

# ***SälenStjärnan***

*årsredovisning 1998/99*



# ***Sälen***

[www.salen.com](http://www.salen.com)

# Innehåll och bolagsstämma



## Bolagsstämma

Aktieägarna hälsas välkomna till Sälen\*s ordinarie bolagsstämma lördagen den 11 december 1999 kl 11.00 på Högfjällshotellet i Sälen. Aktieägare som önskar delta i stämman ska dels onsdagen den 1 december 1999 vara införd i den av Värdepapperscentralen, VPC AB, förda aktieboken, dels anmäla sig till bolaget senast tisdagen den 7 december 1999 kl 16.00.

Anmälan om deltagande vid stämman sker per telefon 0280-880 94, per telefax 0280-218 50 eller per post, alternativt per e-mail, till:

*SälenStjärnan AB*  
Aktieägarservice  
780 67 Sälen

[aktieagarservice@salen.com](mailto:aktieagarservice@salen.com)

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste i god tid före den 1 december 1999 genom förvaltarens försorg tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn för att få delta i stämman.

## Aktieutdelning

Styrelsen föreslår att utdelning för 1998/99 lämnas med 3,00 kr per aktie (2,00). Sammanlagt uppgår föreslagen utdelning till 21,3 mkr (13,7). Som avstämningsdag för att erhålla utdelning föreslås onsdagen den 15 december 1999. Utdelningen beräknas utbetalas genom VPC AB måndagen den 20 december 1999.

## Rapportperioder

Delårsrapporter för räkenskapsåret 1999/00 publiceras enligt följande:  
- tremånadersrapport september – november, den 20 december 1999,  
- halvårsrapport september – februari, den 20 mars 2000,  
- niomånadersrapport september – maj, den 20 juni 2000.

Bokslutsrapporten för helåret september – augusti 1999/00 publiceras den 29 september 2000.

Pressmeddelanden och ekonomisk information kan hämtas och beställas genom Sälen\*s hemsida med adress: [www.salen.com](http://www.salen.com).

**Half-yearly reports and year-end releases are also published in English.**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Året i sammandrag.....                             | 3  |
| VDs kommentar.....                                 | 4  |
| Affärsidé, mål och strategi för värdeskapande..... | 6  |
| Marknadsbeskrivning.....                           | 8  |
| Åre-Vemdalen.....                                  | 11 |
| Aktien.....                                        | 18 |
| Medarbetarna.....                                  | 20 |
| Marknadsföring och försäljning.....                | 22 |
| Investeringar.....                                 | 24 |
| Informationsteknologi.....                         | 26 |
| Miljö.....                                         | 27 |
| Branschjämförelse.....                             | 28 |
| Risker och känslighetsanalys.....                  | 30 |
| Verksamheten                                       |    |
| Sälen*.....                                        | 32 |
| Lindvallen.....                                    | 36 |
| Tandådalen & Hundfjället.....                      | 40 |
| Sälenfjällen Bokning.....                          | 44 |
| TV-Sälen.....                                      | 44 |
| 5-års översikt.....                                | 45 |
| Definitioner.....                                  | 48 |
| Förvaltningsberättelse.....                        | 49 |
| Resultaträkningar.....                             | 51 |
| Balansräkningar.....                               | 52 |
| Kassaflödesanalyser.....                           | 54 |
| Bokslutskommentarer.....                           | 55 |
| Revisionsberättelse och revisorer.....             | 60 |
| Styrelse.....                                      | 61 |
| Ledande befattningshavare.....                     | 62 |
| Sälen*s historia.....                              | 63 |
| Adresser.....                                      | 64 |



# Året i sammandrag

## Viktiga händelser under året

- ❄ Under september 1998 förvärvades samtliga utestående aktier i intressebolagen TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB.
- ❄ Sälen\*s omsättning ökade med 15% till 313,4 Mkr (273,5) och resultatet före skatt ökade med 27% till 54,0 Mkr (42,6).
- ❄ Vinsten per aktie efter skatt ökade med 47% till 6,19 kr (4,22).
- ❄ Föreslagen utdelning om 3,00 kr per aktie innebär en ökning med 50% jämfört med förra året.

## Viktiga händelser efter årets utgång

- ❄ Överenskommelse tecknades den 27 september 1999 med Investment AB Bure om förvärv av samtliga aktier i Åre-Vemdalen AB. Åre-Vemdalen omsatte 1998 drygt 200 Mkr och hade ett resultat före skatt på 16 Mkr.
- ❄ I september 1999 förvärvades 50% av aktierna i intressebolaget Sälen's Högfjällshotell AB varefter ägandet uppgår till 82%. Högfjällshotellet omsatte under 1998/99 ca 50 Mkr och hade ett resultat före skatt på 1,4 Mkr.

## Året i siffror

|                                     | 1998/99 | 1997/98 | Förändring<br>+/- % |
|-------------------------------------|---------|---------|---------------------|
| Rörelsens intäkter, Mkr             | 313,4   | 273,5   | +15                 |
| Resultat före skatt, Mkr            | 54,0    | 42,6    | +27                 |
| Resultat efter skatt, Mkr           | 43,8    | 29,4    | +49                 |
| Resort cashflow, Mkr                | 119,6   | 105,6   | +13                 |
| Vinst per aktie efter skatt, kr     | 6,19    | 4,22    | +47                 |
| Utdelning, kr                       | 3,00    | 2,00    | +50                 |
| P/e-tal, ggr                        | 12,0    | 15,5    | -23                 |
| Eget kapital, Mkr                   | 360,1   | 324,0   | +11                 |
| Soliditet, %                        | 47      | 44      | +7                  |
| Avkastning på sysselsatt kapital, % | 11      | 10      | +10                 |
| Avkastning på eget kapital, %       | 11      | 10      | +10                 |
| Bruttomarginal, %                   | 38      | 39      | -3                  |
| Rörelsemarginal, %                  | 22      | 23      | -4                  |
| Nettomarginal, %                    | 17      | 16      | +6                  |
| Medelantal anställda, st            | 347     | 310     | +12                 |

Definitioner återfinns på sidan 48.

# Värdeskapande framgångskoncept



## Strategier för framgång

Sälen\*s framgångsrecept kan i huvudsak sammanfattas i tre ord, gästfokus, distribution och varumärken. Vi bygger och utvecklar ständigt våra varumärken och ökar därigenom igenkänningsgraden. Detta ger ett ökat antal nöjda och återkommande gäster. Genom att öka tillgängligheten till vårt produktutbud, bl a genom bokning av logi, skidskola,

skidhyra och liftkort på internet samt genom att skapa enkelhet och närhet för gästerna under vistelsen, får vi mer tillfredsställda gäster. Vi för en ständig dialog med gästerna genom vår serviceinriktade personal, gästundersökningar och djupintervjuer. Gästerna påverkar därmed utvecklingen av våra varumärken, skidanläggningar och deras utbud.

## Varumärkesportföljen

En viktig del i vårt utvecklingsarbete är att förstärka och tydliggöra våra varumärken Sälen\*, \*Lindvallen, \*Tandådalen och \*Hundfjället. Sälen\* är paraplybegreppet som skall garantera kvalitet. Stjärnan (\*) anger koncerntillhörigheten och skall utvecklas som kvalitetsstämpel.

Lindvallen och Hundfjället är barnvänliga områden med ett stort utbud av produkter för barn och barnfamiljer. Tandådalen har en tuffare profil med bl a ett väl utvecklat snowboard-koncept. Genom effektiv marknadsföring, tydliga budskap, anpassade produkter och personalens värderingar ska varumärkena ständigt förstärkas.

## IT-utveckling

Sälen\* är inne i en omfattande utvecklingsfas inom IT. Fem gamla telefonväxlar som saknat inbördes kommunikation har bytts ut till en för koncernen gemensam servicefunktion för telefoni. Det nya telefonsys-

temet kommer att ge betydande besparingar samt en effektivare samtalshantering.

Utvecklingsarbetet av det internetbokningsbara säljstödsystemet Ski\*Online är långt gånget. Genom Ski\*Online kan gästen hemifrån boka stora delar av sin vistelse på internet direkt in i bokningssystemet. Ski\*Online har tagits i bruk i Lindvallen under innevarande säsong och kommer till nästa säsong att användas inom hela koncernen. Systemet är ett mycket starkt konkurrensmedel och förväntas genom tillgänglighet ge fler gäster i våra skidanläggningar.

## Gästfokus

Sälen\* verkar inom en bransch där personalens förmåga att ge gästerna service är ett avgörande konkurrensmedel. Vi arbetar med ett servicekoncept som utvecklats under flera år. Eftersom en stor del av vår personal har mycket kontakt med gästerna är urvalsprocessen i samband med rekryteringen viktig. För nyanställd personal finns även ett faddersystem.

En koncernövergripande funktion inom gästservice säkerställer att vi alltid arbetar med att förbättra servicekoncept och ledarskap och därmed stärka gästernas upplevelser i våra skidanläggningar.

## Lyssna på gästen

Vi arbetar efter devisen att gästen är domaren. Våra skidanläggningar är aldrig bättre än gästernas uppfattning om dem. Genom att ständigt arbeta med gästundersökningar och djupintervjuer inhämtar vi löpande gästernas synpunkter, både positiva och negativa, om våra skidanläggningar, den servicenivå vi lämnar, det produktutbud vi erbjuder m m. På så sätt utvecklas anläggningarna till stor del efter gästernas önskemål.

## Marknadsföring och försäljning

Marknadsföringen inriktas till stor del på att förstärka och tydliggöra våra varumärken. Reklam via TV, katalog och radio sker under paraplybegrep-

## Fortsatt positiv utveckling

Verksamhetsåret 1998/99 avslutades med en vinst före skatt på 54 Mkr (43), vilket innebär en vinstökning på 27%. Omsättningen ökade med 15% till 313 Mkr (274). Styrkan i varumärkena och efterfrågan på våra produkter fortsätter att öka. Avkastningen på eget och sysselsatt kapital ökade till 11% (10).

Ett starkt kassaflöde möjliggör en hög investeringsnivå i kombination med en god utdelningsnivå utan att den finansiella ställningen försvagas. Resort cashflow uppgick till 120 Mkr.

Sälen\*s styrelse har beslutat att föreslå bolagsstämman att utdelningen ökas med 50% till 3,00 kr per aktie. Utdelningsnivån innebär en direktavkastning på 4,1% i förhållande till börskursen per bokslutsdagen. Den finansiella ställningen har stärkts och soliditeten ökade till 47% (44).

## Marknaden för alpin skidåkning

Marknaden för alpin skidåkning i Sverige är inne i en positiv trend. Liftkortsförsäljningen i landet ökade med 8% jämfört med säsongen innan och uppgick till 585 Mkr. Av ökningen avser 5%-enheter volymökning. Sälen\* ökade sin marknadsandel med 0,2% till 27,7% i förhållande till säsongen 1997/98. Vår marknadsandel har därmed årligen ökat under de senaste 5 åren.

pet Sälen\*. I annonsering är avsändaren oftast de enskilda skidanläggningarna med varumärkena Lindvallen, Tandådalen och Hundfjället.

En kraftigt utökad marknadsföringsinsats sker i Danmark under innevarande år. En katalog översatt till danska har distribuerats i 100 000 exemplar. Vi marknadsför även Sälen\* via TV i Köpenhamn med omnejd.

Tidigare har försäljning av stugor uteslutande skett genom telefonbokningar och försäljning av övriga produkter efter ankomst och incheckning.

Genom utveckling och införande av Ski\*Online ökar tillgängligheten till våra produkter avsevärt. Direkt via vår hemsida [www.salen.com](http://www.salen.com) kan gäster och försäljningsagenter boka stuga, skidskola, skidhyra och liftkort hemifrån.

## Ny och tydligare organisation

Som förberedelse för en fortsatt expansion samt införandet av det nya integrerade säljstödsystemet Ski\*Online har koncernen en ny och förstärkt organisation. Stabsfunktioner inom ekonomi, administration, marknad, IT och telefoni har centraliserats till ett nytt huvudkontor. Därigenom har vi frigjort resurser för fortsatt expansion.

För att få en närmare koppling mellan försäljningsorganisationerna och varumärkena har verksamhetsområdet Sälenfjällen Bokning delats upp mellan Lindvallen och Tandådalen & Hundfjället. Respektive försäljningsorganisation får därigenom en större kunskap och känsla för den egna anläggningen och det utbud som erbjuds.

Närheten mellan gästen, anläggningen och försäljningsorganisationen stärker banden mellan gästerna och respektive varumärke.

## Strukturaffär Åre-Vemdalen

Den 27 september 1999 tecknades överenskommelse mellan Sälen\* och Investment AB Bure om förvärv av samtliga aktier i Åre-Vemdalen AB. Som likvid erlägger Sälen\* 2 450 000

nyemitterade B-aktier samt 70 Mkr kontant. Affären är villkorad av godkännande från konkurrensmyndigheter, genomförd due diligence samt beslut om emission på ordinarie bolagsstämma. En majoritet av Sälen\*s aktieägare med ca 90% av rösterna har förbundit sig att rösta för nyemissionen. Åre passar väl in i Sälen\*s varumärkesportfölj med sin tuffare profil och inriktning i förhållande till befintliga skidanläggningar i Sälen som har en mer familjevänlig profil. Genom den storlek och finansiella styrka som den nya koncernen får ökar vår möjlighet att konkurrera med de stora och etablerade nordiska reseföretagen. Vi får också ökade resurser att sälja våra skidanläggningar i utlandet, främst i Danmark, Finland och England. Det blir mycket spännande att tillsammans med medarbetarna i skidanläggningarna i Sälen\* och Åre-Vemdalen ytterligare utveckla och stärka koncernens strategiska position på den Europeiska marknaden för alpin skidåkning. Samordningsvinsterna beräknas efter tre år uppgå till 10-15 Mkr årligen. Synergier återfinns främst inom inköp, finansiering, marknadsföring samt genom IT-system inom distribution och försäljning. Under det första gemensamma verksamhetsåret blir synergier endast begränsade. Omstruktureringskostnaderna blir ringa. Utöver de beräknade samordningsvinsterna finns en betydande potential i Åre-Vemdalen att öka vinsten under de närmaste åren. Erfarenheterna från förvärvet av Tandådalen & Hundfjället 1997 är goda och ger en trygghet att Åre-Vemdalen kommer förstärka koncernen.

## Aktien

Under verksamhetsåret har aktiens kursökning inklusive utdelning uppgått till 12%. Likviditeten i aktien har varit förhållandevis låg, vilket är negativt för kursutvecklingen. Sedan börsintroduktionen 1994 har aktiens effektivavkastning (baserat på senaste betalkurs inklusive årliga utdelningar) i genomsnitt varit 25%. Af-

färsvärldens Generalindex har under samma period uppgått till i genomsnitt 22%. Genom förvärvet av Åre-Vemdalen ökar koncernens storlek och rimligtvis även kapitalmarknadens intresse för Sälen\*. I samband med den ordinarie bolagsstämman kommer Sälen\*s huvudägare, familjerna Mats och Erik Paulsson, att stämpla om röststarka A-aktier till B-aktier och därmed gå ned till motsvarande 50% av rösterna i bolaget.

## Sälen\* - ett tillväxtbolag

Koncernens möjligheter för fortsatt organisk tillväxt samt tillväxt genom förvärv är mycket goda. Under de senaste fem åren har tillväxten i genomsnitt uppgått till över 30% årligen. Målsättningen är att under de närmaste åren i genomsnitt hålla en tillväxttakt på minst 20% årligen.

## Utsikter för innevarande verksamhetsår

Flera faktorer talar för att koncernens resultatutveckling kommer att vara fortsatt god även under innevarande verksamhetsår. Privatkonsumtionen ökar vilket gynnar resandet och fjällturismen. Under senare delen av förra säsongen var snöläget mycket bra. Erfarenhetsmässigt vet vi att en bra vinter ökar efterfrågan säsongen därefter. Stora marknadsföringsresurser läggs ned i Danmark vilket kommer att ge ett utökat antal danska gäster. En resultatprognos för 1999/00 lämnas i halvårsrapporten som publiceras den 20 mars 2000. Den prognosen inkluderar Åre-Vemdalens resultatprognos för perioden 1 januari – 31 augusti under förutsättning att bolagsstämman beslutar emittera aktier som likvid för köpet av Åre-Vemdalen.

Sälen i november 1999

  
Ivar Sverarup

# Affärsidé, mål och strategier för värdeskapande



## Vision och affärsidé

Visionen är att Sälen\* skall utveckla produkter för nya skidgenerationer och vara branschledande i Skandinavien. Affärsidén är att respektive skidanläggning skall erbjuda marknadens en högkvalitativ gästpassad alpin vinterupplevelse. Verksamheten skall vara inriktad mot alpin skidåkning. Verksamheter inom Lift, Logi, Skidskola och Skiduthyrning skall långsiktigt drivas inom den egna organisationen. Verksamheter utanför kärnområden skall företrädesvis utarrenderas till externa operatörer.

## Finansiella mål

De finansiella målen har justerats 1998/99 med hänsyn till bl a aktuell

ränte- och inflationsnivå. För att möjliggöra en offensiv strategi och samtidigt balansera rörelserisken fäster Sälen\* en stor vikt vid en stark finansiell bas. Målsättningen är att soliditeten inte skall understiga 35% (tidigare 30%). Den tidigare målsättningen att nettomarginalen skulle uppgå till 25% tas bort för de närmaste åren eftersom målet inte är möjligt att uppnå under den tillväxtfas som Sälen\* befinner sig i. Avkastningen på eget kapital skall över tiden överstiga räntan på en 3-månaders statsskuldsväxel med 8%-enheter (tidigare +10%-enheter). Avkastningen på sysselsatt kapital skall över tiden överstiga räntan på en 3-månaders statsskuldsväxel med 9%-enheter (ti-

digare +8%-enheter). Den genomsnittliga räntan på en 3-månaders statsskuldsväxel under verksamhetsåret 1998/99 uppgick till 3,5%.

## Övriga målsättningar

- Tillväxten skall årligen organiskt och genom förvärv uppgå till minst 20% i genomsnitt. Omsättningen har under de senaste 5 åren i genomsnitt ökat med drygt 30%.
- Sälen\* skall vara marknadsledare på alpin skidåkning i Skandinavien.
- Marknadsandelen av liftkortsförsäljning i Skandinavien skall uppgå till minst 30%.
- De finansiella målen skall uppnås under innevarande år.
- Att inom ett år öka antalet aktieägare till minst 3 000 (idag 1 800).
- Att 50% av bokningsvolymerna inom 3 år sker via internet genom säljstödsystemet Ski\*Online.

## Strategier

### Operativa strategier

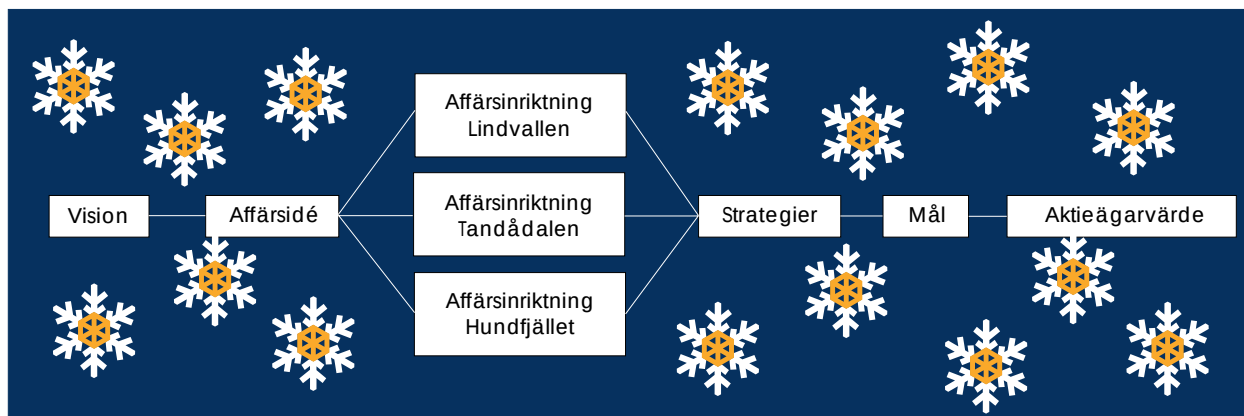
- Genom att skapa nya produkter i högre takt än konkurrenterna skall Sälen\*s position stärkas.

## Finansiella mål

|                                        | Utfall<br>98/99 | Mål<br>98/99 | Utfall<br>97/98 | Mål<br>97/98 |
|----------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| Soliditet, %                           | 47              | >35          | 44              | >30          |
| Avkastning på<br>sysselsatt kapital, % | 11              | 13           | 10              | 12           |
| eget kapital, %                        | 11              | 12           | 10              | 14           |



## Aktieägarvärde



- Välskötta produkter ger en hög ombokningsgrad där nöjda gäster skall vara våra bästa säljare.

- Med en väl utbyggd infrastruktur skall gästen inte behöva lämna skidanläggningen eftersom allt finns inom skid- och gångavstånd. Boende- och skidområden knyts ihop för att ge ett stort utbud av liftnära boende. Det s k Ski in-Ski out-konceptet innebär ett oberoende av bilen som transportmedel.

- Utvecklingen av koncernens snösystem har hög prioritet. Genom nyanskaffningar byggs systemet fortlöpande ut för att kunna erbjuda god skidåkning under alla natursnöförhållanden.

### Service- och gäststrategier

- Gästservicen skall ständigt förbättras genom professionella urvalsprocesser vid rekrytering och genom utbildning och uppföljning av serviceinriktad personal.

- Skidanläggningarna skall ständigt förbättras i dialog med gästerna och efter deras önskemål vilket skall ge ännu fler nöjda gäster.

### Marknads- och försäljningsstrategier

- Sälen\*s skidanläggningar skall som varumärken tydliggöras och stärkas genom marknadsföring och anpassning till olika målgrupper.

- Genom det integrerade säljstödssystemet Ski\*Online skall tillgängligheten till produkterna öka väsentligt. Ski\*Online är ett mycket viktigt framtida konkurrensmedel.

### Benchmarking

Genom att driva likartade verksam-

heter på flera olika skidorter skapas förutsättningar för benchmarking och intern konkurrens.

Effektiviteten i verksamheten ska löpande förbättras genom ett fortgående korsvist lärande mellan de olika verksamhetsområdena och deras medarbetare.



# Marknadsbeskrivning



## Världsmarknaden

Marknaden för utförsåkning är global. I samtliga fem världsdelar åker människor skidor i små och stora skidanläggningar. I Europa återfinns den största marknaden med ca 35 miljoner skidåkare. Dessa konsumerar ca 250 miljoner skiddagar årligen, där en dags utförsåkning med liftkort räknas som en skiddag. Japan är den största enskilda marknaden med ca 70 miljoner skiddagar per år, följt av Frankrike (56 miljoner skiddagar) och USA (53 miljoner skiddagar). Tillsammans svarar länderna för ca 40% av världsmarknaden. Andra viktiga skidåkarländer är Kanada, Schweiz, Italien, Österrike, Tyskland, Tjeckien och Slovenien. Antalet skiddagar i Skandinavien uppgår till ca 18 miljoner årligen, med Sverige som största marknad med ca 10 miljoner skiddagar. Även i länder som Spanien, Chi-

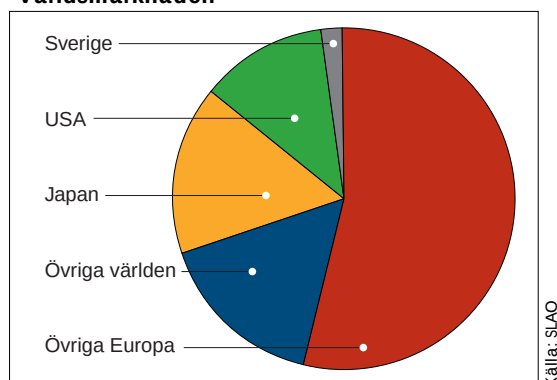
le, Argentina, Nya Zeeland och Australien omsätter utförsåkning stora belopp årligen. Marknaden för utförsåkning kan betecknas som mogen, i Europa beräknas den årliga tillväxten till 2-3%.

Marknaden är också fragmenterad med ett stort antal små, ofta familjeägda, lokala företag som äger ett begränsat antal skidliftar. Strukturen är också starkt nationell, där stora företag sällan driver skidanläggningar utanför det egna landet. En tydlig konsolidering har emellertid påbörjats med start i Nordamerika i början av 1990-talet, innebärande större men färre aktörer. Denna framväxt av ett antal dominerande aktörer har även påskyndat breddningen av antalet produkter och tjänster i skidanläggningarna. Helt nyligen har också några av de ledande företagen genomfört förvärv över nationsgränserna.

