvarig för divisionen Marketing & Sales. Divisionen har det övergripande ansvaret för all passagerarförsäljning inom SAS och för ett antal partners. Detta innebär ansvar för relationer med resebyråer, företag och SAS egenförsäljning. Divisionen ansvarar även för SAS hela utlandsverksamhet samt all marknadskommunikation inklusive EuroBonus.

Tidigare erfarenhet som försäljningschef på AB R. Barlach, Reklamchef på Nordiska Kompaniet, Marknads- och affärsområdeschef på DAGAB samt VD för Ticket Travel Group AB.

Styrelseordförande i Annonserföreningen och tillika styrelseordförande i dotterföretagen SMART AB samt SAS Media AB.

## **Vagn Sørensen**

**Senior Vice President, född 1959**

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

Medlem i styrelsen för Codan Forsikring A/S, Dansk Industri och Sophus Berendsen A/S. Vidare styrelsemedlem i Cimber Air A/S, Skyways Holding AB, vice ordförande i Spanair S.A. samt styrelseordförande i Oy Air Botnia Ab. Senior Advisor till EQT Partners A/S.





Gunnar Reitan och Bernhard Rikardsen



Jan Stenberg och Marie Ehrling



Claes Broström och Vagn Sørensen



Ørnulf Myrvoll och Jan Forsberg



Henry Sténson och Erik Strand

# Representantskap och revisorer

SAS konsortiets parter (moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB) utövar sitt direkta ägarinflytande i SAS i representantskapet.

Representantskapet består av trettio personer och utses av SAS moderbolags aktieägare vid ordinarie bolagsstämma i respektive moderbolag för att utöva tillsyn och kontroll över SAS styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av SAS konsortiet. Vardera moderbolags bolagsstämma utser tio medlemmar. Medlemmarna får inte vara ledamöter eller suppleanter i SAS styrelse eller i någon av SAS moderbolags styrelser. Representantskapet utser årligen bland medlemmarna en ordförande, en förste vice ordförande och en andre vice ordförande.

De anställda i SAS har rätt att utse nio medlemmar med observatörstatus. Dessa representanter har rätt att närvara och delta i representantskapets möten utan rösträtt. Arbetstagarna i Danmark, Norge respektive Sverige utser tre representanter vardera.

Ordinarie möten med representantskapet hålls två gånger årligen, ett inom fyra månader från räkenskapsårets utgång och ett i oktober eller november.

Vid det förstnämnda mötet behandlar representantskapet följande frågor:

- Fastställande av SAS konsortiets årsbokslut och konsoliderade bokslut.
- Disposition av SAS konsortiets vinst eller förlust.
- Frågan om beviljande av ansvarsfrihet gentemot representantskapet åt SAS konsortiets styrelseledamöter och verkställande direktör.
- Utseende av revisorer.
- Val av ordförandepresidium i representantskapet.

Vid det andra årliga ordinarie sammanträdet behandlas SAS resultat per senaste kvartalsbokslut.

Vid båda ordinarie sammanträdena behandlas också rapporter över SAS verksamhet och ekonomiska ställning samt prognoser för verksamheten under den närmaste tiden.

Representantskapet är beslutsföret när en majoritet av medlemmarna från varje moderbolag är närvarande. Varje i sammanträdet deltagande röstberättigad medlem har en röst. I de flesta frågor fattas beslut med enkel majoritet. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst.

## SAS representantskap

### Danska ledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Svend Jakobsen

Förste vice ordförande

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 ledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Johan Fr. Odfjell

Andre vice ordförande

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

### Svenska Ledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Bo Rydin

Ordförande

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

Statsautoriseret revisor

Deloitte & Touche

### Sverige

Jan Åke Magnuson

Auktoriserad revisor

Deloitte & Touche

# Adresser

## Adresser

---

**Huvudkontor**  
SAS  
SE-195 87 Stockholm  
Besöksadress:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: +46 8 797 00 00

**Danmark**  
SAS  
Postboks 150  
DK-2770 Kastrup  
Besöksadress:  
Hedegaardsvej 88  
Köpenhamn S  
Telefon: +45 32 32 00 00

**Norge**  
SAS  
NO-0080 Oslo  
Besöksadress:  
Snarøyveien 57  
Fornebu  
Telefon: +47 64 81 60 50

**Telexnr. SAS Skandinavien**  
22263 SASXT DK

**SAS på Internet**  
[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

**SAS Investor Relations på Internet**  
[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

## SAS Bokning

---

**Danmark**  
Inrikes, telefon: 70 10 30 00  
Utrikes, telefon: 70 10 20 00

**Finland**  
Telefon: 0106 8000

**Norge**  
Telefon: 810 03 300

**Sverige**  
Business Class och fullpris  
inrikes, telefon: 020 727 727

Utrikes Economy Class,  
Telefon: 020 727 555

Inrikes rabattpris,  
Telefon: 020 727 000

**SAS Business Class Hot Line**  
24-timmars service för flyg-  
och hotellbokningar.  
Telefon: +45 32 32 68 00

## Moderbolag

---

**SAS Danmark A/S**  
Hedegaardsvej 88  
DK-2300 Köpenhamn 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  
Besöksadress:  
Frösundaviks Allé 1  
Solna  
Telefon: +46 8 797 12 93

# Definitioner och begrepp

**AEA** • The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största reguljära europeiska flygbolagen.

**ASK, Offererade säteskilometer** • Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** • Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**AV** • Asset value (Marknadsjusterat sysselsatt kapital). Totala tillgångarnas bokförda värde plus övervärdet i flygplansflottan, plus nuvärdet av operationella leasingkontrakt NPV minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar. Kan också uttryckas som bokfört eget kapital plus övervärde i flygplansflottan, plus nuvärdet av operationella leasingkontrakt NPV plus netto räntebärande skulder.