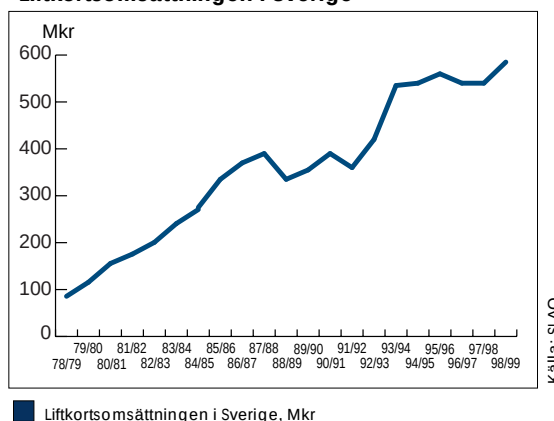
Strukturförändringarna hänför sig till branschens uppenbara skalfördelar och behovet att skapa anläggningar med en kritisk massa tillräcklig för den kapitalintensiva verksamheten och för att attrahera god managementkapacitet. Det allt bredare produkt- och tjänsteutbudet stöds bl a av studier gjorda i USA, Kanada och Frankrike som visar att liftkortsförsäljningen endast svarar för ca 20% av de totala utgifterna en skidsestrandegäst har, undantaget de som bor i skidortens närområde som dagskidåkare. Övriga utgiftsposter utgörs av boende (20%), mat och transporter inklusive resa tur och retur skidorten (35%), samt skidhyra, utrustning och skidskola (25%).

Nyckelfaktorer för branschutvecklingen är privatkonsumtionen och människors intresse för en aktiv fritid. I stort har turismen vuxit ut till

Världsmarknaden



Liftkortsomsättningen i Sverige



■ Liftkortsomsättningen i Sverige, Mkr



att bli största enskilda bransch inom totala BMP i världen med en andel på 12%. Särskilt starkt har den internationella turismen vuxit. Den lokala turismen följer med viss eftersläpning den internationella enligt WTO (World Tourism Organisation) som förutspår en årlig tillväxt på 4,3% under perioden fram till år 2020. World Travel and Tourism Council spår samtidigt en tillväxt på 3,8% per år fram till år 2010.

Enligt svenska HUI (Handels Utrednings Institut) är resandet det konsumtionssegment som kommer att öka mest fram till år 2010. Givetvis ingår skidresor i den förväntade reseökningen.

Men även produktutvecklingen är betydelsefull för branschen, som exempelvis snowboard samt moderna och effektiva snösystem. I Kanada och USA växer snowboardåkandet snabbt och svarar idag för mer än vart femte skidåk som görs. Enligt amerikanska Kottke Report kan snowboardandelen nästa år vara över 30%. Telemarkåkning är en annan nyhet, men som ännu bara tagit några få procent av marknaden. Snösystemen byggs i snabb takt ut i de flesta länder, vilket medför ett minskat väderberoende – till gagn för både gäst och skidanläggning.

Några andra trender i branschen är utvecklingen av aktiviteter vid sidan av skidåkning samt satsningar på barnfamiljer, med särskild fokus på

kvinnor och nybörjare. I takt med det breddade produktutbudet satsas också mer på komforten i gästernas boende.

Branschen kännetecknas av intensiv konkurrens, såväl mellan skidföretagen som från "varmväderalternativ". Å andra sidan är instegströsklarna mycket höga – nya skidanläggningar tillkommer mycket sällan. I USA har exempelvis inte någon ny anläggning byggts sedan 1981.

### Sverige och Sälen\*

I Sverige domineras vinterturismen av två koncerner, Sälen\* och Åre-Vemdalen, vilka tillsammans har över 50% av marknaden mätt som liftintäkter och ca 28% mätt efter antalet skiddagar – det mått som är det vanligaste utomlands. På motsvarande sätt svarar de 13 största anläggningar i Frankrike för drygt 50% av den franska marknaden. I USA svarar 150 av totalt ca 500 skidanläggningar för 80% av omsättningen i branschen.

Totalmarknaden för skidsemestrar i Sverige, d v s inklusive resa, mat, logi, etc kan beräknas till ca 3 miljarder kr årligen. Härav svarade den sammanlagda liftkortsförsäljningen för 585 Mkr säsongen 1998/99, en ökning med drygt 8% i jämförelse med säsongen innan. Landets 10 största liftanläggningar svarade för 71% av totalomsättningen. Nästan 1,8 miljoner svenskar åkte utför under den gångna säsongen. Av dessa åker lite mindre

än 20% snowboard och knappt 3% telemark. Nästan 80% åker vanliga utförsåkningsskidor. Den totala marknaden för skidåkning i Sverige beräknas av branschorganisationen SLAO, (Sveriges Liftanläggningars Organisation) till 3 miljoner människor. Marknaden betecknas av SLAO som mycket stabil. I Sverige är 81% av alla skidåkare under 45 år, vilket innebär en viss skillnad i jämförelse med Nordamerika och särskilt Alperna där medelåldern är högre.

Sälen\* marknadsandel var 27,7% under säsongen 1998/99, en mindre ökning jämfört med säsongen innan.

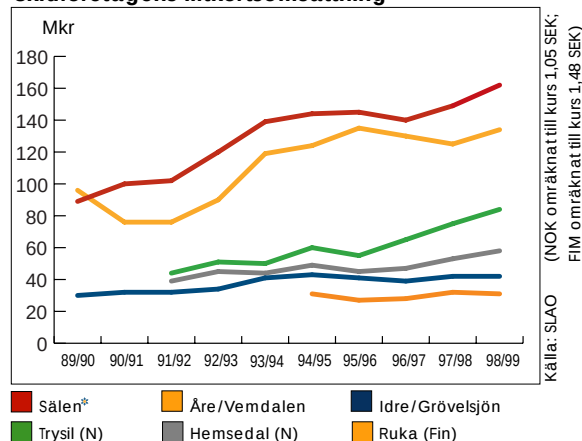
Koncernen har under den senaste femårsperioden genomgått en kraftig expansion, dels genom egen tillväxt och dels genom förvärvstillväxt. Härigenom har omsättningen mer än fördubblats till 313 Mkr. Samtidigt har antalet skiddagar ökat från 0,7

### Skidanläggningarnas liftkortsomsättning

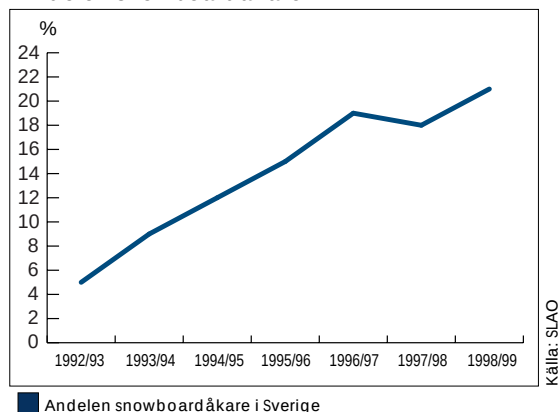
| Mkr                    | 1998/99 |
|------------------------|---------|
| Åre                    | 107     |
| Lindvallen             | 84      |
| Tandådalen/Hundfjället | 79      |
| Idre Fjäll             | 37      |
| Vemdalsfjäll           | 27      |
| Stöten                 | 25      |
| Kläppen                | 21      |
| Tännadalen             | 14      |
| Romme Alpin            | 13      |
| Järnfall               | 12      |

Källa: SLAO

### Skidföretagens liftkortsomsättning



### Andelen snowboardåkare





miljoner till 1,3 miljoner och koncernens vinst före skatt mer än fördubblats till 54 Mkr. Företagets inriktning mot nybörjare till medelgoda åkare och barnfamiljer har visat sig riktig.

En stor potential finns framöver i de stora barnkullarna från åren 1986-1995 som nu börjar komma in i de tidiga tonåren, en period då intresset för alpin utförsåkning brukar ta som mest fart. Amerikanska undersökningar bekräftar att en stor majoritet av skidåkande vuxna har lärt sig åka som barn. En annan potential för Sälen\* utgör det ökade intresset från utlandet, i första hand Danmark. Förutom ett utökat antal skiddagar under säsongen innebär det danska intresset, som främst gäller perioden januari-februari, förbättrad beläggning under mellansäsong. Genom internet ökar möjligheten att nå den utländska marknaden genom att översätta hemsidan med Ski\*Online till flera språk. Den starka tillväxten i Mälardalsområdet med omnejd utgör en annan möjlighet eftersom över 25% av Sälen\*s gäster kommer från den regionen.

### Konkurrens

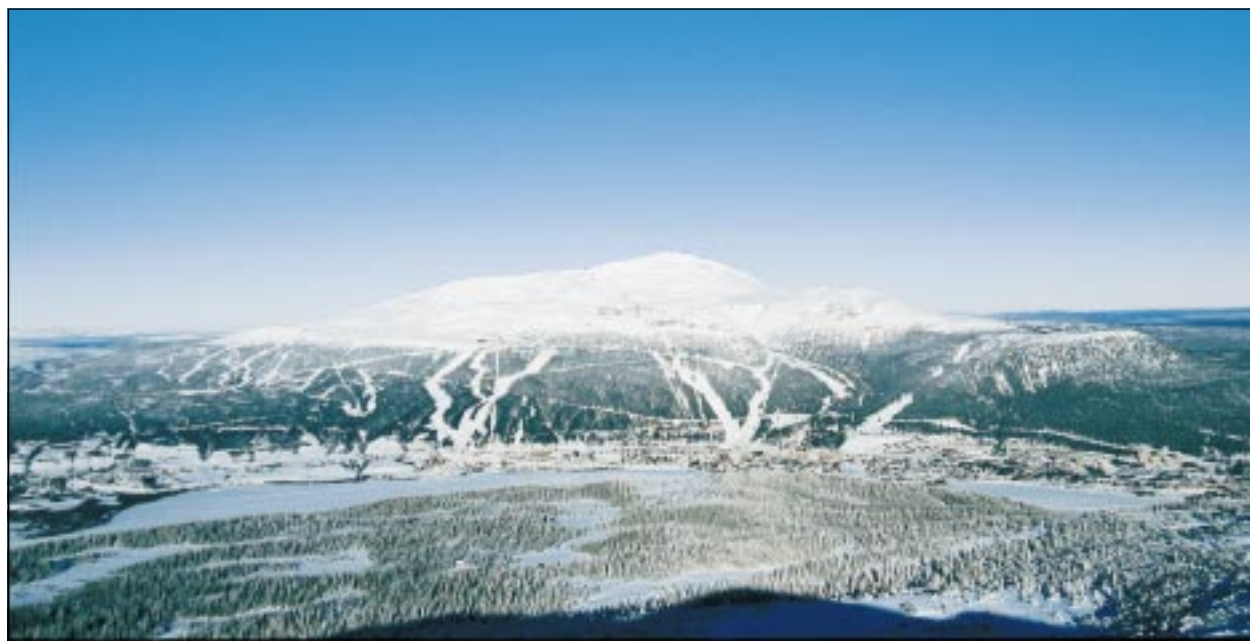
Sälen\*s konkurrenter utgörs dels av andra skidanläggningar i Sverige och Norge och dels av alternativa semester mål, i första hand sk solresor till badorter. De stora researrangörerna som Fritidsresor, Spies, Ving etc, med solresor som huvudprodukt, utgör som grupp Sälen\* främsta konkurrenter. Åre liksom flertalet skidorter i alperna, har en mer avancerad profil och konkurrerar därför endast i begränsad utsträckning med Sälen\*. Med familjen som huvudmålgrupp för Sälen\* är det anläggningar med snarlik profil som konkurrerar om gästerna, exempelvis Idre, Stöten och Kläppen i Dalarna samt Vemdalen, Tännadalen och andra orter i Härjedalsfjällen. Även skidanläggningar i Norge konkurrerar med Sälen\*, i första hand Trysil Fjell med 0,8 miljoner skiddagar och Hemsedal med 0,4 miljoner skiddagar. Svenska skidorter har en konkurrensfördel jämfört med skidorter både i Norge och i alperna genom en betydligt lägre prisbild. Sälen\* har även en konkurrensfördel genom läget nära stora befolkningstäta områden, i första hand Mä-

lardalen med omnejd. Samtidigt vänder sig produkten till de medelgoda åkarna och nybörjarna, vilka utgör tillsammans 73% av marknaden enligt en färsk undersökning (Åre Marknadsfakta AB). Sälen\* har under senare år svarat för en betydande andel av de investeringar som skett i de svenska alpina skidanläggningarna. Även i en nordisk och internationell jämförelse har investeringarna varit betydande i förhållande till koncernens storlek. Exempelvis har två nya restauranger av mycket hög kvalitet färdigställts på toppen av två fjäll och ett flertal moderna stolliftrar har tillkommit. Av alla snabbgående stolliftrar, kabin- och gondolliftrar i landet äger och driver Sälen\* nära hälften. Investeringarna har medfört en stark konkurrensfördel gentemot andra skidanläggningar, då gästerna för varje år erbjuds nyheter, nya upplevelser och förbättringar. Samtidigt minskar risken för dyra driftstopp jämfört med konkurrenter med äldre anläggningstillgångar och mer omodern utrustning. Sälen\* fäster stor vikt vid en stark marknadsställning och de fördelar detta medför i form av skalfördelar inom bl a marknadsföring, inköp och produktutveckling och i slutändan en bättre gästupplevelse. 1997 års förvärv av skidanläggningarna i Hundfjället och Tandådalen var därför ett viktigt strategiskt steg, som också innebar att gästunderlaget bredades att omfatta besökare med ungdomligare profil. Under de senaste två åren har de förvärvade verksamheterna samordnats med Lindvallen. Arbetet har löpt planenligt och den nya gemensamma koncernen fungerar mycket väl.

### Avstånd



# Åre - Vemdalen



Sälen\* har efter verksamhetsårets utgång träffat en överenskommelse om att ta över ägandet av Åre-Vemdalen koncernen från börsnoterade Investment AB Bure. Affären offentliggjordes den 27 september 1999. Tillträde beräknas kunna ske till årsskiftet 1999/00, och förutsätter godkännande av ordinarie bolagsstämma i Sälen\*.

## Företaget i korthet

Varumärket Åre är sannolikt branschens starkaste, såväl i Sverige som i Norden. Även internationellt är varumärket känt. Åre arrangerar regelbundet tävlingar i den internationella världscupen i utförsåkning. Åre är också en av de få nordiska skidorter som bäst kan jämföras med alperna. Här erbjuds åkning högt ovan trädgränsen, halvmillånga nedfarter och fallhöjder på 900 meter. Vemdalen erbjuder varierande skidåkning med inriktning mot familjer.

Åre-Vemdalen omfattar "Åre-fem byar" med Duved, Tegfjäll, Åre by, Åre-Björnen, Edsåsdalen samt Vemdalen med Vemdalskalet och Björnrike. I år har dessutom skidsystemet i Klövsjö förvärvats, liksom ett långtidsarrende av skidsystemet i Storhogna samt av centrumanläggningar-

na (boende m m) på Vemdalskalet och i Björnrike. Åre har under senare år genomfört stora investeringar i nya liftar, ökad snötillverkningskapacitet och nya nedfarter. Förvärv har också skett av de lokala marknadsförings- och resebokningsbolagen på respektive orter. Vid utgången av 1998 fanns

sammanlagt 66 liftar med en transportkapacitet på 71 100 gäster per timme i Åre-Vemdalen. Det totala antalet nedfarter var 143 stycken med en sammanlagt åk-yta på 4,4 miljoner kvm. Av bolagets omsättning på 204 Mkr svarade liftkortsförsäljningen för 64%.

## Nyckeltal

|                                  | 1999 <sup>3)</sup><br>jan-aug | 1998 <sup>3)</sup><br>jan-aug | 1998 <sup>1)</sup><br>jan-dec | 1997 <sup>1)</sup><br>jan-dec |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Omsättning, Mkr                  | 204                           | 176                           | 204                           | 171                           |
| Resort cashflow, Mkr             | 48 <sup>4)</sup>              | 56                            | 52                            | 53                            |
| Resultat före skatt, Mkr         | 39 <sup>4)</sup>              | 47                            | 15,6 <sup>2)</sup>            | 19,3 <sup>2)</sup>            |
| Resultat efter betald skatt, Mkr | 35 <sup>4)</sup>              | 43                            | 15,6 <sup>2)</sup>            | 15,2 <sup>2)</sup>            |
| Balansomslutning, Mkr            | 474                           | 421                           | 504                           | 376                           |
| Eget kapital, Mkr                | 212                           | 198                           | 177                           | 156                           |
| Räntebärande skulder, Mkr        | 204                           | 125                           | 237                           | 169                           |
| Medelantalet anställda, st       | -                             | -                             | 306                           | 259                           |

1) Legala siffror, ej proforma, för 1997. Liftanläggningarna i Vemdalskalet-Björnrike förvärvades i september 1997. Under sommaren 1998 förvärvades de centrala bokningsbolagen Åre Fjäll AB och Vemdalsbokning AB.

2) I resultatmättet ingår realisationsvinster från lägenhetsförsäljningar med 2,1Mkr 1998 respektive 11,7 Mkr 1997.

3) Resultatet för årets första åtta månader avviker regelmässigt kraftigt från helårsresultatet. Verksamhetsårets fyra sista månader beräknas likt tidigare år ge ett betydande underskott.

4) Resultatet jan-aug 1999 belastas med kostnader p g a ändrade principer för periodisering av marknadsföring (5,6 Mkr) samt genom belastning av nya verksamheter under lågsäsong (5,4 Mkr) med totalt 11 Mkr.





X-2000 till Åre.

## Historik

Åre, som har en mer än 100 årig tradition som semester- och skidort, började som kurort. Gästerna kom för den höga och rena luften. Jakt och fiske spelade också en viktig roll. Gästtillströmningen tog fart åren efter järnvägen till Åre invigdes 1882. Hotell och jaktvillor byggdes och 1895 byggdes hotell Åreskutan. Åre Bergbana invigdes 1910 och utvecklingen till vintersportort påbörjades med aktiviteter som kälkåkning, skridsko- och skidåkning samt curling. Ännu en bit in på 1960-talet var emellertid sommarturismen större än vinterturismen, vilket decennierna därefter radikalt kom att förändra. Den första riktiga skidliften togs i bruk 1940 vid Hotell Lundsgården. 1952-53 byggdes liftar upp till Mörvikshummelns topp från Fjällgården. Året därpå stod Åre som värd för alpina skid-VM. Linbanan i angränsande Duved togs i bruk 1966 och 10 år senare, 1976, invigdes Kabinbanan i centrala Åre. Under 1980- och 1990-talen byggdes

byarna och liftsystemen ut. Vemdals-skalet och Björnrike förvärvades 1997 och är belägna ca 1 mil fågelvägen från varandra, ca 10 mil rakt söderut från Östersund. Vemdalsens historia som turistort går tillbaka till 1936 då det första hotellet byggdes på Vemdalskalet. Den första backen anlades 1938 och den första liften installerades 1960. I Björnrike byggdes fjällhotellet 1968, vilket innebar starten på utvecklingen av området.

## Bakgrund

Grunden till att Åre-Vemdalen-koncernen tillkom var den omfattande bank- och finanskrisen i början av 1990-talet, då en lång rad verksamheter fördes samman i det statliga kreditföretaget Securum. Målsättningen har varit att skapa en struktur genom strategiska investeringar och förvärv samt genom att utveckla och rekonstruera koncernen från liftföretag till den resort-koncern Åre-Vemdalen är idag. Liftverksamheten är dock fortfarande kärnverksamhe-

ten, men idag bedrivs även verksamheter inom skidskola, skiduthyrning, logi och restauranger i koncernen. Den struktur som Åre-Vemdalen byggt upp under de senaste åren är i väsentliga delar likartad med den struktur som Sälen\* har, varför företagen passar bra ihop.

## Investeringar

Under 1996 och 1997 byggdes de centrala liftsystemen ut i Olympiaområdet. Nedfarten Gästrappet breddades, snötilverkningskapaciteten förstärktes och belysning för kvällsåkning installerades. Backen är idag en av få i världen där TV-utsända storslalomtävlingar kan arrangeras kvällstid. Vidare anlades en ny nedfart i anslutning till Gästrappet, med belysning och helautomatiska snökanoner. Under 1997 och 1998 förvärvades exploateringsmark i anslutning till bostadskomplexet Fjällbyn i centrala Åre, med möjligheter till byggnation av ca 300 bäddar i attraktivt liftnära läge.

Under 1998 har betydande investeringar genomförts i Duved, Tegefjäll och Björnen, dels i syfte att avlasta centrala Åre och dels för att bättre utnyttja bäddkapaciteten på dessa orter. I Duved har tre släppliftar ersatts med en modern 6-stols expresslift utrustad med väderskyddande huvar. Nedfarterna har breddats och snötilverkningskapaciteten byggts ut. En ny liftstation på 700 kvm har byggts i Duved som bl a inrymmer skiduthyrning. I Duved har vidare ett helt nytt barnskidområde tillkommit och en liftförbindelse dragits i en tunnel under europavägen (E 14) för säkrare persontransporter mellan bykärnan och backarna. I Tegefjäll har nedfarter snösäkrats. På kalfjället i högzon har nya nedfarter byggts och en ny lift har tillkommit. Under hösten 1998 övertogs driften av restaurang, reception och förmedlingsverksamheten i Tegefjäll i avsikt att bättre nyttja bostadsrättslägenheter för uthyrning. I Björnen har familjesatsningarna fortsatt med ett nytt barnområde med fem väl samlade liftar under temat ”plat-

## Investeringar

| Mkr                       | 1999      | 1998       | 1997      | 1996        |
|---------------------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| Liftar och nedfarter      | -         | 70         | 34        | 20          |
| Pistmaskiner, fordon, m m | -         | 3          | 7         | 1,5         |
| Fastigheter               | -         | 43         | 0         | 3           |
| Hotell och restauranger   | -         | 0          | 2         | 2           |
| <b>Totalt</b>             | <b>22</b> | <b>116</b> | <b>43</b> | <b>26,5</b> |

Bolagets investeringar för verksamhetsåret 1999 beräknas uppgå till 22 Mkr, varav huvuddelen avser snösystem.

tast-roligast-tryggast”. Dotterbolaget Backrestauranger förvärvade under året två serveringar i anslutning till backarna. Totalt ägs nu tre back-restauranger. Ytterligare sex drivs i anslutning till de hotell som koncernen äger i Åre by och Björnen. För att bredda produktutbudet förvärvades under 1998 50% av skiduthyrningsföretaget Skidåkarna AB som har ca 40% av uthyrningsmarknaden inom Åre fem byar.

### Verksamheten

Koncernen registrerade under säsongen 1998/99 totalt 1,1 miljoner skiddagar, fördelade med 797 000 på Åre fem byar och 303 000 på Vemdals-skalet-Björnrike. För Åre-Vemdalen innebar det en ökning med 2,9% jämfört med vintersäsongen 1997/98. Preliminära beräkningar visar att det totala antalet skiddagar i Sverige uppgår till ca 10 miljoner. Mätt efter den totala liftkortsförsäljningen i Sverige uppgick Åre-Vemdalsens marknadsandel till 23,0%. Det innebar en i stort oförändrad marknadsposition jämfört med säsongen 1997/98. Koncernens liftkortsintäkter steg 1998/99 med ca 8% samtidigt som totalmarknaden i Sverige ökade med ca 8,5% till 585 Mkr enligt branschorganisationen SLAO. Huvuddelen av Åre-Vemdalsens gäster kommer från Sverige, men från länder som Danmark, England och speciellt Finland, kommer också regelbundet gäster.

### Skidområden

Duved utgör tillsammans med Tegefjäll koncernens västra skidområde. Liftarna går upp på Mullfjället och Tegefjäll och skidåkningen är av medelsvår karaktär. Bra möjligheter finns till snowboard- och skogsåkning. Här finns även en hel del barnbackar. I fjol invigdes Nordens första 6-stollift med vindskydd i Duved. En transportlift har också installerats som tar skidåkarna från Duveds centrum upp till backarna. Tegefjäll har å sin sida fått nya backar i högzonen ovanför trädgränsen. På Åreskutan vid Åre by

finns de svåraste, men också mest variationsrika och längsta nedfarterna. Här körs regelbundet svenska och internationella elitävlingar i slalom, storslalom, super G och störtlopp, exempelvis World Cup. Här finns också några mycket väl belysta backar. Åre by är en ”by” av internationellt alpsnitt, med restauranger, barer, nattklubbar, hotell, butiker, torg och andra samlingsplatser. Inga andra skidorter i norra Europa kan erbjuda en liknande miljö eller ett motsvarande utbud av aktiviteter. Åre-Björnen 20 har ett utbud som främst riktar sig till barnfamiljer. I likhet med Duved har Björnens barnområde byggts ut under året. Björnen ligger högt och skyddat av skog, vilket gör platsen snösäker och vindstilla. Skidåkning-

en tar vid direkt vid husen och barnen har eget område med backar och lekaktiviteter med vuxenbackar intill. Det är enkelt att åka skidor och lift till det centrala systemet eftersom Björnen är en del av Åres skidområde. Edsåsdalen är beläget ca 21 kilometer sydost om Åre och är en skidort av klassisk svensk fjällkaraktär. Skidområdet har en lugn atmosfär och passar familjer och äldre skidåkare väl. Här ges bra möjligheter för de gäster som vill kunna åka både utför och gå på tur. Åre marknadsförs sedan fjolåret under devisen ”Åre fem byar – ett skidområde”, i syfte att lyfta fram både mångfalden och det som

### Omsättningens fördelning

|               | 1998, Mkr  | Andel, %   | 1997, Mkr  | Andel, %   |
|---------------|------------|------------|------------|------------|
| Liftar        | 130        | 64         | 105        | 61         |
| Skidskola     | 8          | 4          | 6          | 4          |
| Logi          | 24         | 12         | 23         | 13         |
| Sportbutiker  | 3          | 1          | 3          | 2          |
| Restauranger  | 24         | 12         | 21         | 12         |
| Fastighet     | 5          | 2          | 2          | 1          |
| Övrigt        | 10         | 5          | 11         | 7          |
| <b>Totalt</b> | <b>204</b> | <b>100</b> | <b>171</b> | <b>100</b> |

Övriga intäkter består främst av reklamförsäljning, stugservice samt uthyrning av campingplatser.

### Kort om skidanläggningarna

| Åre                      | Duved            | Tegefjäll           | Åre By                    | Åre Björnen | Edsåsdalen |
|--------------------------|------------------|---------------------|---------------------------|-------------|------------|
| Liftar, st               | 7                | 5                   | 26                        | 6           | 5          |
| Liftkortsomsättning, Mkr | 11               | 10                  | 74                        | 11          | 1          |
| Max fallhöjd, m          | 358              | 293                 | 853                       | 175         | 180        |
| Nedfarter, st            | 15               | 12                  | 59                        | 8           | 13         |
| Skiduthyrningar, st      | 3                | 1                   | 9                         | 2           | 1          |
| Restauranger, st         | 8                | 1                   | 30                        | 8           | 2          |
| <b>Vemdalen</b>          | <b>Björnrike</b> | <b>Vemdalskalet</b> | <b>Storhogna-Klövssjö</b> |             |            |
| Liftar, st               | 8                | 10                  | 12                        |             |            |
| Liftkortsomsättning, Mkr | 13               | 14                  | 7                         |             |            |
| Max fallhöjd, m          | 385              | 340                 | 415                       |             |            |
| Nedfarter, st            | 16               | 17                  | 23                        |             |            |
| Skiduthyrning, st        | 1                | 1                   | 1                         |             |            |
| Restauranger, st         | 2                | 2                   | 2                         |             |            |

förenar de fem skidorterna. Området ligger ca 63 mil bilvägen från Stockholm och ca 90 mil från Göteborg. Direktbussar trafikerar Åre från Stockholm. Från Stockholm går även direkttåg (från 1999/00 X-2000) till Åre, liksom från Malmö och Göteborg. Med X-2000 beräknas åktiden Stockholm-Åre uppgå till 5,5 timmar. Närmaste flygplats är Östersund, ca 1 timmes bilväg från Åre by.

Vemdalen har en klar profil mot familjer. Vemdalsområdet innehåller stora, allsidiga och väletablerade skidanläggningar och boende. Från säsongen 1999/00 marknadsförs Vemdalsområdet som "Ett liftkort fyra paradis". De bägge fjällanläggningarna Vemdalskalet och Björnrike ligger ca 15 minuters bilfärd ifrån varandra. Liftsystemet är omfattande och bjuder på variationsrik utförsåkning och med stora fallhöjder. Vemdalen har arrangerat båda World Cup för damer och Alpina SM. Även de sammanbundna skidområdena Storhogna och Klövsjö har familjen som främsta målgrupp. Klövsjö har en profil som särskilt riktar sig till småbarnsfamiljer. Ett flertal aktiviteter arrangeras för barnen vid sidan om skidåkning. Anläggningen kompletteras för närvarande med fler bäddar och stugor med självhushåll. Storhogna har en exklusiv karaktär och marknadsför sig med ett högklassigt hotell och

Spa-anläggning (fjällvärldens första) med skönhetsvård och antistressbehandling, yoga, vattengymnastik etc. Storhogna och Klövsjö ligger ca 30 minuter med bil från Björnrike och 15 minuter från Vemdalskalet. Skidanläggningarna i Vemdalsområdet ligger avståndsmässigt ca 48 mil bilvägen från Stockholm. Östersund ligger ca 10 mil norrut och Sveg, som också har flygförbindelse med Stockholm, ligger ca 7 mil bort.

Under 1999 har liftsystemet i Klövsjö förvärvat och ett 25-årligt arrendekontrakt ingåtts med ägarna till liftsystemet i Storhogna. De bägge systemen är sammanknutna med en transitlift över fjället. Åre-Vemdalen har även träffat ett femårigt arrendavtal med ägarna till Vemdalskalets Högfjällshotell samt med Björnrike Ski & Country Club om att driva dessa centrumanläggningar.

## Organisation

Verksamheten bedrivs i sju bolag med Åre-Vemdalen AB som moderbolag. Övriga bolag i koncernen är Åre Resort Enterprise AB, Åre Resor AB, Skidåkarna AB, Backrestauranger AB, Vemdalen Lift AB och Vemdalen Resor AB. Härutöver finns fem intressebolag, bl a Åre 99 AB, som satts upp för VM i mountainbike, samt Åre Sport Event AB som arrangerar bl a World Cup-tävlingarna i slalom

vintern år 2000 i Åre samt World Cup-finalen år 2001. Koncernens leds av verkställande direktören och med en ledning i vardera Åre och Vemdalen. I moderbolaget finns stabsfunktioner inom administration, ekonomi och IT.

## Nyheter och utvecklingsprojekt

- Nyheter till säsongen 1999/00 är;
- Skidsystemen i Klövsjö och Storhogna ingår i koncernen, som därmed omfattar nio skidområden – fem i Åre och fyra i Vemdalen.
- Gemensamt liftkort för de fyra skidområdena i Vemdalen.
- Arrendavtal ingångna innebärande att Åre-Vemdalen övertar driften av de dominerande hotellanläggningarna i Vemdalskalet och Björnrike.
- Förbättrat snötilverkningsystem i Klövsjö.
- 120 nybyggda liftnära bäddar i Vemdalenområdet
- Barnens hus, ett snödagis där föräldrar kan lämna sina barn några timmar, invigt i Åre Björnen.
- Charterflyg t o r Bromma – Östersund/Åre två gånger per vecka.
- SJ kör X-2000 sex gånger under vintern för att utreda reguljärtrafik Stockholm – Åre.
- Fortsatt utbyggnad av snötilverkningskapaciteten i Åre fem byar. Kapaciteten täcker till kommande säsong 40 av 108 nedfarter.
- Tegetornet byggs ut för skiduthyrning och butiksverksamhet.

I såväl Åre som Vemdalen finns stora utvecklingsmöjligheter. Grunden till dessa ligger i att det finns gott om terräng lämpad för utbyggnad av den alpina produkten samt för utbyggnad av liftnära bäddar.

## Motiv till affären

Motiven till affären är att skapa en slagkraftig enhet inom nordisk turism där konkurrensen ständigt skärps genom allt större aktörer som marknadsför utländska resmål. Den nya koncernens storlek och finansiella styrka ökar möjligheten att konkurrera med utländska turistmål. Möjligheten att sälja skidorterna internationellt,

## Femårsöversikt

|                            | 1998 <sup>2)</sup> | 1997 <sup>1,2)</sup> | 1996 | 1995 | 1994 |
|----------------------------|--------------------|----------------------|------|------|------|
| Omsättning, Mkr            | 204                | 171                  | 194  | 165  | 148  |
| Resultat före skatt, Mkr   | 15,6               | 19,3                 | 20,1 | -8,2 | -2,0 |
| Balansomslutning, Mkr      | 504                | 377                  | 303  | 347  | 327  |
| Soliditet, %               | 35                 | 42                   | 38   | 28   | 32   |
| Avkastning på              |                    |                      |      |      |      |
| sysselsatt kapital, %      | 7                  | 9                    | 12   | 3    | 4    |
| eget kapital, %            | 7                  | 11                   | 17   | neg  | neg  |
| Medelantalet anställda, st | 306                | 259                  | 247  | 243  | 228  |

1) Under 1997 såldes 70% av Åre Fjäll AB. Bolaget konsoliderades därför inte i koncernen under 1997. Det förklarar ca 25 Mkr av omsättningsnedgången mellan 1996 och 1997. Under 1998 köptes marknadsförings- och bokningsverksamheterna i Åre Fjäll AB. Kvarvarande verksamhet har ombildats till Åre Turistbyrå AB. Under 1998 förvärvades boknings- och marknadsföringsbolaget Vemdalsbokning AB.

2) I resultatet för 1997 ingår reavinsten på 11,7 Mkr från försäljningar av lägenheter. Under 1998 uppgick motsvarande reavinst till 2,1 Mkr.



framför allt i Danmark, Storbritannien, Finland och Baltikum, stärks. Koncernen uppnår dessutom en storlek som förväntas ge ökad uppmärksamhet från kapitalmarknaden.

### Uppgörelsens utformning

SälenStjärnan AB och Investment AB Bure har avtalat att Bure skall överlåta sina aktier i Bure P & L AB, ett helägt dotterbolag till Bure och moderbolag till Åre-Vemdalen AB. Sälen\* erlägger kontant 70 Mkr och emitterar 2 450 000 B-aktier som likvid för Bure P & L. Likviden värderas till 253 Mkr baserat på genomsnittlig köpkurs för Sälen\*s B-aktie under de 10 senaste börsdagarna före offentliggörandet av affären. Likviden överstiger Åre-Vemdalens bedömda egna kapital enligt förvärvsbalansräkningen per 31 december 1999 med drygt 60 Mkr. Mellanskillnaden kommer i första hand att fördelas på befintliga anläggningstillgångar och eventuell resterande del blir goodwill. Affären är villkorad av konkurrensmyndigheters godkännande, genomförd due diligende och beslut om emission på ordinarie bolagsstämma i SälenStjärnan AB. En majoritet av bolagets aktieägare med ca 90% av rösterna har förbundit sig att rösta för emissionen. Tillträde bör kunna ske omkring årsskiftet.

### Ägarförhållanden efter affärens genomförande

I syfte att förbättra aktiens likviditet, sker i samband med affären en omstämpling av A-aktier till B-aktier innebärande att Sälen\*s huvudägare, familjerna Mats och Erik Paulsson, efter omstämpling och efter genomförd emission äger aktier motsvarande 50% av rösterna i bolaget. Bure kommer att äga ca 25% av aktiekapitalet och 18% av rösterna.

### Samordningsvinster

Betydande synergier uppstår inom bl a inköp, marknadsföring och IT-system med Sälen\*s nyutvecklade säljstödssystem Ski\*Online. Samgåen-



det ger styrka att ytterligare investera och utveckla de redan starka varumärken som ingår. Samordningsvinster beräknas inom tre år årligen uppgå till i storleksordningen 10-15 Mkr. Omstruktureringskostnaderna är be-

gränsade. Under det första gemensamma räkenskapsåret beräknas synergier endast bli begränsade.

### De största ägarna efter affärens genomförande

|                                        | A-aktier       | B-aktier         | Kapital %     | Röster %      |
|----------------------------------------|----------------|------------------|---------------|---------------|
| Mats Paulsson med familj               | 268 500        | 855 741          | 11,78         | 25,95         |
| Investment AB Bure                     | -              | 2 450 000        | 25,68         | 17,96         |
| Erik Paulsson med familj och bolag     | -              | 1 160 990        | 12,17         | 8,51          |
| Jonas Wahlström med familj och bolag   | -              | 1 000 000        | 10,48         | 7,33          |
| Fredrik Paulsson med familj och bolag  | 93 750         | 37 790           | 1,38          | 7,15          |
| Stefan Paulsson med familj och bolag   | 93 750         | 34 102           | 1,34          | 7,12          |
| Lima Jordägande Socknemän              | -              | 933 894          | 9,79          | 6,84          |
| Per-Uno Sandberg med bolag             | -              | 529 405          | 5,55          | 3,88          |
| Thorvald Sverdrup med familj och bolag | -              | 355 642          | 3,73          | 2,61          |
| Sälen In West AB                       | -              | 199 700          | 2,09          | 1,46          |
| Svante Paulsson med bolag              | -              | 157 025          | 1,65          | 1,15          |
| Sara Karlsson                          | -              | 113 550          | 1,19          | 0,83          |
| James Capel                            | -              | 70 355           | 0,74          | 0,52          |
| Övriga                                 | -              | 1 185 556        | 12,43         | 8,69          |
| <b>Totalt</b>                          | <b>456 000</b> | <b>9 083 750</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

# Aktien

## Aktiens utveckling

B-aktien är noterad på Stockholms Fondbörs OTC-lista sedan den 8 juli 1994 och kursen var 36 kr vid noteringstillfället. En börspost består av 100 aktier. Den 31 augusti 1999 var aktiekapitalet 14 179 500 kr fördelat på 7 089 750 aktier, varav 2 250 000 A-aktier med vardera 10 röster per aktie och 4 839 750 B-aktier med en röst per aktie. Alla aktier har lika rätt till utdelning. Nominellt värde är två kr per aktie. Den 31 augusti 1999 var antalet aktieägare 1 814 st (1 539). Under perioden 1 september 1998 – 31 augusti 1999 omsattes på Stockholmsbörsen 232 551 aktier till ett värde av 17,0 Mkr (206 013 respektive 16,8). Lägsta betalkurs var 51 kr noterat den 17 december 1998 och högsta betalkurs var 74 kr noterat den 7 september 1998. Den 31 augusti 1999 var bolagets noterade värde 524,6 Mkr (465,1). Under februari 1999 har ett konverteringslån konverterats till 250 000 B-aktier. Per den 31 augusti finns inga utestående konverteringslån eller optionsrätter.

## Föreslagen nyemission

Sälen\*s styrelse har beslutat föreslå den ordinarie bolagsstämman att nyemittera 2 450 000 B-aktier till Investment AB Bure som delikvid för förvärvet av Åre-Vemdalen AB.

## Omstämpling av A-aktier

Sälen\*s huvudägare, Mats och Erik Paulsson med Erik Paulssons myndiga barn Svante Paulsson och Sara Karlsson stämplat om, tillsammans med verkställande direktör Thorvald Sverdrup, röststarka A-aktier till B-aktier i samband med ordinarie bolagsstämma den 11 december 1999. En ägarförteckning efter genomförd nyemission om 2 450 000 B-aktier till

Investment Bure AB och omstämpling av A-aktier till B-aktier presenteras på sidan 15 i årsredovisningen.

## Utdelning och policy

Utdelningsnivån är beroende av Sälen\*s långsiktiga utvecklingsmöjligheter, finansiella ställning och investeringsbehov. Målsättningen är att utdelningsnivån årligen skall uppgå till minst 30% av resultatet efter skatt. Om soliditeten överstiger 50% skall minst hälften av resultatet efter skatt delas ut till aktieägarna. Föreslagen utdelning om 3,00 kr (2,00) per aktie motsvarar 49% (47) av resultatet efter skatt. Totalt uppgår föreslagen utdelning till 21,3 Mkr (13,7).

## Ägarkategorier 1999-08-31

| Kategori                       | Antal aktier     | Andel, %   |
|--------------------------------|------------------|------------|
| Svenska privatpersoner         | 4 265 488        | 60         |
| Svenskt institutionellt ägande | 985 885          | 14         |
| Övriga svenska ägare           | 1 381 390        | 20         |
| Utländskt ägande               | 456 987          | 6          |
| <b>Totalt</b>                  | <b>7 089 750</b> | <b>100</b> |

## Ägarstruktur 1999-08-31

| Storleksklasser | Antal ägare  | %             | Antal aktier     | %             | Antal röster      | %             |
|-----------------|--------------|---------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|
| 1- 100          | 630          | 34,73         | 45 039           | 0,64          | 45 039            | 0,16          |
| 101- 200        | 162          | 8,93          | 28 309           | 0,40          | 28 309            | 0,10          |
| 201- 1 000      | 825          | 45,48         | 368 326          | 5,20          | 368 326           | 1,34          |
| 1 001- 5 000    | 149          | 8,21          | 320 972          | 4,53          | 320 972           | 1,17          |
| 5 001- 10 000   | 21           | 1,16          | 157 611          | 2,22          | 157 611           | 0,58          |
| 10 001- 20 000  | 6            | 0,33          | 77 513           | 1,09          | 77 513            | 0,29          |
| 20 001- 50 000  | 8            | 0,44          | 225 716          | 3,18          | 225 716           | 0,83          |
| 50 001- 100 000 | 2            | 0,11          | 153 305          | 2,16          | 153 305           | 0,56          |
| 100 001-        | 11           | 0,61          | 5 712 959        | 80,58         | 25 962 959        | 94,97         |
| <b>Totalt</b>   | <b>1 814</b> | <b>100,00</b> | <b>7 089 750</b> | <b>100,00</b> | <b>27 339 750</b> | <b>100,00</b> |

## Aktiekapitalets utveckling

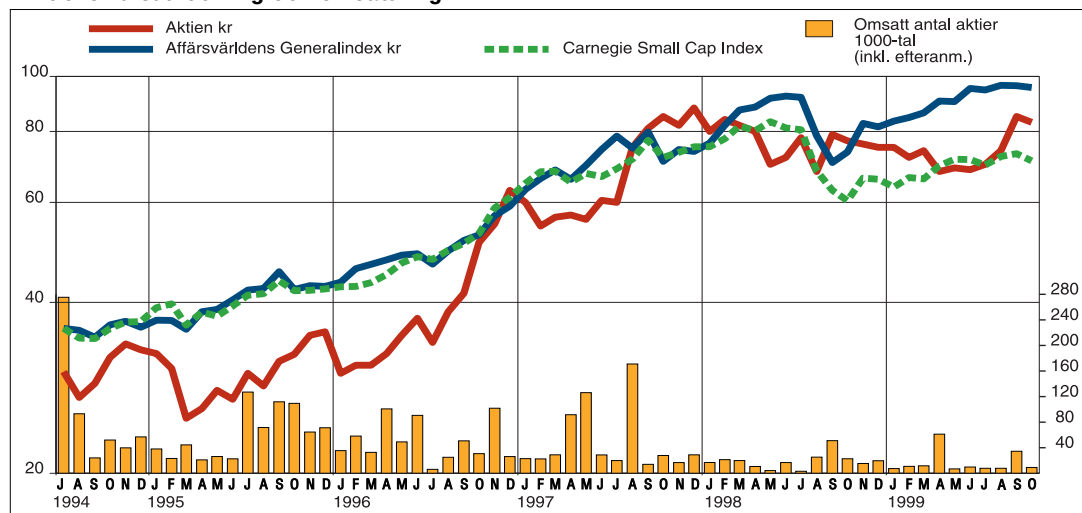
| År   | Förändringar | Ökning av antalet aktier | Nom belopp kr / aktier | Totalt antal aktier | Förändring av aktiekapital | Totalt aktiekapital, kr |
|------|--------------|--------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1992 | -            | -                        | 10                     | 500 000             | -                          | 5 000 000               |
| 1994 | Nyemission   | 150 000                  | 10                     | 650 000             | 1 500 000                  | 6 500 000               |
| 1994 | Konvertering | 160 405                  | 10                     | 810 405             | 1 604 050                  | 8 104 050               |
| 1995 | Split 5:1    | 3 241 620                | 2                      | 4 052 025           | --                         | 8 104 050               |
| 1997 | Nyemission   | 2 337 725                | 2                      | 6 389 750           | 4 675 450                  | 12 779 500              |
| 1998 | Nyemission   | 200 000                  | 2                      | 6 589 750           | 400 000                    | 13 179 500              |
| 1998 | Konvertering | 250 000                  | 2                      | 6 839 750           | 500 000                    | 13 679 500              |
| 1999 | Konvertering | 250 000                  | 2                      | 7 089 750           | 500 000                    | 14 179 500              |

## De största ägarna 1999-08-31

|                                        | A-aktier         | B-aktier         | Kapital, %    | Röster, %     |
|----------------------------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|
| Erik Paulsson med familj och bolag     | 912 500          | 248 490          | 16,38         | 34,29         |
| Mats Paulsson med familj               | 912 500          | 211 741          | 15,86         | 34,15         |
| Jonas Wahlström med familj och bolag   | -                | 1 000 000        | 14,10         | 3,66          |
| Svante Paulsson med bolag              | 93 750           | 63 275           | 2,21          | 3,66          |
| Fredrik Paulsson med familj och bolag  | 93 750           | 37 790           | 1,86          | 3,57          |
| Stefan Paulsson med familj och bolag   | 93 750           | 34 102           | 1,80          | 3,55          |
| Sara Karlsson                          | 93 750           | 19 800           | 1,60          | 3,50          |
| Lima Jordägande Socknemän              | -                | 933 894          | 13,17         | 3,42          |
| Thorvald Sverdrup med familj och bolag | 50 000           | 305 642          | 5,02          | 2,95          |
| Per-Uno Sandberg med bolag             | -                | 529 405          | 7,47          | 1,93          |
| Sälen In West AB                       | -                | 199 700          | 2,82          | 0,73          |
| James Capel                            | -                | 70 355           | 0,99          | 0,26          |
| Övriga                                 | -                | 1 185 556        | 16,72         | 4,33          |
| <b>Totalt</b>                          | <b>2 250 000</b> | <b>4 839 750</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

Källa: VPC AB

## Aktiens kursutveckling och omsättning



Källa: SIX Findata

## Data per aktie

|                                 | Sälen*<br>98/99 | Sälen*<br>97/98         | Proforma<br>96/97       | Lindvallen<br>95/96     | Lindvallen<br>94/95     |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Antal aktier, st                | 7 089 750       | 6 839 750               | 6 389 750               | 4 052 025               | 4 052 025               |
| D:o efter full konvertering, st | 7 089 750       | 7 089 750 <sup>1)</sup> | 6 889 750 <sup>1)</sup> | 4 552 025 <sup>1)</sup> | 4 552 025 <sup>1)</sup> |
| Vinst per aktie, kr             | 6,19            | 4,40                    | 3,67                    | 5,78                    | 5,79                    |
| D:o efter full konvertering, kr | 6,19            | 4,22 <sup>1)</sup>      | 3,47 <sup>1)</sup>      | 5,29 <sup>1)</sup>      | 5,30 <sup>1)</sup>      |
| Resort cashflow, kr             | 16,9            | 15,4                    | 13,8                    | 14,7                    | 14,6                    |
| Eget kapital per aktie, kr      | 51              | 47                      | 45                      | 37                      | 32                      |
| D:o efter full konvertering, kr | 51              | 48 <sup>1)</sup>        | 47 <sup>1)</sup>        | 40 <sup>1)</sup>        | 35 <sup>1)</sup>        |
| Börskurs 31 augusti, kr         | 74,00           | 68,00                   | 75,00                   | 38,50                   | 29,00                   |
| Utdelning per aktie, kr         | 3,00            | 2,00                    | 1,60                    | 1,30                    | 1,30                    |
| P/e-tal, ggr                    | 12,0            | 15,5                    | 20,4                    | 6,7                     | 5,0                     |
| Kurs/resort cashflow, ggr       | 4,4             | 4,4                     | 5,4                     | 2,6                     | 2,0                     |
| Kurs/eget kapital, %            | 145             | 142 <sup>1)</sup>       | 160 <sup>1)</sup>       | 96 <sup>1)</sup>        | 83 <sup>1)</sup>        |
| Direktavkastning, %             | 4,1             | 2,9                     | 2,1                     | 3,4                     | 4,5                     |

Proforma 1996/97 omfattar Lindvallen och Tandådalen & Hundfjället.