**Avkastning på eget kapital** • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt eget kapital. Skatt på SAS Konsortiets och Konsortiet SAS Commuters resultat beräknas härvid med en schablonskattesats om 29,1% (vägd genomsnittlig skattesats för Danmark, Norge och Sverige).

**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), marknadsbaserat** • EBITR minus avskrivningsdelen av kostnaden för operationell flygleasing plus ändring övervärden (flygplan) i relation till AV.

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** • Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** • Se RTK

**Break even-lastfaktor** • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

**Bruttovinstmarginal** • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

**Börsvärde, årets slut** • Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

**Code-Share** • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**CFROI** • EBITDAR i relation till AV.

**Direktavkastning, genomsnittskurs** • Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

**EBITDA** • Resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar, goodwill och reavinster från flygplansavyttringar.

**EBITDAR** • Resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar, goodwill, reavinster från flygplansavyttringar och kostnad för operationell flygleasing.

**EBIT (inkl. realisationsvinster)** • Rörelseresultat.

**Enhetsintäkt (yield)** • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

**Enhetskostnad** • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per viktad ASK/RPK.

**Finansiell leasing** • Finansiell leasing baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt överförs till leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

**IATA** • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för den internationella civila luftfarten.

**Kabinfaktor Passagerare** • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även beläggning.

**Kapacitetskostnader** • SAS Gruppens totala avskrivningar, kostnad för operationell flygleasing samt räntekostnader (netto).

**Kapitalandelsmetoden** • Andelar i intresseföretag upptas till SAS andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kassaflöde från verksamheten** • Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

**Kassaflöde per aktie** • Kassaflöde för respektive moderbolag med avdrag av betald skatt dividerat med antal aktier.

**Marknadsjusterat sysselsatt kapital** • Se AV.

**Nettofinansiering från verksamheten** • Se kassaflöde.

**Nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

**Nettovinstmarginal** • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

**NKI** • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar SAS tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

**NPV** • Nuvärde – netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygleasing.

**Offererade säteskilometer** • Se ASK

**Offererade tonkilometer** • Se ATK

**Operationell leasing** • Operationell leasing baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämföras med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

**P/CE-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

**P/E-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

**PULS** • Personalundersökning om livet i SAS. Mäter personalens uppfattning om sin arbetsmiljö och genomförs årligen.

**Regularitet** • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

**ROCE** • Se Avkastning på sysselsatt kapital.

**ROCE, marknadsbaserat** • Se Avkastning på sysselsatt kapital, marknadsbaserat.

**RPK, Betalda passagerarkilometer** • Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

**RTK, Betalda tonkilometer** • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

**Räntetäckningsgrad** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

**Skuldsättningsgrad** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

**Soliditet** • Eget kapital plus uppskjuten skatteskuld och minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

**Sysselsatt kapital** • Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Sysselsatt kapital, marknadsmässigt** • Se AV.

**Total lastfaktor** • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

**Totalavkastning** • Summan av aktiens kursförändring och utdelning.

**US Majors** • Grupp bestående av de största amerikanska reguljära flygbolagen inklusive fraktflygbolag.

**Vinst per aktie (EPS)** • Vinst efter skatt dividerat med antal aktier.

**WACC** • Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnad för operationell flygplansleasing.

**Yield** • Se Enhetsintäkt.

# Informationstillfällen

Bolagsstämma SAS Danmark A/S .....	12 april 2000	Delårsrapport 3, jan–sep 2000 .....	9 nov 2000
Bolagsstämma SAS Norge ASA .....	12 april 2000	Bokslutskommuniké 2000 .....	feb 2001
Bolagsstämma SAS Sverige AB .....	13 april 2000	Årsredovisning 2000 .....	mars 2001
Delårsrapport 1, jan–mars 2000 .....	11 maj 2000	Miljöredovisning 2000 .....	mars 2001
Delårsrapport 2, jan–jun 2000 .....	11 aug 2000		

SAS månatliga trafik- och produktionsstatistik utkommer den sjätte arbetsdagen varje månad.

Alla rapporter finns på engelska, danska, norska, svenska och kan rekvireras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, fax +46 8 797 15 15. De finns även tillgängliga och kan beställas på Internet:  
[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)  
e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

Produktion: SAS och Wildecò.  
Foto: Ulf Owenede och Johan Olsson, m.fl.  
Tryck: Arne Löfgren Offset, Stockholm 2000.  
Årsredovisningen är tryckt på Lessebo Linné naturvit, TCF, 120 g (inlaga)  
resp. Lessebo Linné naturvit, TCF, 250 g (omslag) och miljömärkt med  
den nordiska Svanen.