<sup>1)</sup> Vid full konvertering har tillförts 250 000 aktier i maj 1998 och ytterligare 250 000 aktier i februari 1999.

Definitioner återfinns på sidan 48.



# Medarbetarna i centrum

## Gästservice

Gästservice är ett ständigt pågående arbete med ett av företagets viktigaste element, värdet av Sälen\*s alla gästrelationer. Värdet bestäms av hur alla medarbetare behandlar gästerna. En stor del av lönsamheten skapas genom att gästernas förväntningar överträffas och att de därför vill återkomma. Strategin för att lyckas med detta utgår ifrån att gästfokusera alla nivåer i företaget. Processen kan illustreras med vidstående modell.

## Vision

Sälen\* skall utveckla produkter för nya skidgenerationer och vara branschledande i Skandinavien. Detta kan uppnås bl a genom att arbeta med humankapitalet som en av Sälen\*s viktigaste resurser samt genom att förmedla den koncernövergripande visionen till de anställda. Det är genom människorna som visioner uppnås och värden skapas.

## Affärsidé

Sälen\*s affärsidé innebär att de olika skidanläggningarna skall erbjuda marknaden en högkvalitativ gästpassad alpin vinterupplevelse. Anläggningarna har olika inriktningar och mål med tydliga kopplingar till affärsidén som förankras hos medarbetarna. Anläggningsmålen bryts ned till tydliga och konkreta avdelningsmål som förenar och skapar vikänsla och laganda hos personalen.



## Ledarpolicy

Det skall finnas en tydlig koppling mellan det ekonomiska resultatet, gäster, engagerade medarbetare och ledningspersonal. Ansvar och motivation skapas genom utmaningar i det dagliga arbetet. Sälen\*s ledarpolicy innehåller följande nyckelord:

- Positiv förebild
- Förankra affärsidén
- Delegera och entusiasmera
- Lyhörd och drivande
- Affärsinriktad

## Decentralisering

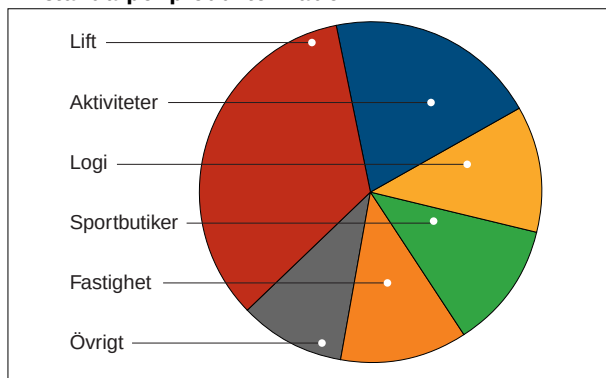
Tydliga ramar genom ansvar och be-

fogenheter ger medarbetarna ett stort ansvar att självständigt fatta beslut. Resultatet av lyckad decentralisering är en återkommande gäst.

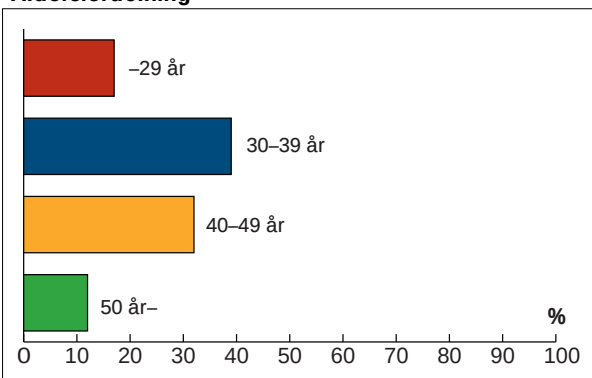
## Personalidé

En ledares framgång beror på hans eller hennes förmågan att nå resultat genom sina medarbetare. Personalidén hjälper ledaren att lyckas genom vägledning till vilka egenskaper som krävs för ett gästrelaterat beteende. Personalidén ligger också till grund för Sälen\*s rekryteringsarbete med att hitta medarbetare med rätta personliga förutsättningar.

Anställda per produktområde



Åldersfördelning



(Andel av helårsanställda)



### Kompetensutnyttjande

Sälen\* stärker sin konkurrenskraft genom medarbetarnas förmåga att serva, marknadsföra och sälja produkten i mötet med gästen. Ledaren skall ha kunskap om medarbetarnas kompetens och värderingar dels för att få rätt medarbetare på rätt plats och dels som grund för individuella utbildningar.

### Utbildning

Sälen\*s medarbetare erbjuds utbildning både i grupp och individuellt. Kunskap sprids kontinuerligt i organisationen genom återkommande internutbildningar där målsättningen är att tiden från det att kunskapen inhämtas tills den används ska vara kort. Nyanställd personal genomgår en introduktion som kompletteras med ett faddersystem. Ledarutbildning sker främst i det dagliga arbetet genom målstyrning, goda förebilder samt en utvecklande företagskultur. Utbildning för ledare genomförs också kontinuerligt.

### Kommunikation

Kommunikationsförmågan utvecklas genom kunskap om olika sätt att kommunicera. Det ger en anpassning och förståelse mellan medarbetare inom koncernens olika verksamheter samt bidrar till en hög beredskap vid förändringar. En medarbetarhandbok för

Lindvallen respektive Tandådalen & Hundfjället innehållande anläggningarnas generella riktlinjer hjälper också till att öka förståelsen för Sälen\*s verksamhet.

### Återkoppling från gäst

Det är alltid gästen som bedömer kvaliteten på arbetet. Därför genomförs kontinuerligt gästundersökningar och gästenkäter. Den viktigaste återkopplingen sker i kontakt med gästen. På så vis undviks negativa överraskningar och en gäst med negativ inställning kan omvändas.

### En kontinuerligt pågående process

Gästservice är en ständigt pågående process som skall resultera i förbättringar. Avsikten är att varje medarbetare ska känna att de är betydelsefulla för organisationen och för gästen.

### Medarbetarna i siffror

Medelantalet anställda ökade under året med 37 personer till 347. Genom de förvärvade bolagen TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB har 16 anställda tillförts koncernen. Personalens fördelning över arbetsområden framgår av cir-

keldiagrammet. Av det totala antalet anställda var 39% (39) kvinnor. Omställningen per anställd under verksamhetsåret 1998/99 uppgick till 903 Tkr (882) och personalomsättningen bland fast anställd personal uppgick till 13% (10). Antalet fast anställd personal den 31 augusti 1999 var 141 (122) personer. Under högsäsong hade koncernen totalt 594 (548) personer anställda. Andelen fast anställda med högskoleexamen var 5% (5). Sälen\*s kostnad för kompetensförnyelse uppgick till ca 1,2 Mkr (1,0).



# Marknadsföring och försäljning

## Marknader och marknadsföring

### Marknader

Av Sälen\*s gäster kommer drygt 85% från Sverige och knappt 15% från utlandet, främst från Danmark. Till säsongen 1999/00 genomförs en kraftig utökning av marknadsföringsinsatserna i Danmark. Marknadsinsatserna på de utländska marknaderna, främst Danmark, Finland och England, kommer under de närmaste åren att öka successivt. Av de svenska gästerna kommer drygt 25% från tillväxtregionen Mälardalen. Av Sälen\*s gäster är ca 75% familjer medan ca 25% har en mer nöjesinriktad profil. Familjerna besöker Sälen\*s skidanläggningar främst under veckorna mellan jul och påsk. Övriga gäst kategorier besöker Sälen\*s anläggningar företrädesvis under veckoslut samt under försäsong i november/december och eftersäsong i april.

### Marknadsföringens inriktning

Det strategiska arbetet med att profilera Sälen\*s varumärken kommer att fortsätta med syfte att förstärka, utveckla och vårda de olika varumärkesprofilerna. Gemensam marknadsföring för hela koncernen koncentreras till media med stark kommunikationskraft mot en bred målgrupp. Satsningarna på internet och radio som marknadsföringskanaler kommer att öka. Därutöver kommer en utökad imageannonsering för respektive varumärke att genomföras. Marknadsföringsval och mediaval för de olika skidanläggningarna kommer att baseras på varumärkesprofil och målgrupp.

Under säsongen 1998/99 inriktades marknadsföringen främst på att förstärka respektive varumärke genom att noga slå vakt om respektive skidanläggnings profil samt att vinna marknadsandelar inom Sverige. Dessutom genomfördes en målgruppsinriktad marknadsföring mot ålderskategorin 20-30 år för att öka beläggningen under försäsongen.



### Våra varumärken

Gemensamt profileras koncernens skidanläggningar under varumärket och paraplybegreppet Sälen\*. Genom varumärket Sälen\* skall gästen garanteras en viss kvalitetsnivå i de skidanläggningar som ägs och drivs inom koncernen. Sälen\* marknadsförs främst genom en rikstäckande TV-kampanj och en katalog där respektive anläggning presenteras var för sig. Katalogen distribueras i över 400 000 exemplar.

Lindvallen profileras mot målgruppen familjer under mottot "Barnfamiljens bästa fjällsemester". Under säsongen har ett sammanhängande skidområde för barn skapats med en egen pistkarta. Ett äventyrsområde för barn "Snögubbeborg" har byggts i anslutning till en pist.

Tandådalen profil är mer ungdomlig och tuff. I Tandådalen har snowboardområdet "Black Magic Land" utvecklats. Världscuptävlingar i snowboard, freestyle och speedskiing arrangeras i Tandådalen för att lyfta fram den tuffare profilen. Tandådalen profil går även under benämningen "Sälens puls". Hundfjället har en tydlig familjeprägel och profileras som "Familjens klassiska vinterland". Hundfjället erbjuder ett äventyrsområde för barn, "Trollskogen" som ständigt vidareutvecklas. I Hundfjället finns pister där snowboardåkning inte är tillåten. Profilering av de enskilda anläggningarnas varumärken sker genom annonsering i dagspress, imageannonsering i månadsmagasin, sponsring i TV och radio, lokal mark-

nadsföring bl a genom TV-Sälen, text-TV, mässor samt arrangemang anordnade i anläggningarna.

### Internet

Marknadsföring sker även genom en gemensam hemsida på internet under adressen [www.salen.com](http://www.salen.com). En stor satsning har genomförts för att skapa en ny hemsida som återspeglar våra varumärkens profiler samt integrerar marknadsföring och försäljning. Ett internetbaserat försäljningssystem, Ski\*Online har utvecklats där gästen ska kunna boka stora delar av sin vistelse på hemsidan. Det nya systemet har tagits i bruk i Lindvallen till säsongen 1999/00 och kommer att användas för samtliga anläggningar i koncernen till nästa säsong 2000/01. Ski\*Online ökar gästernas bekvämlighet, skapar möjlighet till merförsäljning och ger rationaliseringseffekter inom försäljningsenheterna. En stor framtida potential ligger i att elektroniskt kunna kommunicera med gästerna med möjlighet till behovsanpassad direktreklam via e-mail. Genom internet ökar möjligheter att nå den utländska marknaden genom att översätta hemsidan med Ski\*Online till flera språk.

### Marknadsföringsinsatser i Danmark

Inför säsongen 1999/00 har Sälen\* genomfört omfattande marknadsföringskampanjer för att etablera Sälen\* som ett varumärke på den danska marknaden. Marknadsföringen inriktas främst mot målgruppen fa-

miljer. Marknadsföring bedrivs i egen regi på Själland och i Köpenhamn med omnejd medan marknaden på Jylland bearbetas med hjälp av Stena Line. En omfattande katalog översatt till danska har distribuerats i 100 000 exemplar. I övrigt marknadsförs Sälen\* genom TV- och radiokampanjer, annonser i dagspress, internet, text-TV och via samarbete med danska resebyråer. Ett kostnadsfritt telefonnummer har etablerats i Danmark med direktkoppling till dansktalande personal i Sälen\*s försäljningsorganisationer. Sälen\* deltar också i viktiga branschmässor i Danmark för att ytterligare profilera skidanläggningarna och deras produkter.

### Övrig marknadsföring

Under hösten 1998 förvärvades TV-Sälen AB som marknadsför och informerar gäster i Sälen via reklamfinansierade direktsändningar och text-TV. TV-Sälen har under högsäsong ca 15 000 tittare per sändning. TV-Sälen är en viktig kommunikationskanal mot gäster och medverkar till profileringen av anläggningarna.

Olika evenemang i anläggningarna är en viktig del av Sälen\*s marknadsföring. Under säsongen 1999/00 arrangeras bl a worldcup i snowboard, Ski Open, Snowboard Open och Miss Rossignol. Evenemangen ger uppmärksamhet i media kring alpin skidåkning och de olika skidanläggningarna samt ger tillfälle för direktkontakt med gästerna. Varje säsong ge-

nomförs ett stort antal gästundersökningar inom Sälen\* för att ta reda på gästernas konsumtionsmönster samt vad gästerna tycker om skidanläggningarna och deras utbud. Resultatet av undersökningarna används bl a som beslutsunderlag för investeringar och produktutveckling. Gästlojaliteten inom Sälen\* är mycket hög och 8 av 10 gäster har besökt någon av skidanläggningarna tidigare.

### Försäljning

#### Ny försäljningsorganisation

Från den 1 augusti 1999 har en ny försäljningsorganisation skapats. Den bokningsorganisation som tidigare organiserats under det övergripande stugbokningsbolaget Sälenfjällen Bokning AB har delats upp mellan verksamhetsområdena Lindvallen respektive Tandådalen & Hundfjället. Genom införandet av det internetbaserade integrerade säljstödssystemet Ski\*Online hanterar försäljningsenheterna förutom stugbokning även förskotts försäljning av skidskola, skidhyra och liftkort. Den nya försäljningsorganisationen ger en större tydlighet och är mer anpassad till respektive skidanläggnings varumärke, produktutbud och särprägel. För att säkerställa optimering av den totala försäljningen samt god uppföljning och utveckling finns en koncernövergripande försäljningschef placerad i moderbolaget. Den försäljning som sker över disk under gästernas vistelse i skidanläggningarna hanteras av res-

pektive produktområde och inte genom försäljningsenheterna.

### Tillgänglighet

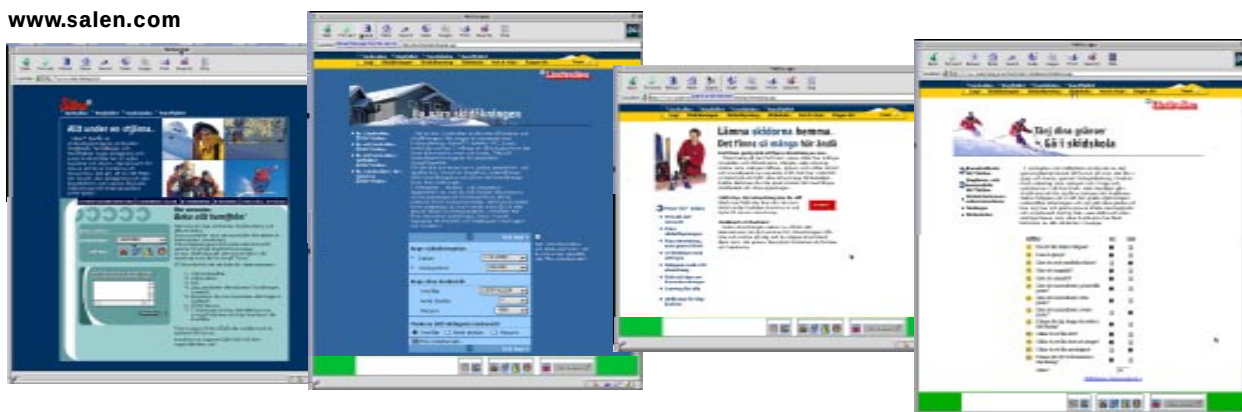
Tillgänglighetsfaktorn är av avgörande betydelse för att fylla skidanläggningarna med gäster. Försäljningskanalerna måste tillmötesgå våra potentiella gästers möjligheter och krav för att i förlängningen så många som möjligt ska besöka någon av Sälen\*s skidanläggningar. Gästerna kan idag boka sin vistelse över disk i samband med besök, via telefon eller via internet (endast Lindvallen under 1999/00). Ett vanligt återkommande önskemål är att gästerna vill ha samma stuga och vecka som tidigare år. Många gäster bokar därför stugan på plats i samband med hemresan, ett år i förväg.

### Ski\*Online

Från hösten 1999 är vistelsen i Lindvallen bokningsbar via Sälen\*s hemsida [www.salen.com](http://www.salen.com). På hemsidan kan gästen boka stuga, liftkort, skidhyra och skidskola direkt i bokningssystemet Ski\*Online. Till nästa säsong kommer Sälen\*s samtliga skidanläggningar vara bokningsbara på internet.

Att vintersemestern blir bokningsbar på internet ökar tillgängligheten väsentligt. Ski\*Online är ett mycket starkt konkurrensmedel för framtiden.

[www.salen.com](http://www.salen.com)





# Investeringar



## Historiska investeringar

Under de senaste 5 åren har Sälen\*s skidanläggningar Lindvallen, Högfjället, Tandådalen och Hundfjället totalt investerat närmare 350 Mkr exklusive förvärv. Den summan utgör en stor andel av de totala investeringarna i den svenska fjällvärlden. Investeringarna har skapat ett högkvalitativt produktutbud med bl a,

- två restauranger, en på toppen av Gustavbacken och en på toppen av Hundfjället,
- 5 snabbgående stolliftar varav en 6-stollift,
- McDonalds-restaurang i backen,
- sammanhängande barnskidområ-

den,

- Snögubbeborg och Trollskogen, två äventyrsområden för barn.

Det högkvalitativa produktutbud som Sälen\*s skidanläggningar idag kan erbjuda är ett starkt konkurrensmedel de närmaste åren.

Ett annat strategiskt viktigt område som har prioriterats är investeringar i snösystem. Idag har Lindvallen ett snösystem som säkerställer full drift av ca 80% av den totala liftkapaciteten. Tandådalen & Hundfjället säkerställer ca 75% av liftkapaciteten med snösystem. Genom ett väl utbyggt snösystem säkerställs god skidåkning även under knappa natursnöförhållan-

den.

## Investeringar inför säsongen 1999/2000

Inför säsongen 1999/2000 investeras främst i stugboende i Lindvallen och Hundfjället. I Lindvallen tillkommer boende med något högre standard än vad som tidigare kunnat erbjudas. Ett antal lägenheter byggs

bl a med timrad storstuga och öppen spis. I Hundfjället investeras i stugor med normal standard. Totalt byggs 74 lägenheter med sammanlagt ca 550 bäddar.

Investering i säljstödsystemet Ski\* Online fortsätter även under inneva-

## Investeringarnas fördelning de senaste 5 åren (1994/95-1998/99)

| Mkr                    | Lindvallen/Högfjället | Tandådalen/Hundfjället | Totalt       |
|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|
| Snabbgående stolliftar | 40,9                  | -                      | 40,9         |
| Snösystem              | 25,3                  | 15,7                   | 41,0         |
| Stugor                 | 29,0                  | 11,9                   | 40,9         |
| Restauranger           | 20,1                  | 13,6                   | 33,7         |
| Övrigt <sup>1)</sup>   | 107,6                 | 82,7                   | 190,3        |
| <b>Totalt</b>          | <b>222,9</b>          | <b>123,9</b>           | <b>346,8</b> |

1) Övriga investeringar består bl a av ersättningsinvesteringar och investeringar i IT.

rande år. Totalt beräknas investeringarna för 1999/00 uppgå till närmare 110 Mkr.

### Utvecklingsprojekt

Inom de närmaste åren är målsättningen att binda ihop skid- och liftsystemen mellan Lindvallen och Tandådalen för att därigenom skapa Nordens största sammanhängande SuperSki-område omfattande ca 80 liftar och ca 120 pister. Investeringen beräknas uppgå till 60-80 Mkr beroende på val av lifttyper m m.

Återstående investeringar i skidanläggningarnas snösystem för att uppnå tillfredställande täckningsgrad beräknas uppgå till ca 30 Mkr. Investeringarna kommer att genomföras kontinuerligt under de närmaste åren.

I Hundfjället har liftsystemen en ogynnsam struktur vilket inte framhäver skidåkningen. Genom förändring av några befintliga liftar samt investering i en ny snabbgående stollift kommer området att bli betydligt mer attraktivt. Investeringarna beräknas uppgå till 40 Mkr och kommer att genomföras under de närmaste åren.

I Lindvallen och Hundfjället finns idag egna byggrätter motsvarande ca 2 300 nya bäddar. Därutöver finns enligt beslutade översiktsplaner och



pågående planarbeten möjlighet att bygga ca 3 200 liftnära bäddar på egen mark och exploatering av ytterligare 2 600 bäddar på mark med externa ägare. Innevarande år byggs ca 550 bäddar i Lindvallen och i Hundfjället. Om efterfrågetrycket kvarstår som tidigare, planeras fortsatta investeringar i stugor under de närmaste åren. I Sälen\*s strategi ingår att förvärva

fler skidanläggningar. Förvärvet av Åre-Vemdalen är en del av den strategin. Kommande förvärv kan med fördel ske på den utländska marknaden för att minska rörelserisken vid konjunkturcykler och väderrisker genom att verksamheten bedrivs på fler orter. Den årliga nivån för ersättningsinvesteringar i Sälen\*s skidanläggningar uppgår till ca 20 Mkr.



# Informationsteknologi



och Tandådalen & Hundfjället. Telefonsystemet integreras med bokningsenheten i säljstödsystemet Ski\*Online.

## ***Ekonomisystem***

Som ett led i förberedelsen för fortsatt expansion byts gamla ekonomisystem ut till ett för koncernen gemensamt ekonomisystem.

Det nya ekonomisystemet ökar snabbheten och effektiviteten i ekonomiorganisationen.

## ***Millennieskiftet***

Arbetet med att förbereda koncernen för millennieskiftet

har pågått sedan i början av 1998. Samtliga identifierade problemområden har analyserats och vid behov åtgärdats. Några av åtgärderna är att ett nytt IT-system för bokning av skidskola och skiduthyrning har tagits fram, gamla telefonväxlar har bytts ut till ett modernt och centralt telefonsystem, gamla maskinutrustningar har bytts m m. Under hösten har IT-systemen provkörts i år 2000-miljö för att säkerställa driften efter årsskiftet. Testerna har utfallit mycket väl. Koncernens verksamheter och informationsgivning till aktiemarknaden kommer inte att påverkas av millennieskiftet.

## **Strategi**

Sälen\*s strategi innebär att IT skall vara ett medel för att erbjuda gästen en förstklassig service och andra tjänster i teknikens framkant. IT skall även förbättra det interna arbetet och kommunikationen och därmed ge betydelsefulla effektivitetsvinster.

## **Pågående och genomförda projekt**

Från att respektive anläggning tidigare har haft en egen isolerad IT-miljö har all IT nu samordnats. Den interna kommunikationen sker genom fiberkablar inom och mellan anläggningarna. En ny datacentral har byggts upp i det nya huvudkontoret dit all data och teletrafik centraliserats. Underhåll av programvaror sker via fjärrstyrning från huvudkontoret.

## ***Ski\*Online***

Sedan november 1999 är stugor, liftkort, skidskola och skidhyra i Lindvallen bokningsbart på Sälen\*s nya hemsida genom det nya integrerade säljstödsystemet Ski\*Online. Till säsongen 2000/01 kommer samtliga skidanläggningar inom koncernen att använda Ski\*Online och därmed vara bokningsbara på hemsidan. Ski\*Online är uppbyggt så att användaren går direkt in i bokningssystemen och väljer bland de olika produk-

ter som erbjuds. Samtliga stugor, skidutrustningar, liftkortstyper och skidskolegrupper som erbjuds gästerna i Sälen kan bokas på hemsidan. Under det närmaste året kommer Ski\*Online att utvecklas ytterligare bl a efter gästernas erfarenheter och önskemål. Ski\*Online är ett mycket starkt konkurrensmedel för framtiden.

## ***Telefonsystem***

I augusti 1999 byttes 5 gamla telefonväxlar utan inbördes kommunikation ut till ett högmodernt och effektivt telefonsystem. All telefontrafik samlas till en central huvudväxel och med call-center-lösningar för respektive försäljningsorganisation i Lindvallen





# Sälen's miljöarbete



Sälen\* arbetar kontinuerligt för att minska verksamhetens miljöbelastning. Faktorer inom verksamheten som påverkar miljön är bl a elberoendet, vattenförbrukning, utsläpp från skotrar och pistmaskiner, hantering av sopor och avfall, avgaser från bilar och de ingrepp i naturen som sker vid byggnation och likartade investeringar. Sedan 1997 bedrivs ett aktivt miljöarbete inom koncernen. Samtliga helårsanställda har genomgått utbildningar i miljöfrågor. Miljöinventeringar har gjorts i anläggningarna och miljöledningssystem har utarbetats. Genom att arbeta med ett effektivt miljöledningssystem skall Sälen\* tillhöra branschens mest framgångsrika företag inom miljöområdet.

## Elberoende

Driften av Sälen\*s skidanläggningar är beroende av elkraft. Åtgärder som vidtagits för att minska anläggningarnas elberoende är,

- införandet av datorstyrd uppvärmning av stugor och andra fastigheter,
- investering i snösystem med 30% lägre energiförbrukning,
- datorstyrd kontroll över elförbrukning där exempelvis värmen tillfälligt dras ned till förmån för annan el

förbrukning för att inte förbrukningsnivån skall överstiga uppsatta mål.

## Vattenförbrukning

Vatten förbrukas dels genom gästernas vattenanvändning i stugorna dels vid produktion av kanonsnö. För att minska gästernas vattenförbrukning har energisparblandare installerats i stugor som är kopplade till egna vattensystem och i stugor som är kopplade till kommunala vattenledningar där Sälen\*s anläggningar ansvarar för förbrukningen. Vid snöproduktion sker under normala förhållanden inga tillsatser av kemikalier varför den tillverkade snön är en ren produkt.

Det vatten som används till snötillverkning återförs till naturen igen genom snösmältningen på våren och är därför inte en förbrukad naturresurs.

## Utsläpp

Skotrar och pistmaskiner släpper ut avgaser. För att minimera utsläppen har PFI-katalysatorer installerats i samtliga skotrar. PFI-katalysatorn minskar utsläppen med närmare 90%. Tyvärr finns ännu ingen produkt för att minska pistmaskinernas utsläpp. De tester som genomförts har inte slagit väl ut.

Genom att bygga stugor nära liftar och centrumområden med serviceutbud minskar gästernas behov att använda bilen under vistelsen, vilket medför lägre avgasutsläpp.

## Sopor och avfall

Internt i anläggningarna sorteras sopor och avfall efter ett detaljerat system. Avfallet tas sedan omhand i kommunens sopstation för vidare bearbetning. Ännu finns ingen kommunal lösning utarbetad för hur sorterat avfall från stugorna skall hanteras.

## Byggnationer

Stor hänsyn tas till naturintressen vid all ny- och ombyggnation. Nybyggnationer sker idag till stor del av naturligt och nedbrytbart material. Naturmaterial som sten, trä, torvtak, bivax, naturoljor m m, är numera vanligt förekommande vid byggnationer i Sälen\*s anläggningar.

Ett stort arbete läggs ned för att byggnationerna skall smälta in i naturen på ett naturligt sätt. Den befintliga vegetationen behålls i så stor utsträckning som möjligt.



# Branschjämförelse

## Kort om bolagen i jämförelsen

### *Compagnie des Alpes (CDA)*

CDA är världens största företag i branschen med drygt 10 miljoner skiddagar per år. En dags skidåkning med liftkort registreras som en skiddag. CDA är ungefär lika stort som hela den svenska alpina skidmarknaden sammantaget. Räknat på sammanlagda liftkortsintäkter är emellertid CDA nästan tre gånger större än den svenska marknaden, som under säsongen 1998/99 omsatte 585 Mkr i liftkortsintäkter, att jämföra med det franska bolagets 1 737 Mkr. Över 95% av den omsättningen utgjordes av liftkortsintäkter.

CDA driver och äger ett antal skidanläggningar främst i Frankrike men även i Italien. De största ingående skidområdena är La Plagne (2,6 miljoner skiddagar), Tignes (1,6 miljoner) och Les Arcs (1,5 miljoner). Skidanläggningarna i bl a Meribel (1,0 miljoner skiddagar) och Flaine (1,1 miljoner) delägs av koncernen, men är i sig noterade på Parisbörsen under det gemensamma namnet Meribel Alpina – ett företag som för säsongen 1997/98 redovisade ca 300 Mkr i omsättning. CDA har under senare år expanderat genom förvärv av skidanläggningar i Frankrike och Italien (Courmayeur). Förutom den förvärvsledda tillväxten har bolaget börjat engagera sig inom andra produktområden som skidskola, skiduthyrning och logi.

Vintersäsongen 1998/99 blev resultatmässigt bra, trots ett beräknat bortfall på 300 000 skiddagar och mer än 50 Mkr i intäkter p g a de mycket kraftiga snöfallen och lavinolyckorna i februari. CDA har en kommunal bank som huvudägare och aktiekursen har pressats p g a att en större institutionell ägare har sålt ut sitt aktieinnehav.

### *Vail Resorts Inc (Vail)*

Företaget är USAs ledande och centralt beläget i Klippiga bergen, Colorado – USAs största geografiska skidregion. Koncernen omfattar de närbe-

lägna skidområdena Vail, Breckenridge, Keystone och Beaver Creek. Undantaget Beaver Creek utgör de övriga de tre enskilt största skidanläggningarna i USA. Vintern 1998/99 var den snöfattigaste på över 40 år i Colorado vilket påverkat antalet skiddagar och resultatet negativt. Liftkortsintäkterna steg trots detta med 23%. Vails viktigaste intäktskälla är liftkort, följt av logi, restaurangrörelse, skiduthyrning och försäljning av skidutrustningar och liknande. Företaget bedriver också, i anslutning till skidverksamheten, fastighets- och byggrelaterad markexploatering och försäljning av fritidshus, lägenheter etc. Intäkterna från den verksamheten utgjorde ca 9% (året innan 19%) av den totala omsättningen i bokslutet för 1998/99.

Under 1999 genomförs ett investeringsprogram på 500 Mkr som främst syftar till att förbättra befintliga skidsystem och anläggningar samt viss markexpansion. Likaså har en semesteranläggning förvärvats i Wyoming, USA – företagets första förvärv utanför Colorado och det första av en anläggning inriktad på sommaraktiviteter. Sedan börsnoteringen i februari 1997 har Vail genomfört miljardinvesteringar för att befästa sin position i branschen.

### *American Skiing Company (Am-Ski)*

Am-Ski har genomgått en snabb och turbulent utveckling. En kraftig expansion inleddes för 3-4 år sedan och följdes av en börsnotering i New York i november 1998 då över 2 miljarder SEK togs in från marknaden. Syftet var att sprida ägandet i bolaget och att finansiera två stora förvärv, dels Heavenly Valley i Kalifornien och dels Steamboat i Colorado, båda två bland USAs större skidorter med ca 1,0 respektive 0,8 miljoner skiddagar per år. Am-Ski äger och driver idag nio olika skidanläggningar runt om i USA med visst fokus på östkusten med anläggningar som Killington (ca 0,9 miljoner skiddagar), Mount Snow (ca 0,5 miljoner) och Sunday River (ca 0,5 miljoner). Bolaget har nyligen även

förvärvat golfanläggningar i södra USA.

Liftkortsförsäljningen är största intäktskällan och svarade 1998/99 för 46% av den skidrelaterade omsättningen. Emellertid skedde ingen ökning av liftkortsintäkterna jämfört med säsongen innan. Däremot steg företagets intäkter från skiduthyrning, restaurang och logiverksamheterna. Den fastighets- och byggrelaterade verksamheten svarade 1998/99 för 8% av den totala omsättningen, jämfört med 18% året före.

Den senaste, varma vintern i nordöstra delarna av USA (New England och Vermont) har i kombination med försenade utbyggnadsprojekt och en hög skuldsättning förvärrat bolagets redan svaga ekonomi. Ägarturbulens och nödvändiga kapitaltillskott har minskat börsens intresse för Am-Ski vilket resulterat i en sjunkande aktiekurs. För innevarande år förutspår företaget VD och storägare Leslie B Otten en vändning genom planerade fastighetsförsäljningar i områdena kring Heavenly- och Canyon (Utah), därutöver minskade kostnader samt att de stora investeringar som skett i boende skall resultera i ökad beläggning och fler skiddagar.

### *Intrawest Corporation (Intrawest)*

Intrawest är det största företaget i branschen i Nordamerika. Det är också det geografiskt mest spridda med flera skidanläggningar i såväl Kanada som i USA. Intrawest äger, driver och utvecklar skidområden på 10 platser över hela Nordamerika. Särklassigt största område är Whistler/Blackcomb öster om Vancouver i British Columbia (2,1 miljoner skiddagar). Andra stora skidområden är Mammoth i Kalifornien (0,9 miljoner skiddagar), Copper i Colorado (0,9 miljoner) och Tremblant i Quebec (0,7 miljoner). Intrawest bedriver också en avsevärd fastighets- och byggrelaterad verksamhet, dels i anslutning till de egna skidanläggningarna, dels tillsammans med andra företag, exempelvis Vail i Keystone. Intäkterna från

denna verksamhet svarade 1998/99 för 36% av Intrawests totala omsättning och inkluderar ett 15-tal golfanläggningar i Florida (Sandestin) och Arizona. Företaget har förvärvat ca 10% av CDA och har startat ett gemensamt utvecklingsprojekt inom utförsåkning i Italien. Under 1998/99 köptes 45% av Alpine Helicopters, världens största företag inom helikopter-skidåkning.

Koncernen hade ett mycket bra år 1998/99 med en kraftig tillväxt av omsättning och antalet skiddagar. Kanada hade en vädermässigt bra vintersäsong till skillnad från delar av USA. De skidrelaterade intäkterna steg med 57%, 21% exklusive nyförvärv. Intrawest har de senaste tre åren investerat drygt 2 miljarder genom kapitaltillskott från börsen och emissioner av obligationslån. Den snabba investeringstakten minskar under 1999/00 och fokuseringen på befintliga anläggningar blir större. Intrawest planerar också att utveckla samarbetet med CDA ytterligare samt nya satsningar på Intrawest Vacations, företags boknings-, rese- och försäljningsbolag.

### Några kommentarer till tabellerna

Omsättningsmässigt är de Nordamerikanska bolagen ca 10 gånger större än Sälen\*. Men sett till antalet skiddagar är de amerikanska bolagen ca 5 gånger större. Anmärkningsvärt är att den amerikanska skidgästen spenderar mer än dubbelt så mycket som Sälen\*s gäster per skiddag, i Vails fall t o m 3 gånger så mycket. Delvis förklaras det med att den amerikanska anläggningarna driver fler verksamheter i egen regi, t ex restauranger. CDA, vars intäkter nästan helt består av liftkortsförsäljning, uppvisar följaktligen den lägsta intjäning eller 169 SEK per skiddag jämfört med Sälen\*s 232 SEK per skiddag. Sälen\* uppvisar den högsta avkastningen på eget och sysselsatt kapital i jämförelsen, trots den högsta soliditeten. Sälen\* redovisar även en jämförelsevis hög nettomarginal. Vail har en väsentligt högre värdering än Sälen\* sett till p/e-tal. Även Intrawest värderas något högre. Både Vail och Intrawest värderas ungefär dubbelt så högt som Sälen\* räknat på resort cashflow-multi- pel. Sälen\* har den högsta direktavkastningen av samtliga bolag, men

alla har ännu inte offentliggjort utdelningen för verksamhetsåret 1998/99. Dock kan noteras att varken Vail eller Am-Ski delade ut något till aktieägarna förra året.

## Jämförelse med andra börsnoterade skidanläggningar

### Storheter

| Land                  | Sälen*<br>Sverige | CDA<br>Frankrike | Vail<br>USA | Am-Ski<br>USA | Intrawest<br>Kanada/<br>USA |
|-----------------------|-------------------|------------------|-------------|---------------|-----------------------------|
| Bokslutsdag           | 31/8              | 31/5             | 31/7        | 31/7          | 30/6                        |
| Liftar, st            | 77                | 398              | 95          | 175           | 152                         |
| Skiddagar, milj       | 1,4               | 10,3             | 4,6         | 5,2           | 6,4                         |
| Omsättning, Mkr       | 313               | 1 737            | 3 521       | 2 388         | 3 179                       |
| Resort cashflow, Mkr  | 120               | 482              | 758         | 774           | 677                         |
| Summa tillgångar, Mkr | 771               | 3 619            | 8 500       | 7 401         | 12 007                      |
| Eget kapital, Mkr     | 360               | 1 426            | 3 888       | 2 038         | 4 334                       |

### Nyckeltal

|                                  | Sälen* | CDA | Vail | Am-Ski | Intrawest |
|----------------------------------|--------|-----|------|--------|-----------|
| Omsättning / skiddag, SEK        | 232    | 169 | 765  | 459    | 497       |
| Resort cashflow / skiddag, SEK   | 89     | 46  | 165  | 148    | 106       |
| Avkastning på syssels.kapital, % | 11     | us  | 7    | 2      | 7         |
| eget kapital, %                  | 11     | 8   | 3    | neg    | 7         |
| Nettomarginal, %                 | 17     | 17  | 5    | neg    | 13        |
| Soliditet, %                     | 47     | 40  | 46   | 28     | 36        |

### Data per aktie

|                              | Sälen*             | CDA          | Vail        | Am-Ski      | Intrawest         |
|------------------------------|--------------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|
| Antal aktier, milj           | 7,1                | 3,9          | 34,8        | 30,3        | 40,2              |
| Börskurs 15 okt, SEK         | 80                 | 271          | 179         | 33          | 130               |
| Börsvärde, Mkr               | 568                | 1.137        | 6.240       | 999         | 5.230             |
| Börs                         | <i>Sth Fond b.</i> | <i>Paris</i> | <i>Nyse</i> | <i>Nyse</i> | <i>T-nto/Nyse</i> |
| Vinst/aktie, SEK             | 6,2                | 30,3         | 3,0         | -8,7        | 8,0               |
| P/E-tal, ggr                 | 13                 | 9            | 60          | neg         | 16                |
| Resort cashflow / aktie, SEK | 16,9               | 124          | 21,2        | 25,3        | 16,5              |
| Kurs/resort cashflow, ggr    | 4,4                | 2,2          | 8,3         | 1,3         | 8,6               |
| Eget kapital / aktie, SEK    | 51                 | 365          | 112         | 68          | 108               |
| Kurs/eget kapital, %         | 157                | 79           | 160         | 49          | 120               |
| Utdelning / aktie, SEK       | 3                  | 8            | 0           | 0           | 0,9               |
| Direktavkastning, %          | 3,8                | 2,7          | 0           | 0           | 0,7               |

- Definitioner återfinns på sidan 48.

- Vid omräkning till svenska kronor (SEK) har följande valutakurser använts: USD/SEK = 8,15, CAN/SEK = 5,5, FRF/SEK = 1,35.

- Siffrorna i tabellerna utgår från bolagens senaste bokslut som i samtliga fall avser den 12 månaders period som innefattar hela vintersäsongen 1998/99. Detta underlättar jämförelsen. Boksluten för Vail, Am-Ski och CDA är ännu inte fullständiga.

- Intrawest, samt i viss utsträckning Vail och Am-Ski, bedriver också fastighets- och byggrelaterad verksamhet som markexploatering och försäljning av fritidshus. I tabellerna har dock enbart den skidrelaterade verksamheten räknats med.

# Möjligheter och risker

Sälen\* verksamhet innehåller möjligheter och risker som i varierande omfattning påverkar koncernen.

Schematiskt kan dessa delas in i följande grupper:

1. Rörelserelaterade
2. Finansiellt relaterade
3. Övriga

## 1. Rörelserelaterade möjligheter och risker Säsongberoende

Större delen av alla Sälen\*s intäkter genereras under perioden december – april. Denna intjäning är särskilt koncentrerad till jul- och nyårshelgerna, samt skollovsperioderna i mars och april (sport- och påskloven). Under perioden maj – oktober är Sälen\*s kostnader väsentligt större än intäkterna.

Det höga säsongberoendet är en global företeelse för skidanläggningar, men även för andra typer av turistanläggningar. Sälen\*s verksamhet är väl anpassad till de olika säsongerna, inte minst arbetskraftsmässigt. En stor del av skidresorna bokas dessutom upp till ett år i förväg, vilket minskar osäkerheten i verksamheten. Ett ökat inslag gäster från Danmark, vilka främst besöker skidanläggningarna i januari och februari, är en annan balanserande faktor.

## Väderleksberoende

Besöksfrekvensen och antalet gäster i Sälen\*s anläggningar påverkas av väderförhållanden och snömängden under vintern. Sen vinter och svag tillgång på natursnö dämpar efterfrågan. Sälen\*s väl utbyggda snösystem tillåter att liftkapacitet motsvarande nära 80% av alla liftar kan hållas i gång även under knappa natursnöförhållanden. Fjollårets vintersäsong var väderleksmässigt gynnsam, vilket erfarenhetsmässigt ger en ökad efterfrågan till säsongen 1999/00.

## Konjunkturen

Utvecklingen av den disponibla inkomsten påverkar den privata konsumtionen och människors resplaner,

därmed påverkas antalet besökare i företagets skidanläggningar.

## Konkurrens

Sälen\* konkurrerar med andra skidanläggningar i Sverige och utomlands. Som grupp betraktas emellertid sol- och badresor som huvudkonkurrent till Sälen\*. Genom omfattande investeringar i liftar, boende, snösystem, restauranger av internationell kvalitet, m m, har Sälen\* utvecklat mycket moderna skidanläggningar där gästupplevelsen höjs för varje år. Investeringsprogrammet fortgår och är det mest omfattande inom skandinavisk utförsåkning.

Sälen\*s tillgänglighet bl a genom närheten till befolkningstäta Mälardalen är en annan viktig konkurrensfaktor.

## Framtida expansion

Sälen\*s uttalade tillväxtstrategi omfattar såväl expansion av befintliga skidanläggningar som förvärv av nya skidanläggningar. Befintliga utvecklingsprojekt, kalkyler, tidplaner etc, kan på skilda sätt komma att förändras i framtiden och därmed påverka utvecklingen i koncernen.

Arbetet med att integrera förvärvade anläggningar och bolag, inte minst Tandådalen & Hundfjället, har fungerat mycket bra, såväl tids- som lönsamhetsmässigt. Sälen\*s koncept för att driva skidanläggningar och genom olika åtgärder höja deras lönsamhet, är väl utvecklat. Härigenom ökar möjligheterna för en fortsatt positiv expansion framöver.

## Bäddbas

Antalet disponibla bäddar för uthyrning liksom bäddarnas belägningsgrad, utgör viktiga variabler för försäljningen av liftkort, företagets enskilt största intäktskälla. Av ca 30 000 bäddar har Sälen\* kontroll över ungefär hälften, vilka bokas genom företagets egna försäljningsorganisationer. Sälen\* arbetar aktivt för att öka antalet uthyrningsbara bäddar och bygger under innevarande säsong ca

ca 550 nya bäddar, liftnära och med god komfort.

## Personal

Sälen\* bedriver en personalintensiv verksamhet i likhet med andra servicegivande företag. Lönekostnaderna är en stor utgiftspost och utvecklingen av densamma central. Likaså kan företaget påverkas av förändringar bland nyckelmedarbetare i företagsledande positioner. Sälen\* arbetar med bonussystem för ledande befattningshavare och har planer på att utge ett konvertibelt förlagslån till de anställda. Sälen\* verkar i en bransch och i en region som genom riksdagsbeslut har 8%-enheter lägre arbetsgivaravgift. De nedsatta avgifterna gäller till och med år 2000. En utredning om förlängning har nyligen tillsatts av regeringen. Sälen\* har en pågående tvist avseende regional nedsättning av sociala avgifter. Tvisten ligger för avgörande i kammarrätten. Vid förlorad tvist uppgår Sälen\*s maximala kostnad till 6,2 Mkr exklusive räntor. Länsrätten stöder Sälen\*s uppfattning. Sälen\* har ej reserverat för eventuell framtida kostnad.

## 2. Finansiella risker och möjligheter Valutaexponering

Sälen\* har själv inte någon exponering mot andra valutor än svenska kronor men kronans värde gentemot utländska valutor kan påverka människors val av rese mål och därmed antalet gäster i företagets skidanläggningar.

## Ränteläge

Sälen\*s expansion har finansierats med såväl internt genererade medel som extern upplåning. Kostnaden för upplåningen påverkas av förändringar i det allmänna ränteläget. Sälen\*s lån ligger helt i svenska kronor och löptiderna är väl spridda. Det starka kassaflödet kan om behov uppstår användas till att amortera en stor volym krediter och dämpar därmed den finansiella risken.



### Kapitalinvesteringar

Sälen\* arbetar i en kapitalintensiv bransch. Företaget planerar fortsätta att göra omfattande investeringar i syfte att behålla och vinna marknadsandelar. Genom starka kassaflöden och utnyttjande av stordriftfördelar inom inköp, marknadsföring och distribution, räknar Sälen\* med en solid bas för kommande investeringar.

### 3. Övriga risker och möjligheter

#### Moms

Turistmomsen är i Sverige 12%, d v s högre än i de flesta europeiska länder. Förändringar i den svenska turistmomsen, liksom förändringar i motsvarande skattesatser i andra länder med vilka koncernen konkurrerar, påverkar Sälen\*s intäkter och resultat.

#### Elberoende

Utgifterna för elström är en stor enskild kostnad för Sälen\*. Förändringar i elpriserna påverkar därför koncernens resultat. Sälen\* har genom upphandling låst elpriset för två år framåt. Företaget arbetar också med ett energisparprogram sedan flera år i syfte att minimera elkonsumtionen.

#### Tjänstebils- och bensinbeskattnings

En dominerande andel av Sälen\*s gäster kommer resande med bil. Förändringar av tjänstebils- och bensinskatten påverkar därför besöksfrekvensen. Sälen\*s närhet till befolkningstäta regioner minskar de negativa konsekvenser som höjda skattesatser innebär.

#### Säkerhetsfrågor

Sälen\* arbetar aktivt med säkerhetsfrågor och har ett gott försäkringskydd vid egendom- eller personskada. Härigenom minimeras den ekonomiska risken företaget kan lida vid skada. Emellertid finns inga garantier för att Sälen\* inte i framtiden kan komma att ställas ansvarig för skador utanför ramarna för vidtagna åtgärder.



### Känslighetsanalys

I nedanstående känslighetsanalys beskrivs hur Sälen\*s resultat påverkas vid förändring av några för koncernen viktiga variabler. Antagandena om resultatpåverkan genom förändring av beläggningsgrad utgår ifrån egna och förmedlade objekt (1 200 st) och avser endast liftkortsförsäljning

enligt genomförda gästundersökningar. Förändring av övriga intäktslag bedöms i känslighetsanalys tas ut av ökade eller minskade kostnader. Beräkningen av ränteförändring grundar sig endast på kortfristiga krediter där räntekostnaden får en direkt påverkan vid förändring av ränteläget.

#### Känslighetsanalys

|                  | Förändring | Förändring | Resultatpåverkan | Resultatpåverkan |
|------------------|------------|------------|------------------|------------------|
| Beläggning       | +/-10%-enh | ↗ ↘        | +/-6,7 Mkr       | ↗ ↘              |
| Liftkortspriser  | +/-10%     | ↗ ↘        | +/-16,2 Mkr      | ↗ ↘              |
| Ränta            | +/-1%-enh  | ↗ ↘        | +/-0,8 Mkr       | ↗ ↘              |
| Lönekostnader    | +/-10%     | ↗ ↘        | +/-8,6 Mkr       | ↗ ↘              |
| Sociala avgifter | +8%-enh    | ↗          | -5,2 Mkr         | ↘                |

# Verksamheten

## Skidanläggningarna

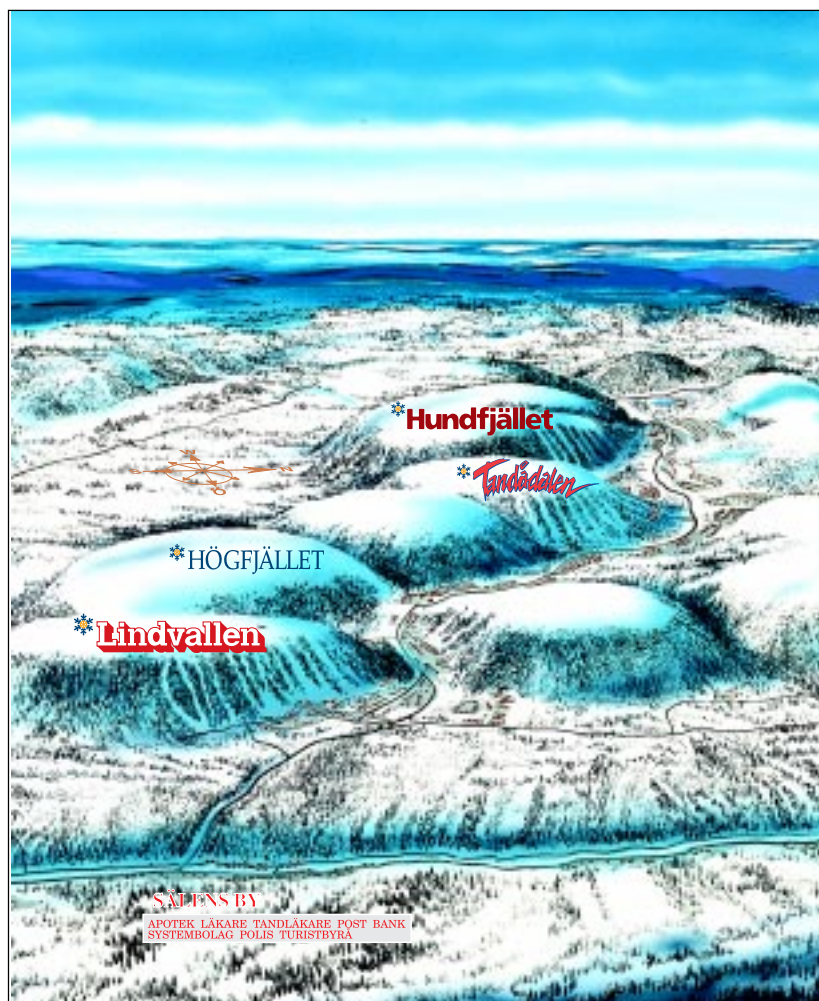
Sälen\*s fyra skidanläggningar är sammanbyggda i två separata skidområden. Lindvallens skidområde innehåller skidanläggningarna Lindvallen och Högfjället. Tandådalen & Hundfjällets skidområde består av skidanläggningarna Tandådalen och Hundfjället. Möjlighet finns att bygga samman Högfjället med Tandådalen och därigenom skapa förbindelse mellan samtliga fyra skidanläggningar till ett stort sammanhängande SuperSkiområde. Respektive skidområdes pistkartor presenteras på sidorna 38-39 respektive 43-44.

## Organisation och koncernstruktur

Verksamheten har under året bedrivits i fem bolag. Under året har Hotell Hundfjället AB fusionerats med Tandådalen & Hundfjället AB. För att förbereda för integrerad försäljning genom det nyutvecklade säljstödsystemet Ski\*Online har verksamheten inom Logi i Sälenfjällen Bokning AB den 1 augusti 1999 delats upp mellan Lindvallen AB och Tandådalen & Hundfjället AB. Förändringen skapar två försäljningsorganisationer som är anpassade till respektive anläggnings varumärke, särprägel och inriktning. Som förberedelse för fortsatt expansion har organisationen förstärkts. Stabsfunktioner inom ekonomi, administration, marknad, IT och telefoni har centraliserats till ett nytt huvudkontor. Därigenom har ledningsresurser frigjorts för fortsatt expansion. Koncernens ledningsgrupp består av verkställande direktören, ekonomichefen, försäljningschefen, VD-assistenten, marknadschefen, chefen för gästservice samt anläggningscheferna för Lindvallen respektive Tandådalen & Hundfjället. Dotterbolagen drivs självständigt under respektive anläggningschef och med egna ledningsgrupper.

## Moderbolaget

I moderbolaget SälenStjärnan AB finns stabsfunktioner inom Marknad, Ekonomi, IT, Telefoni, Försäljning



och Gästservice. Omsättningen uppgick till 19,5 Mkr (17,3) varav 18,0 Mkr avser fakturering till dotterbolag. Resultatet efter finansnetto uppgick till 6,6 Mkr (12,4) inklusive utdelning från dotterbolag om 8,0 Mkr (10,0).

Koncernens utveckling presenteras i sammandrag i förvaltningsberättelsen på sidorna 49-50. Utvecklingen av omsättning, resultat och lönsamhet presenteras på sidorna 45-47 under rubriken 5-års översikt.

## Koncernen

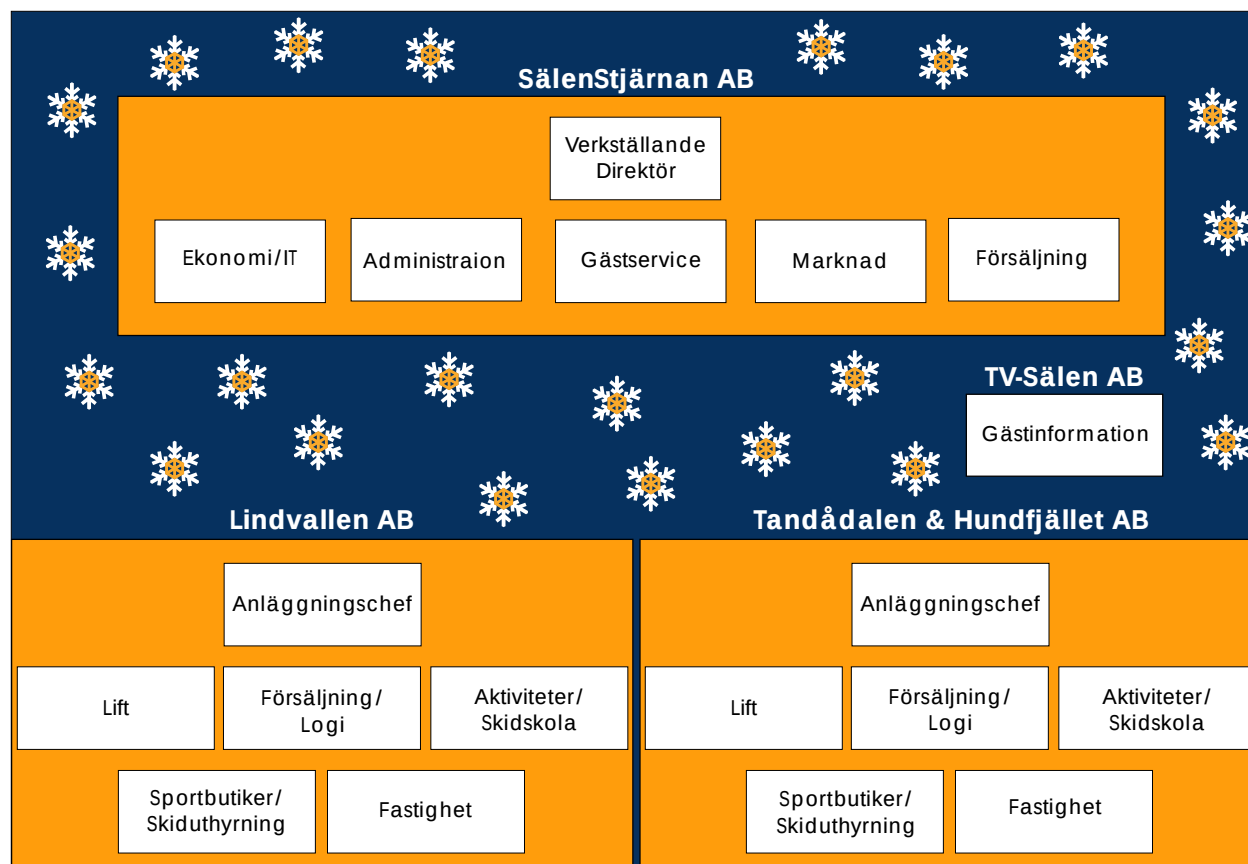
## Verksamhetsområden

### Kort om anläggningarna

|                              | Lindvallen | Högfjället | Tandådalen | Hundfjället |
|------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Första liften                | 1949       | 1951       | 1963       | 1966        |
| Antal pister, st             | 44         | 12         | 31         | 25          |
| Antal liftar, st             | 30         | 12         | 19         | 16          |
| varav snabbgående, st        | 3          | -          | 1          | 1           |
| Liftnära kapacitet, pers/tim | 31 774     | 10 620     | 19 260     | 17 140      |
| Antal restauranger, st       | 13         | 7          | 6          | 4           |
| sportbutiker, st             | 3          | 1          | 2          | 1           |
| skidskolor, st               | 2          | 1          | 1          | 1           |
| liftnära bäddar, st          | 5 500      | 4 000      | 3 800      | 900         |

Liftnära bäddar definieras som bäddar inom 200 meter från närmaste lift.

## Organisationsschema



Sälen\*s verksamhet har under året varit uppdelad i tre verksamhetsområden, Lindvallen, Tandådalen & Hundfjället samt Sälenfjällen Bokning. Från den 1 augusti 1999 har verksamhetsområde Sälenfjällen Bokning överförs till försäljningsorganisationer inom Lindvallen respektive Tandådalen & Hundfjället. Verksamhetsområde Lindvallen presenteras på sidorna 36-39 och Tandådalen & Hundfjället på sidorna 40-43. Verksamhetsområde Sälenfjällen Bokning presenteras på sidan 44.

## Produktområden

### Lift

Den totala preparerade åkytan i Sälen\*s skidanläggningar uppgår till 3,1 miljoner kvm. Antalet liftar är 77 st och antalet pister 108 st. Den totala liftkapaciteten uppgår till 79 000 gäs-

ter per timme. Liftkortsförsäljningen ökade med 10% till 162 Mkr. Av ökningen utgör 5%-enheter volym. Marknadsandelen av liftkortsförsäljningen i landet ökade med 0,2%-enheter till 27,7%. Inkomsterna från liftkorten är koncernens viktigaste in-

täktskälla. Marginalintäkten för varje liftkort som säljs är nära 100%. Den rörliga kostnaden, vid oförändrat antal liftar öppna och oförändrad bemanning vid försäljningsdiskar, består endast av själva kortet

## Omsättning och resultat per verksamhetsområde

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 september -31 augusti, Mkr |             |                          |             |                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|----------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Lindvallen                   |             | Tandådalen & Hundfjället |             | Sälenfjällen Bokning |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 98/99                        | 97/98       | 98/99                    | 97/98       | 98/99                | 97/98      |
| Omsättning                                                                                                                                                                                                                                                                           | 146,6                        | 131,5       | 129,0                    | 109,5       | 37,8                 | 30,6       |
| Kostnader                                                                                                                                                                                                                                                                            | -90,0                        | -81,0       | -76,6                    | -62,4       | -27,2                | -22,6      |
| <b>Resultat före avskrivningar</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>56,6</b>                  | <b>50,5</b> | <b>52,4</b>              | <b>47,1</b> | <b>10,6</b>          | <b>8,0</b> |
| Fördelning av gemensamma intäkter och kostnader: Moderbolaget och TV-Sälen bär gemensamma intäkter och kostnader inom bl a marknadsföring och administration. Kostnaderna har fördelats med 30% på vardera Lindvallen och Tandådalen & Hundfjället samt 40% på Sälenfjällen Bokning. |                              |             |                          |             |                      |            |





samt den el som krävs för att transportera ytterligare skidgäster i liftarna. Antalet skiddagar, där en skiddag är en dags skidåkning med liftkort, ökade med 4% till 1 349 000. Liftkortsförsäljningen per skiddag uppgick till 120 kr (115).

### **Logi**

Beläggingsgraden i egna och förmedlade stugor har under säsongen (jul – 1 maj) ökat till 83,5% (80,8). Logiintäkterna har samtidigt ökat med 26% till 50,3 Mkr. Den kraftiga ökningen beror på tillkommande logiintäkter genom förvärvet av Hotell Hundfjället samt ökad beläggingsgrad. Hyrespriserna för stugor har i stort sett varit oförändrade jämfört med säsongen 1997/98.

### **Aktiviteter/Skidskola**

Skidskolorna i Lindvallen, Tandådalen och Hundfjället har under säsongen drivits i egen regi. Skidskolorna på Högfjället och Sälkfjället har utarrenderats. Från säsongen 1999/00 drivs även skidskolan vid Sälkfjället i egen regi. Omsättningen för aktiviteter och

skidskolor ökade med 18% till 18,3 Mkr. Priserna har varit oförändrade. Antalet privatelever minskade under säsongen med 139 till 14 256 och antalet gruppelever ökade med 1 699 till 20 035. Framför allt ökade efterfrågan på skidskola för barn. Skidskoleomsättningen per skiddag uppgick till 10,30 kr (9,60).

### **Sportbutiker/Skiduthyrning**

Sälen\* driver fyra välsorterade sportbutiker, två i Lindvallen och en i vardera Tandådalen och Hundfjället. Därutöver finns en mindre sportbutik med ett begränsat utbud i Östra Tandådalen. Från säsongen 1999/00 drivs även skiduthyrning på Högfjället inom koncernen. Sportbutikerna säljer konfektion, skidutrustningar och tillbehör samt bedriver uthyrning och service av skidutrustningar. Omsättningen ökade under verksamhetsåret med 18% till 49,0 Mkr. Efterfrågan på hyrda skidutrustningar uppvisar en kraftig ökning under de senaste åren.

De två senaste åren har volymen uthyrda utrustningar ökat med ca

50%. Omsättningen för uthyrning och service av skidutrustningar ökade med 19% till 23,0 Mkr. Priserna har varit oförändrade. Omsättningen för försäljning av konfektion, skidutrustningar m m ökade med 17% till 26,0 Mkr. Försäljningen i butikerna gynnas av den starka privata konsumtionen. Priserna har i det närmaste varit oförändrade.

Försäljningen av konfektion och skidutrustningar per skiddag uppgick till 19,40 kr (17,50) och intäkter för uthyrning och service av skidutrustningar uppgick till 15,90 kr (14,50) per skiddag.

### **Fastighet**

Intäkter inom fastighet omfattar främst hyresintäkter för lokaler samt ersättning för stugservice. De personalkategorier som är anställda inom Fastighet är fastighetsskötare inklusive elektriker, lokalvårdare samt personal som utför stugservice.

### **Intressebolag**

Sälen\* hade per bokslutsdatum två intressebolag inom koncernen, Sälens



Högfjällshotell AB samt Vintertorget i Sälen KB.

### Sälens Högfjällshotell

SälenStjärnan ägde per bokslutsdatum 32% av kapitalet och 36% av rösterna i Sälens Högfjällshotell AB. Per den 30 september har aktier motsvarande ytterligare 50% av kapitalet förvärvats varefter Högfjällshotellet är ett dotterbolag till SälenStjärnan. Högfjällshotellet bedriver verksamhet inom rums- och lägenhetsuthyrning samt restauranger. Högfjällshotellet är beläget i nära anslutning till Lindvallens skidområde och hotellets gäster utgör ett viktigt kundunderlag för koncernen. Högfjällshotellet redovisade för räkenskapsåret 1998/99 en vinst före finansnetto på 1,4 Mkr (2,4).

### Vintertorget

Vintertorget KB är till 50% (kapital och röster) delägt av Lindvallen AB. Resterande andelar ägs av fastighetsbolaget Oskarsborg AB, som också är komplementär. Vintertorget äger 145 lägenheter med 1 450 turistbäddar inom Lindvallens skidområde. Vintertorget redovisade en vinst efter finansnetto på 0,9 Mkr (-0,7) under verksamhetsåret 1998/99.

## Omsättningens och kostnadernas fördelning

### Omsättningens fördelning, Mkr

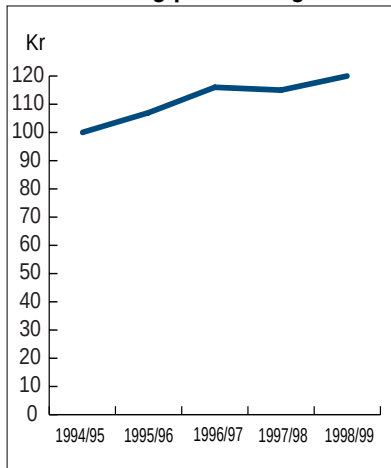
|               | 1 september-31 augusti |              |            | 1998/99<br>Del av<br>koncernens<br>omsättning, % |
|---------------|------------------------|--------------|------------|--------------------------------------------------|
|               | 1998/99                | 1997/98      | +/-%       |                                                  |
| Lift          | 165,9                  | 151,3        | +10        | 53                                               |
| Logi          | 50,3                   | 39,9         | +26        | 16                                               |
| Sportbutiker  | 49,0                   | 41,5         | +18        | 16                                               |
| Aktiviteter   | 18,3                   | 15,5         | +18        | 6                                                |
| Fastighet     | 19,1                   | 19,2         | -          | 6                                                |
| Övrigt        | 10,8                   | 6,1          | +77        | 3                                                |
| <b>Totalt</b> | <b>313,4</b>           | <b>273,5</b> | <b>+15</b> | <b>100</b>                                       |

### Kostnadernas fördelning, Mkr

|                     | 1 september-31 augusti |              |            | 1998/99<br>Del av<br>koncernens<br>kostnader, % |
|---------------------|------------------------|--------------|------------|-------------------------------------------------|
|                     | 1998/99                | 1997/98      | +/-%       |                                                 |
| Varukostnader       | 20,5                   | 18,2         | +13        | 10                                              |
| Personalkostnader   | 90,6                   | 79,3         | +14        | 47                                              |
| Reklamkostnader     | 19,1                   | 18,1         | +6         | 10                                              |
| Fastighetskostnader | 23,8                   | 19,8         | +20        | 12                                              |
| Övriga kostnader    | 39,8                   | 32,5         | +22        | 21                                              |
| <b>Totalt</b>       | <b>193,8</b>           | <b>167,9</b> | <b>+15</b> | <b>100</b>                                      |

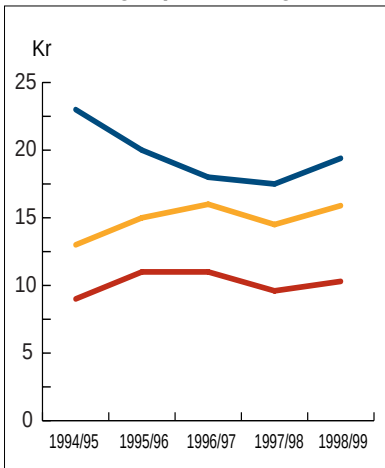
Intäkter inom Logi och Övrigt samt Fastighetskostnader och Övriga kostnader har ökat kraftigt genom tillkomsten av de förvärvade bolagen TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB.

Liftomsättning per skiddag



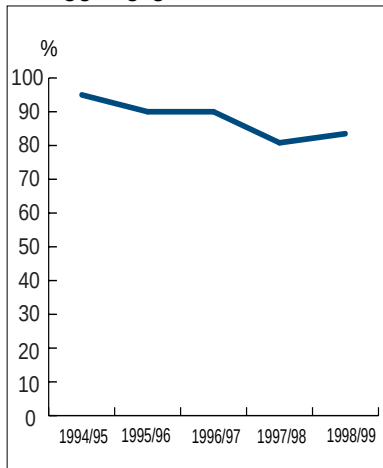
■ Liftomsättning per skiddag, kr

Andra skidrelaterade omsättningar per skiddag



■ Försäljning sportbutiker per skiddag, kr  
■ Skiduthyrning per skiddag, kr  
■ Skidskoleomsättning per skiddag, kr

Beläggingsgrad



■ Beläggingsgrad, %

Under 1997/98 har antalet uthyrningsobjekt dubblats till ca 1 200 st.

# Lindvallen



## Organisation

Verksamheten har under verksamhetsåret 1998/99 varit indelad i fyra produktområden, Lift, Sportbutiker/Skiduthyrning, Aktiviteter/Skidskola samt Fastigheter.

Efter den 1 augusti 1999 har ytterligare ett produktområde tillkommit, Försäljning/Logi. Verksamhetsområde Lindvallen leds av en grupp på sex personer bestående av anläggningschefen samt de fem produktområdescheferna. Stabsfunktioner inom ekonomi, administration och marknadsföring har centraliserats till moderbolaget. Verksamheter inom restaurang och café utarrenderas till externa operatörer och livsmedels-handel inom Lindvallen drivs av ICA.

## Affärsinriktning

Lindvallens profileras mot målgruppen familjer under mottot "Barnfamiljens Bästa fjällsemester". Under för- och eftersäsong samt veckohelger vänder sig Lindvallen även mot gästkategori "nöjeslystna utförsåkare".

## Omsättning och resultat

Omsättningen under verksamhetsåret 1998/99 ökade med 15,1 Mkr till 146,6 Mkr. Resultatet före avskrivningar ökade med 6,1 Mkr till 56,6 Mkr. Bruttomarginalen ökade till 39% (38).

## Produktområden

### Lift

Lindvallens skidområde omfattas av de två med liftar och pister sammanlänkade skidanläggningarna Lindvallen och Högfjället.

Antalet pister uppgår till 56 st och antalet liftar till 42 st. Den totala liftkapaciteten är 42 400 gäster per timme och den totala preparerade åkytan uppgår till 1,3 miljoner kvm. Lindvallens väl utbyggda snösystem möjliggör att liftar motsvarande ca 80% av liftkapaciteten kan hållas öppna under knappa natursnöförhållanden. Intäkterna från liftverksamheten har under året ökat med 4,8 Mkr till 85,5 Mkr.

Antalet skiddagar, där en skiddag är en dags skidåkning med liftkort,

uppgick till 699 000 (677 000). Lindvallen har genomgående en mycket hög kvalitet på liftarna inklusive tre moderna snabbgående stol-liftrar. Kapaciteten i skidsystemet möjliggör att antalet skidåkare under högsäsong kan öka med närmare 20%.

### Aktiviteter/Skidskola

Skidskolan i Lindvallen har under verksamhetsåret drivits i egen regi medan skidskolorna vid Sälkfjället och Högfjället har utarrenderats. Till säsongen 1999/00 drivs även skidskolan vid Sälkfjället i egen regi. Andra aktiviteter som drivs inom produktområdet är bl a bad, solarier, spelhall, konferensarrangemang samt informationsdiskar.

Intäkterna under senaste verksamhetsåret uppgick till 10,4 Mkr (9,0). Antal privatelever i skidskolan ökade med 223 till 7 570 och antalet gruppelever ökade med 702 till 10 502 under säsongen 1998/99. Lindvallens skidskola är Sveriges största räknat utifrån antal elever.

### Sportbutiker/Skidythyrring

Inom Lindvallen finns två välsorterade sportbutiker, en vid Gustavtorget och en vid Snötorget. Sportbutikerna säljer konfektion samt säljer och hyr ut skidutrustningar med tillbehör och ger service. Sportbutikerna i Lindvallen omsatte 1998/99 23,4 Mkr (19,7) varav 11,3 Mkr (8,3) utgjorde intäkter från uthyrning och service. Under de senaste två åren har volymen uthyrda utrustningar ökat med ca 50%.

### Fastighet

Inom produktområde Fastighet bedrivs fastighetsförvaltning, stugservice och lokalvård. I Lindvallen finns ett stort antal fastigheter som ägs och förvaltas av Lindvallen. I huvuddelen av fastigheterna bedriver Lindvallen egen verksamhet, resterande ytor hyrs ut till externa arrendatorer främst inom restaurang. Omsättningen, som främst består av lokalhyror, 75% av inkomna gästhyror i egenägda stugor och stugservice, uppgick till 24,4 Mkr (21,0).

### Investeringar

Investeringarna i Lindvallen uppgick under verksamhetsåret 1998/99 till 41,1 Mkr (21,7) netto. Av investeringarna utgör 21,8 Mkr nedlagda kostnader i pågående byggnation av nya stugor till säsongen 1999/00. Övriga investeringar utöver ersättningsinvesteringar utgjordes främst av en ny släplift, ett äventyrsområde för barn "Snögubbeborg", nytt huvudkontor för Sälen\* samt färdigställande av ett provhus för morgondagens boende.

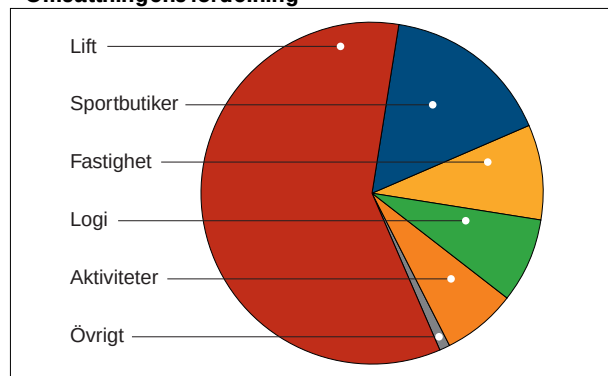


### Omsättning och resultat

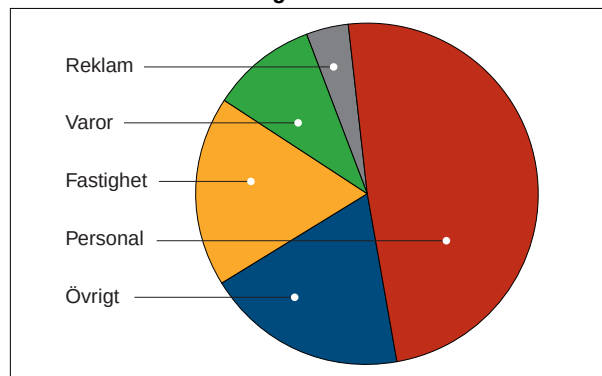
|                                    | 1998/99     | 1997/98     |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Omsättning                         | 146,6       | 131,5       |
| Kostnader                          | -90,0       | -81,0       |
| <b>Resultat före avskrivningar</b> | <b>56,6</b> | <b>50,5</b> |
| <b>Bruttomarginal, %</b>           | <b>39</b>   | <b>38</b>   |
| <b>Medelantal anställda, st</b>    | <b>172</b>  | <b>150</b>  |

Lindvallen har belastats med 30% av moderbolagets och TV-Sälens intäkter och kostnader.

### Omsättningens fördelning



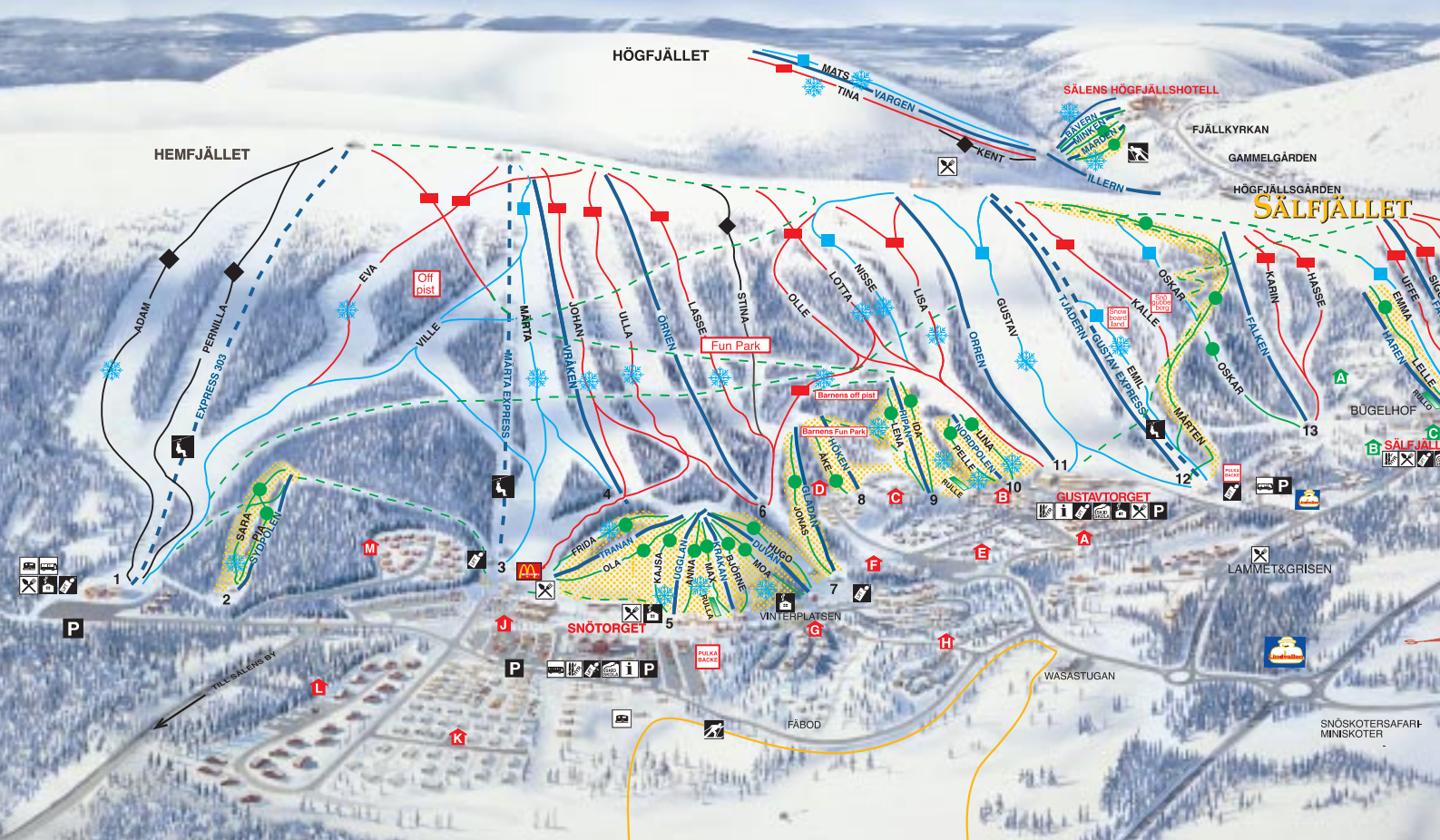
### Kostnadernas fördelning







# Lindvallen



**Fun Park, Off pist, Snowboardland och Snögubbeborg. Totalt 56 pister och 42 liftar**

- LIFTKORT**
- SKIDHYRA**
- VÄRMESTUGA**
- SVÅR**
- MEDELSVÅR**
- LÄTT**
- MYCKET LÄTT**
- SKIDVÄG**
- EXPRESSLIFT**
- LÅGFARTSOMRÅDE**
- ÖPPET VID KVÄLLS-SKIDÅKNING**
- KANONSNÖUNDERLAG**

## SNÖTORGET

- SNÖCENTRET**
- Reception
  - Liftkort
  - Skiduthyrning
  - Sportshop
  - Skidskola
  - Handelskompaniet
  - Café
  - Frisör
  - Lekrum
  - Biljard/Pingis
  - Bowling
  - Solarium
  - Bubbelpooler
  - Bastu
  - Massör/Naprapat
  - Tvättstuga
  - Gym
  - Konferens
  - Bankomat
- MCDONALD'S**
- ICA LINDVALLEN**
- BISTRO 303**
- WASASTUGAN**
- SÄLENMÅKLAREN**

## GUSTAVTORGET

- SPORTCENTRET**
- Liftkort
  - Skiduthyrning
  - Sportshop
  - Skidskola
  - Solarium
  - Bad, Bastu
  - Bubbelpool
- BARNSTUGA**
- VÄRMESTUGA**
- WÄRDSHUSET**
- Restaurang
  - Café
  - After Ski
  - Grillen
  - Kiosk/Korveria
- TOPPRESTÅRANGEN**
- FJÄLLBAGARN**
- Bageri
  - Konditori
- LAMMET & GRISEN**
- Restaurang, Pub

## LIF TAR

- 1 Express 303 (5 min, 4-stollift)
- 2 Sydpolen (4 min)
- 3 Märta Express (4,5 min, 6-stollift)
- 4 Vråken (2 st. 5 min)
- 5 Tranen (1 min)
- 6 Ugglan (2 st. 1 min)
- 7 Kråkan (2 st. 1 min)
- 8 Duvan (2 st. 1 min)
- 9 Örnen (2 st. 7 min)
- 10 Gladan (3 min)
- 11 Höken (2 min)
- 12 Ripan (2 st. 2 min)
- 13 Nordpolen (2 st. 1,5 min)
- 14 Haren (2 min)
- 15 Fasanen (2 st. 4 min)
- 20 Vesslan (7 min)
- 21 Renen (4,5 min, 3-stollift)
- 22 Älgen (2 min)
- 23 Illern (5 min)
- 24 Vargen (3 st. 4,5 min)
- 25 Mården (1,5 min)
- 26 Minken (2 st. 1,5 min)
- 27 Bävren (1,5 min)
- 28 Järven (4 min)

## BOENDE I LINDVALLEN

- Bruna Byn
- Röda Byn
- Fjällbyn
- Gula Byn
- Blå Byn
- Kopparbyn
- Vintergatan
- Vasaby
- Snötorget
- Gröna byn
- Dalbyn
- Timmerbyn

## BOENDE I LINDVALLEN/ SÄLFJÄLLET

- Grandgårdarna
- Långtorpet
- Bügelhof, Fjällby, Studios
- Sälenstugan
- Sälen Västra
- Sälentoppen

## SÄLFJÄLLSTORGET

- SÄLENSTUGAN**
- Reception
  - Restaurang/bar
  - Nattklubb
  - After Ski
  - Stugor
- SÄLFJÄLLETS SPORTSERVICE**
- Liftkort
  - Skidskola
- KAISERS SKIDBOD**
- Skiduthyrning
  - Sportshop
- BÜGELHOF**
- Hotellrum
  - Restaurang/bar
  - Nattklubb
- OLARSGÅRDEN**
- Restaurang/bar
  - Hotellrum
- PREEM/Q8**
- Närbutik
- RAVINEN**
- Pizzeria
- RÅDHUSET**
- Restaurang/pub
- FÄGELBOET**
- Våffelstuga



Snögarantin gäller i hela Sälen\* från den 15 november till den 1 maj. Om inte minst 15 pister är öppna under din vistelse i Sälen\* och du därför väljer att omedelbart (senast förmiddagen efter) avbryta den, gäller snögarantin. Du får då tillbaka det du betalat oss för din utförsåkning. Det vill säga liftkort, skidhyra, skidskola och stughyra, inklusive avbeställningsskydd.



# HÖGFJÄLLET



## HÖGFJÄLLET

GAMMELGÅRDEN  
- Hotellrum  
- Restaurang

HÖGFJÄLLSGÅRDEN  
- Våffelstuga/Café  
- Vesselturer

SÄLENS HÖGFJÄLLSHOTELL  
- Hotellrum  
- Lägenheter  
- Liftkort  
- Skiduthyrning  
- Sportshop  
- Skidskola  
- Bio  
- After Ski  
- Gym  
- Konferens

RESTAURANGER  
- Onkel Jean/  
Werners Salong  
- Vinterträdgården  
- Bistro Julie  
- Pianobar

RESTAURANG KALAS

SKI CLUB  
- Hamburgeri

STORGRAFENS FÄBOD  
- Våffelstuga

ICA-TOPPEN

HÖGFJÄLLSCENTER  
- Reception  
- Sportshop  
- Restaurang HC  
- Bad  
- Solarium

## BOENDE PÅ HÖGFJÄLLET

☆ Brf. Högfjället  
☆ Olympiabyn  
☆ Brf. Storfjället  
☆ Högfjällsbygarna  
☆ Fjälltidet

# Tandådalen & Hundfjället



## Organisation

Verksamheten har under verksamhetsåret 1998/99 varit indelad i tre produktområden, Lift/Fastighet, Sportbutiker/Skiduthyrning samt Aktiviteter/Skidskola. Efter den 1 augusti 1999 har produktområde Lift/Fastighet delats upp i två enheter. Därutöver har ett produktområde tillkommit, Försäljning/Logi. Verksamhetsområde Tandådalen & Hundfjället leds av en grupp bestående av anläggningschefen samt de fem produktområdescheferna. Stabsfunktioner inom ekonomi, administration och marknadsföring har centraliserats till moderbolaget. Verksamheter inom restaurang och café utarrenderas till externa operatörer och livsmedelshandel inom Tandådalen och Hundfjället drivs av Vivo och ICA.

## Affärsinriktning

Verksamhetsområde Tandådalen & Hundfjället består av två skidanlägg-

ningar med olika inriktning. Tandådalens affärsmotto är "Att med hög kvalitet erbjuda ett trendigt, fartfyllt och varierat utbud av spännande upplevelser för den aktiva utförsåkaren". Hundfjället profileras mot målgruppen familjer under mottot "Med en variationsrik utförsåkning och vänlig familjeprofili ge en genuin vinterupplevelse".

## Omsättning och resultat

Omsättningen under verksamhetsåret 1998/99 ökade med 19,5 Mkr till 129,0 Mkr. Resultatet före avskrivningar ökade med 5,3 Mkr till 52,4 Mkr. Bruttomarginalen uppgick till 41% (43).

### Omsättning och resultat

|                                    | 1998/99     | 1997/98     |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Omsättning                         | 129,0       | 109,5       |
| Kostnader                          | -76,6       | -62,4       |
| <b>Resultat före avskrivningar</b> | <b>52,4</b> | <b>47,1</b> |
| <b>Bruttomarginal, %</b>           | <b>41</b>   | <b>43</b>   |
| <b>Medelantal anställda, st</b>    | <b>130</b>  | <b>124</b>  |

Tandådalen & Hundfjället har belastats med 30% av moderbolagets och TV-Sälens intäkter och kostnader.



## Produktområden

### Lift/Fastighet

Tandådalen & Hundfjällets skidområde består av skidanläggningarna Tandådalen och Hundfjället. Med hjälp av en knapplift kan gästerna transportera sig mellan anläggningarna. Antalet pister uppgår till 56 st och antalet liftar till 35 st. Den totala liftkapaciteten är 35 700 gäster per timme och den totala preparerade åkytan uppgår till 1,8 miljoner kvm. Ett väl utbyggt snösystem tillåter att liftar motsvarande ca 75% av liftkapaciteten kan hållas öppna även under knappa natursnöförhållanden. Intäkterna från liftverksamheten har under året ökat med 14,4 Mkr till 80,3 Mkr. Antalet skiddagar uppgick till 650 000 (616 000).

Fastighetsenheten förvaltar de fastigheter där bolaget driver egen verksamhet samt hyr ut till externa operatörer. Intäkterna för fastighetsenheten uppgick till 10,4 Mkr (5,1)

och utgörs av hyresintäkter samt gästhyror för egenägda lägenheter och stugor. Intäkterna ökar kraftigt genom tillkomsten av lägenheter i det förvärvade bolaget Hotell Hundfjället.

### Aktiviteter/Skidskola

Tandådalen & Hundfjället driver två skidskolor, en i Tandådalen och en i Hundfjället. Inom produktområdet utförs även arrangemang för grupper och konferenser. Omsättningen uppgick till 7,9 Mkr, vilket är en ökning med 0,8 Mkr. Antalet privatelever uppgick till 6 686 (7 048) och antalet gruppelever uppgick till 9 528 (8 531).

### Sportbutiker/Skiduthyrning

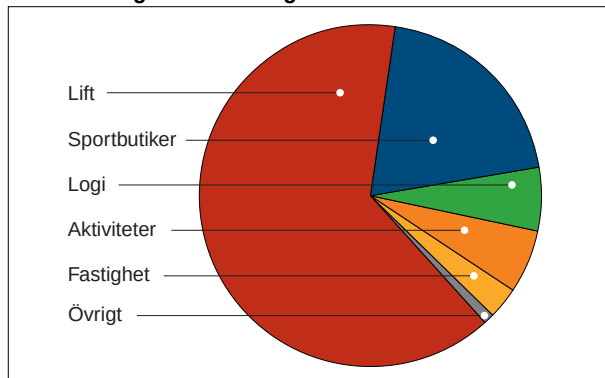
Verksamhetsområde Tandådalen & Hundfjället driver två sportbutiker i egen regi, en i Tandådalen och en i Hundfjället. Därutöver finns en mindre sportbutik med skiduthyrning i Östra Tandådalen. Sportbutikerna säl-

jer konfektion samt säljer och hyr ut skidutrustningar med tillbehör och ger service. Butikernas omsättning uppgick 1998/99 till 25,3 Mkr (22,0) varav 11,5 Mkr (10,0) utgjorde intäkter från uthyrning och service av skidutrustningar. Under de senaste två åren har volymen uthyrda skidutrustningar ökat kraftigt.

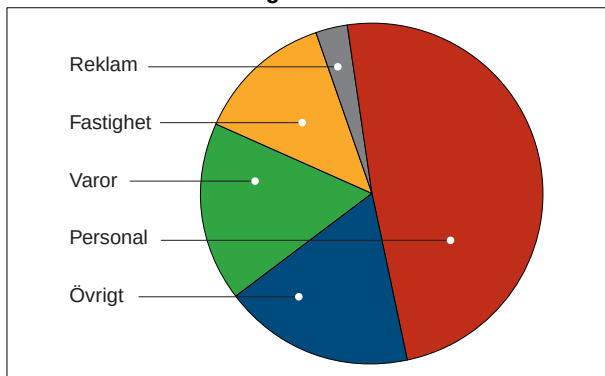
### Investeringar

Investeringarna i Tandådalen & Hundfjället uppgick under verksamhetsåret 1998/99 till netto 14,0 Mkr inklusive avyttring av en fastighet i Hundfjället som påverkar nettoinvesteringarna med -18,8 Mkr. Av investeringarna utgör 11,6 Mkr nedlagda kostnader i pågående byggnation av nya stugor i Hundfjället till säsongen 1999/00. Övriga investeringar utöver ersättningsinvesteringar utgjordes främst av utbyggnad av snösystem samt utbyggnad av en restaurang i Hundfjället.

Omsättningens fördelning



Kostnadernas fördelning





# Tandådalen



## LIFTRAR

- A Panorama Express 917m 3.5 min
- B Parliften 724 m 4 min
- C Barn/Teknikliftarna 205 m 1.5 min/383 m 2.5 min
- D Solliiften 830 m 3.5 min
- E Norrliftarna 680 m 3.5 min
- F Kvilliften 847m 4.5 min
- G Mellanliften 875 m 4.5 min
- H Östliftarna 912 m 5 min
- I Barnlift 175 m 1 min
- J Transport 300m 2 min
- K Skidskoleliftarna 149m 1.5 min/218 m 2 min
- L Förbindelseliften mellan Tandådalen - Väggen och Hundfjället 101 m 1.5 min - 940 m 5.5 min - 736 m 5 min
- M min
- N Väggenbanan 637 m 3.5 min
- O Europa 1 1238 m 5.5 min
- P Tvåstolbana 945 m 12 min
- Q Vinkelliften 583 m 4 min
- R Barnliftarna 275 m 1.5 min
- S Skidskoleliften 3 min
- T Toppliften 752 m 4 min
- U Långliftarna 1380 m 8 min
- V Västra Ravinliftarna 380 m 2.5 min
- X Östra Ravinliftarna 499 m 3 min
- Y Topplänken 512 m 3 min

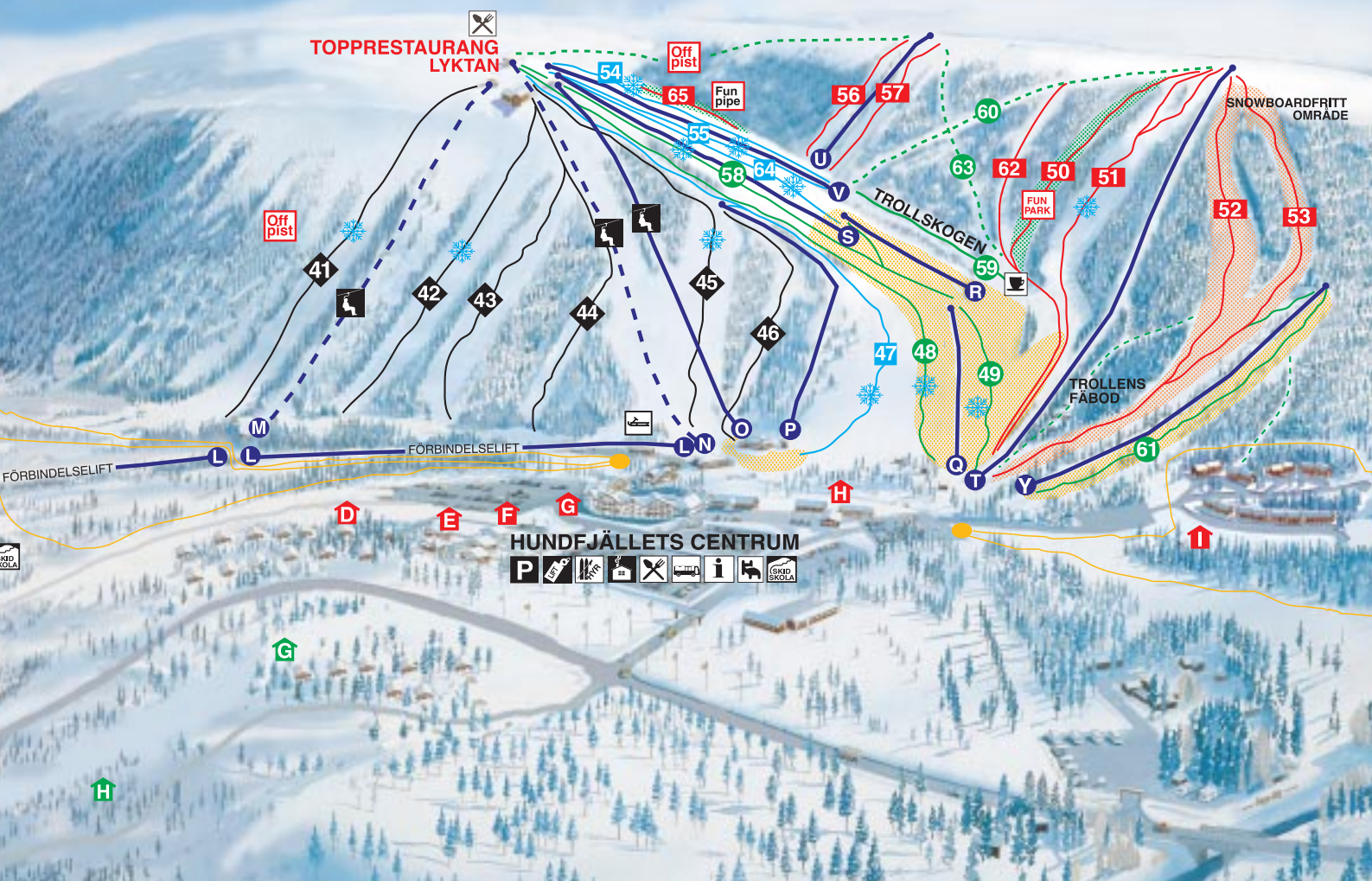
## PISTER

- 1 Pulsen
- 2 Åbacken
- 3 Barnbacken
- 4 Svansen
- 5 Gusjöbacken
- 6 Killybacken
- 7 Djurstigen
- 8 Snösvängen
- 9 Myrbacken
- 10 Flatfjällsbacken
- 11 Åsbacken
- 12 Nya norrbacken
- 13 Norrbacken
- 14 White Magic Land
- 15 Kröken
- 16 Familjebacken
- 17 Black Magic Land
- 19 Blixten
- 20 Puckeln
- 21 Specialen
- 22 Barn/Teknikbacken
- 23 Stora backen
- 24 Hanget
- 25 Stjärnfallet
- 26 Solbacken
- 27 Albacken
- 28 Kometen
- 29 Fjällslingsan
- 30 Halfpipe
- 31 Barnens Fjäll
- 32 Skidskoleområde mån-fre
- 41 Skidvägen
- 42 Väggen
- 43 Worldcupbacken
- 44 Specialen
- 45 Stigbacken
- 46 Branten
- 47 Göstabacken
- 48 Familjebacken
- 49 Lätta nedfarten
- 50 Barnbacken
- 51-53 Skidskoleområde mån-ons
- 51-53 Långbackarna
- 54-55 Östra Ravinbackarna
- 56-57 Västra Ravinbackarna
- 58 Skidskolebacken
- 59 Trollskogen
- 60 Vita Ringen
- 61 Myrstigen
- 62 Sixtenbacken
- 63 Genvägen
- 64 Ljungbacken





# Hundfjället



## TANDÅDALEN

### CENTRUM

- Reception
- Liftkort
- Skiduthyrning
- Sportshop
- Skidskola
- Fotoautomat
- Restauranger
- Barnstuga
- Barnområde
- Bankomat
- Läkare

### TANDÅDALENS WÅRDHUS

- Restaurang/Café
- Kiosk
- After Ski
- Värmestuga m. micro
- Hamburgeri
- Korveria

### GLAZZIÄREN

- Restaurang
- Hämpizza

### ICA TANDÅDALEN

### TANDÅDALENS FJÄLLHOTELL

- Reception
- Restauranger
- After Ski
- Nattklubb
- Pool/solarium/bastu
- Konferens

### TANDÅDALENS KÖPCENTRUM

- Vivo
- ATG/Biljett Direkt
- Tips, spelbutik
- Preem/Q8
- Dalaboden

## HUNDFJÄLLET

- Reception
- Liftkort
- Skiduthyrning
- Sportshop
- Skidskola
- Restaurang/Café
- Kiosk
- Barnstuga
- Barnområde
- Värmestugor
- Skotersafari

### HOTELL HUNDFJÄLLET

- Reception
- Lobbybar
- Restauranger
- Nattklubb
- After Ski
- Konferens
- Poolarium
- Bastu

## ÖSTRA

### TANDÅDALEN

- Liftkort
- Skiduthyrning
- Sportshop
- Skidskola
- Restaurang/Café
- Kiosk
- Värmestuga
- Miniskoterbana

## BOENDE I TANDÅDALEN/HUNDFJÄLLET

- KALVÅSEN
- KVILLAN
- TANDÅDALEN
- TANDÅDALEN STUGBY
- TANDÅDALENS FJÄLLHOTELL
- FJÄLLVILLORNA
- FJÄLLSÅSEN
- SÄTERTJÄRN
- TANDÅBYN
- PANORAMALÄGENHETER
- GRÅ BYN
- RÖDA BYN
- HUNDFJÄLLETS STUGBY 1
- HUNDFJÄLLETS STUGBY 2
- BLÅ HUSEN
- HUNDFJÄLLETS LÄGENHETSHOTELL
- HOTELL HUNDFJÄLLET

- Mycket lätt
- Lätt
- Medelsvår
- Svår
- Expresslift
- Skidväg
- Skidområdesgräns
- Kanonsnöunderlag
- Skid och Snowboard område
- Öppet vid kvällsäckning
- Spårcentral
- Lågfartsområde
- Snowboardfria områden
- Skidfria områden
- Fun Park
- skid och snowboard område
- White Magic Land
- Black Magic Land

- LIFTKORT
- SKIDHYRA
- VÄRMESTUGA
- HUSVAGNSPARKERIN
- G
- SERVERING
- PARKERING
- BUSSPARKERING
- BOENDE
- INFO
- STOLLIFT
- LÄNGDSPÅR
- SKIDSKOLA
- PULKABACKE
- KAFFE, DRICKER MM.



# Sälenfjällen Bokning

## Organisation

Koncernens stuguthyrningsverksamhet har under verksamhetsåret bedrivits inom verksamhetsområde Sälenfjällen Bokning. Ett par receptioner har även drivits inom verksamhetsområdet. Från och med den 1 augusti har verksamhetsområdet delats upp mellan Lindvallen och Tandådalen & Hundfjället varefter Försäljning/Logi ingår som ett produktområde inom de båda verksamhetsområdena.



## Omsättning och resultat

Omsättningen för verksamhetsområdet Sälenfjällen Bokning ökade under året med 7,2 Mkr till 37,8 Mkr och resultatet före avskrivningar ökade med 2,6 Mkr till 10,6 Mkr. Bruttomarginalen var 28% (26). Omsättningsökningen är ett resultat av högre beläggning i kombination med nya uthyrningsobjekt genom förvärvet av intressebolaget Hotell Hundfjället AB i september 1998.

talt ca 14 000 bäddar. Beläggningsgraden i egna och förmedlade stugor (ca 11 500 bäddar) under säsongen (jul – 1 maj) steg till 83,5% (80,8).

Det långsiktiga arbetet med att förstärka skidanläggningarnas produkter, varumärken och profiler har resulterat i ett utökat antal gäster.

### Omsättning och resultat

|                                    | 1998/99     | 1997/98    |
|------------------------------------|-------------|------------|
| Omsättning                         | 37,8        | 30,6       |
| Kostnader                          | -27,2       | -22,6      |
| <b>Resultat före avskrivningar</b> | <b>10,6</b> | <b>8,0</b> |
| <b>Bruttomarginal, %</b>           | <b>28</b>   | <b>26</b>  |
| <b>Medelantal anställda, st</b>    | <b>45</b>   | <b>36</b>  |

Sälenfjällen Bokning har belastats med 40% av moderbolagets och TV-Sälens intäkter och kostnader.

## Produktområde

### Logi

Sälenfjällen Bokning förmedlar och har avtal om att boka stugor med to-

# TV-Sälen

Den 30 september 1998 förvärvade Sälen\* utestående aktier i intressebolaget TV-Sälen AB, varefter bolaget är ett helägt dotterbolag. Bolagets verksamhet består i att marknadsföra och informera gäster via reklam-

finansierade direktsändningar och text-TV. För verksamhetsåret 1998/99 redovisade TV-Sälen en vinst efter finansnetto på 0,8 Mkr (0,7).



# Koncernens 5-års översikt

|                                     | Sälen*<br>1998/99 | Sälen*<br>1997/98 | Proforma<br>1996/97 | Lindvallen<br>1995/96 | Lindvallen<br>1994/95 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Omsättning och resultat</b>      |                   |                   |                     |                       |                       |
| Rörelsens intäkter, Mkr             | 313,4             | 273,5             | 243,3               | 143,0                 | 131,9                 |
| Resultat före avskrivningar, Mkr    | 119,6             | 105,5             | 88,0                | 59,5                  | 59,3                  |
| Resultat före skatt, Mkr            | 54,0              | 42,6              | 33,3                | 33,1                  | 32,9                  |
| Resultat efter skatt, Mkr           | 43,8              | 29,4              | 23,4                | 23,4                  | 23,4                  |
| <b>Finansiell ställning</b>         |                   |                   |                     |                       |                       |
| Balansomslutning, Mkr               | 770,6             | 735,9             | 699,3               | 360,8                 | 312,6                 |
| Eget kapital, Mkr                   | 360,1             | 324,0             | 285,4               | 149,6                 | 131,4                 |
| Soliditet, %                        | 47                | 44                | 41                  | 41                    | 42                    |
| Skuldsättningsgrad, ggr             | 0,8               | 1,0               | 1,1                 | 1,0                   | 1,0                   |
| Räntetäckningsgrad, ggr             | 4,0               | 2,9               | 2,4                 | 3,8                   | 3,9                   |
| <b>Resort cashflow, Mkr</b>         | 119,6             | 105,5             | 88,0                | 59,5                  | 59,3                  |
| <b>Lönsamhet</b>                    |                   |                   |                     |                       |                       |
| Avkastning på sysselsatt kapital, % | 11                | 10                | 8                   | 14                    | 15                    |
| Avkastning på eget kapital, %       | 11                | 10                | 8                   | 16                    | 18                    |
| Avkastning på totalt kapital, %     | 10                | 9                 | 8                   | 12                    | 14                    |
| Bruttomarginal, %                   | 38                | 39                | 36                  | 42                    | 45                    |
| Rörelsemarginal, %                  | 22                | 23                | 22                  | 28                    | 32                    |
| Nettomarginal, %                    | 17                | 16                | 14                  | 23                    | 25                    |
| <b>Investeringar netto, Mkr</b>     | 76,1              | 84,2              | 73,5                | 67,1                  | 41,9                  |
| <b>Likviditet</b>                   |                   |                   |                     |                       |                       |
| Balanslikviditet, %                 | 135               | 203               | 151                 | 153                   | 119                   |
| Kassalikviditet, %                  | 126               | 184               | 120                 | 131                   | 92                    |
| <b>Personal</b>                     |                   |                   |                     |                       |                       |
| Medelantal anställda, st            | 347               | 310               | 293                 | 163                   | 149                   |
| Omsättning per anställd, Tkr        | 903               | 882               | 830                 | 875                   | 885                   |

Proforma 1996/97 omfattar Lindvallen och Tandådalen & Hundfjället.



## Kommentarer till 5-års översikt

### Omsättning och resultat

Omsättningen ökade med 15% till 313,4 Mkr under verksamhetsåret. De under året förvärvade bolagen TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB omsatte tillsammans 6,5 Mkr. Hotell Hundfjället har under året fusionerats med Tandådalen & Hundfjället AB. Koncernens resultat före skatt ökade med 27% till 54,0 Mkr.

### Finansiell ställning

Den finansiella ställningen stärktes under året och soliditeten uppgick till 47% (44) vid periodens slut. Enligt fastlagd policy skall soliditeten ej understiga 35%.

Skuldsättningsgraden minskade till 0,8 ggr (1,0) och räntetäckningsgraden ökade till 4,0 ggr (2,9). Definitioner återfinns på sidan 48.

### Resort cashflow

De amerikanska börsnoterade skidanläggningarna redovisar ett kassaflödesmått benämnt resort cashflow, vilket definieras som intäkter minus kostnader hänförliga till skidanläggningarnas löpande verksamhet. Resort cashflow motsvarar Sälen\*s kas-

saflöde från den löpande verksamheten före betalda räntor och inkomstskatter. Resort Cashflow uppgick under perioden till 119,6 Mkr (105,5).

Årets kassaflöde efter investerings- och finansieringsverksamheterna uppgick till 9,0 Mkr (24,7).

### Lönsamhet

Lönsamheten har under 1998/99 stärkts ytterligare. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 11 % (10) och avkastningen på eget kapital till 11% (10). Enligt koncernens

uppsatta målsättningar (se sidan 6) ska avkastningen på sysselsatt kapital uppgå till 13% och avkastningen på eget kapital till 12%. Under innevarande verksamhetsår bedöms de finansiella målen kunna nås.

### Investeringar

Investeringarna under 1998/99 uppgick till 76,1 Mkr netto (84,2).

Under året har en fastighet i Hundfjället avyttrats, vilket påverkar nettoinvesteringarna med -18,8 Mkr. Pågående investeringar i nya stugor

## Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

| Tkr                                              | 1998/99        | 1997/98        |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                  |                |                |
| <b>Resort cashflow</b>                           | <b>119 625</b> | <b>105 541</b> |
| Finansiellt netto                                | -15 363        | -19 108        |
| Betald skatt                                     | -8 390         | -9 261         |
| Förändring av rörelsekapital                     | 23 002         | 6 915          |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>  | <b>118 874</b> | <b>84 087</b>  |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>  | <b>-53 502</b> | <b>-73 173</b> |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b> | <b>-56 395</b> | <b>13 784</b>  |
| <b>Årets kassaflöde</b>                          | <b>8 977</b>   | <b>24 698</b>  |
| Likvida medel vid årets början                   | 51 998         | 27 300         |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>              | <b>60 975</b>  | <b>51 998</b>  |



med placering i Lindvallen och Hundfjället ingår med 33,4 Mkr. Övriga investeringar utöver ersättningsinvesteringar utgörs av det strategiskt viktiga integrerade internetbaserade säljstödssystemet Ski\*Online, snösystem i Tandådalen, ett provhus i Lindvallen med tre lägenheter, en ny släplift i Lindvallen för att bygga samman ett eget skidområde för barn, "Snögubbeborg" ett äventyrsområde för barn i Lindvallen, ett nytt huvudkontor för Sälen\* och utbyggnad av en restaurang i Hundfjället. Den genomsnittliga nivån för ersättningsinvesteringar uppgår till ca 20 Mkr årligen.

### Likviditet och finansiering

Koncernens likvida medel uppgick till 61,0 Mkr (52,0) vid verksamhetsårets utgång, inklusive ej utnyttjade checkkrediter och tillfälligt amorterade kortfristiga krediter. Räntebärande nettoskuld har under året minskat med 18,6 Mkr till 256,0 Mkr. Genomsnittlig räntekostnad (finansnetto/genomsnittlig räntebärande nettoskuld) uppgick till 5,8% (6,7). De räntebärande låneskulder inklusive utnyttjade checkkrediter uppgick till 293,7 Mkr (318,2). Lånens förfallostruktur framgår av tabellen nedan.

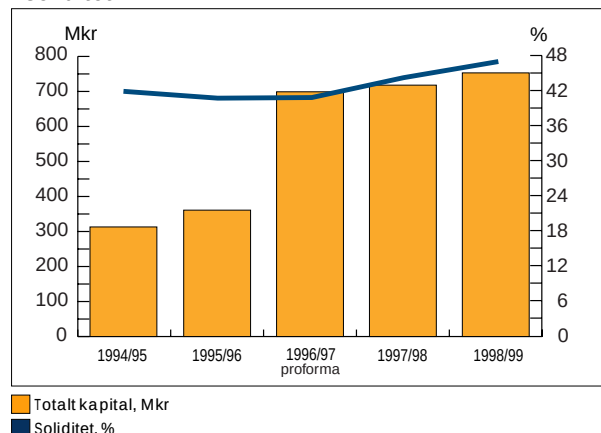
### Personal

Medelantalet anställda uppgick till 347 st vilket är en ökning med 37 personer jämfört med föregående verksamhetsår. Genom de förvärvade bolagen Hotell Hundfjället AB och TV-Sälen AB har 16 anställda tillförts koncernen.

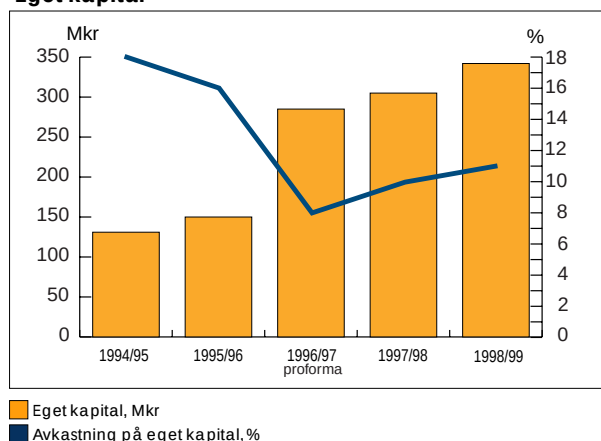
### Lånestruktur 1999-08-31

| Förfallotidpunkt            | Belopp<br>mkr | Andel<br>% |
|-----------------------------|---------------|------------|
| Check- och rörliga krediter | 103,7         | 35         |
| 9909-0008                   | 37,6          | 13         |
| 0009-0208                   | 71,5          | 24         |
| 0209-                       | 80,9          | 28         |
| <b>Totalt</b>               | <b>293,7</b>  | <b>100</b> |

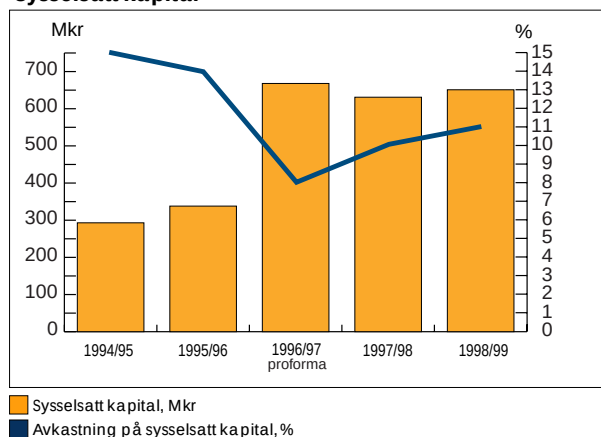
### Soliditet



### Eget kapital



### Sysselsatt kapital



# Definitioner

## Vinst per aktie

Årets nettoresultat dividerat med genomsnittligt antal aktier

## Vinst per aktie efter full konvertering

Årets nettoresultat justerat för räntekostnader efter skatt som löper på konvertibla lån dividerat med antal aktier efter full konvertering.

## Resort cashflow

Omsättning minus rörelsens kostnader hänförliga till skidanläggningarna. Resort cashflow är det kassaflödesmått som de amerikanska börsnoterade skidanläggningarna använder.

## Resort cashflow per aktie

Resort cashflow dividerat med antal aktier.

## P/e-tal

Aktiekurs per bokslutsdatum dividerat med vinst per aktie efter skatt.

## Kurs/resort cashflow

Aktiekurs per 31 augusti dividerat med resort cashflow.

## Kurs/eget kapital

Aktiekurs dividerat med eget kapital per aktie.

## Direktavkastning

Utdelning dividerat med aktiekurs.

## Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutning.

## Skuldsättningsgrad

Räntebärande skulder i förhållande till eget kapital.

## Räntetäckningsgrad

Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i förhållande till finansiella kostnader.

## Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital. Sysselsatt kapital definieras som tillgångarna minskat med icke räntebärande skulder.

## Avkastning på eget kapital

Resultat före skatt med avdrag för 28% schablonskatt i förhållande till genomsnittligt eget kapital.

## Avkastning på totalt kapital

Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

## Bruttomarginal

Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.

## Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i förhållande till omsättning.

## Nettomarginal

Resultat före skatt i förhållande till omsättning.

## Balanslikviditet

Omsättningstillgångar inklusive ej utnyttjade checkkrediter och tillfälligt amorterade krediter i förhållande till kortfristiga skulder.

## Kassalikviditet

Omsättningstillgångar inklusive ej utnyttjade checkkrediter och tillfälligt amorterade krediter med avdrag för varulager och andelar i förhållande till kortfristiga skulder.

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SälenStjärnan AB (publ) org nr 556093-6949, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 1 september 1998 – 31 augusti 1999.

## Verksamhetsinriktning

Sälen\* driver fyra skidanläggningar inom två skidområden i Sälen. Affärsidén är att erbjuda en högkvalitativ gästpassad alpin vinterupplevelse och huvudmålgruppen är familjen.

## Ägarförhållanden

SälenStjärnan ABs B-aktier är sedan 1994 noterade på Stockholms Fondbörs OTC-lista. Per den 31 augusti 1999 var antalet aktieägare 1 814 st (1 539).

## Året som gått

### Marknadsutveckling

Enligt SLAO (Svenska Liftanläggningars Organisation) uppgick liftkortsförsäljningen i Sverige till 585 Mkr under säsongen 1998/99, vilket innebar en ökning med 8% jämfört med säsongen 1997/98. Av försäljningsökningen utgör 5%-enheter volym och 3%-enheter pris.

### Verksamheten

Koncernens omsättning uppgick under verksamhetsåret 1998/99 till 313,4 Mkr (273,5). Koncernens resultat före skatt uppgick till 54,0 Mkr (42,6). Det långsiktiga arbetet med att tydliggöra och förstärka skidanläggningarnas produkter, varumärken och profiler har medfört ett ökat antal gäster.

Beläggningsgraden i egna och förmedlade stugor steg till 83,5% (80,8). Liftkortsförsäljningen ökade med 10% till 162 mkr. Av ökningen utgör 5%-enheter volym.

Marknadsandelen av liftkortsförsäljningen i landet ökade med 0,2%-enheter till 27,7%. Övriga verksamheter inom skidskola, skiduthyrning, sportbutiker och logi uppvisar kraftiga öknings. Logiintäkterna har ökat genom högre beläggningsgrad samt

tillkommande uthyrningsobjekt genom förvärvet av Hotell Hundfjället AB. Ett ökat gästantal samt högre konsumtionsnivå har medfört att intäkter inom skidskola, skidhyra och sportbutiker ökat kraftigt.

Under verksamhetsåret har en tidigare nedskriven fastighet i Hundfjället avyttrats. Vid avyttringen har en skattemässig förlust om 20,8 Mkr uppkommit, vilket innebär att årets skattekostnad har reducerats med 5,8 Mkr.

### Likviditet, lönsamhet och finansiell ställning

Koncernens likvida medel var vid periodens utgång 61,1 Mkr (52,0) inklusive ej utnyttjade checkkrediter samt tillfälligt amorterade kortfristiga krediter. Avkastningen på eget kapital ökade till 11% (10). Den finansiella ställningen har stärkts och soliditeten var 47% (44).

### Investeringar

Under perioden uppgick nettoinvesteringarna till 76,1 Mkr (84,1). Under året har en fastighet i Hundfjället avyttrats vilket påverkar nettoinvesteringarna med -18,8 Mkr. Pågående investeringar i nya stugor med placering i Lindvallen och Hundfjället ingår med 33,4 Mkr.

Övriga investeringar utöver ersättningsinvesteringar utgörs främst av utveckling av snösystem i Tandådalen, en ny släplift i Lindvallen, utveckling av äventyrsområden för barn, ett nytt huvudkontor för Sälen\* samt utveckling av det integrerade internetbaserade säljstödssystemet Ski\*Online.

### Förändringar i bolagsstrukturen

I september 1998 förvärvades utestående aktier i intressebolagen TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB. Hotell Hundfjället AB har senare under räkenskapsåret fusionerats med Tandådalen & Hundfjället AB.

Ett vilande bolag, Lindvallen Förvaltning AB, har fusionerats med mo-

derbolaget SälenStjärnan AB.

## Förvärv av Åre/Vemdalen

Efter verksamhetsårets utgång har överenskommelse träffats med Investment AB Bure om förvärv av samtliga aktier i Åre-Vemdalen AB. Sälen\* erlägger kontant 70 Mkr och emitterar 2 450 000 B-aktier som likvid för Åre-Vemdalen. Likviden uppgår till 253 Mkr utifrån genomsnittlig köpkurs för Sälen\*s B-aktie under de 10 senaste börsdagarna före offentliggörandet av affären.

Likviden överstiger Åre-Vemdalsens bedömda egna kapital i förvärvsbalansräkning per 31 december 1999 med drygt 60 Mkr. Mellanskillnaden kommer i första hand att fördelas på befintliga anläggningstillgångar och eventuell resterande del blir goodwill. Affären är villkorad av konkurrensmyndigheters godkännande, genomförd due diligande samt beslut på ordinarie bolagsstämma i Sälen\* den 11 december 1999. En majoritet av Sälen\*s aktieägare med ca 90% av rösterna har förbundit sig att rösta för nyemissionen.

## Aktien

Antalet aktier uppgår till 7 089 750 st varav 2 250 000 st utgör A-aktier med tio röster per aktie och

4 839 750 st utgör B-aktier med en röst per aktie. Antalet aktieägare uppgick den 31 augusti 1999 till 1 814 st (1 539). Sälen\*s huvudägare, bröderna Paulsson med familjer, har i samband med uppgörelsen med Bure om förvärv av Åre-Vemdalen, beslutat att genom omstämpling av röststarka A-aktier till B-aktier gå ned i röstetal.

## Utdelningsförslag

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att utdelning lämnas med 3,00 kr (2,00) per aktie. Sammanlagt uppgår föreslagen utdelning till 21,3 Mkr (13,7), vilket utgör 49% (47) av resultatet efter skatt. Som avstämningsdag för att erhålla utdelning föreslås den 15 december 1999. Utdelningen beräknas utbetalas genom Värdepapperscentralen, VPC AB's försorg den 20 december 1999.



### Millennieskifte

Arbetet med att förbereda koncernen för millennieskiftet har pågått sedan i början av 1998. Samtliga identifierade problemområden har analyserats och vid behov åtgärdats.

Under hösten 1999 har IT-systemen provkörts i år 2000-miljö. Koncernens verksamheter och informationsgivning till aktiemarknaden kommer inte att påverkas av millennieskiftet.

### Säsongsvariationer

Sälen\*s verksamhet är extremt säsongsinriktad. Av den totala försäljningen sker ca 90% under vintersäsongen. I tabellen visas Sälen\*s in-tjäning fördelad på rapportperioder.

### Styrelsens arbete

Styrelsen har under året genomfört 11 protokollförda styrelsemöten. Styrelsen har under året fastställt en arbetsordning för sitt arbete samt upprättat en skriftlig instruktion avseende arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören och en instruktion avseende ekonomisk rapportering till styrelsen.

Till bolagsstämman den 11 december 1999 kommer förslag på nomineringskommitté att lämnas för beslut. Nomineringskommittén skall lämna förslag till val av styrelseledamöter samt arvode till bolagets styrelse. De på styrelsen ankommande kontrollfrågorna hanteras av styrelsen i dess helhet. För att säkerställa styrelsens informationsbehov medverkar person-

ligen en av bolagets revisorer vid ett styrelsemöte årligen. Revisorn rapporterar då sina iakttagelser från granskningen och bedömningen av bolagets interna kontroll.

### Utsikter för 1999/00

Flera positiva faktorer talar för att koncernens resultatutveckling kommer att vara fortsatt stark även under det kommande året.

- Den privata konsumtionen är stark.
- Förra säsongens goda snötillgång ger erfarenhetsmässigt ökad efterfrågan på alpin skidåkning.

- Stora marknadsföringsinsatser läggs ned i Danmark för att öka andelen danska gäster.

- Införandet av det integrerade säljstödssystemet Ski\*Online.

Resultatprognos kommer att lämnas i halvårsrapporten som publiceras den 20 mars år 2000.

### Periodfördelat resultat före skatt

|                    | 1998/99 | 1997/98 | 1996/97    |
|--------------------|---------|---------|------------|
| Tkr                | Sälen*  | Sälen*  | Lindvallen |
| September-november | -34 785 | -30 793 | -14 451    |
| December-februari  | 56 465  | 52 416  | 28 436     |
| Mars-maj           | 56 733  | 40 192  | 20 479     |
| Juni-augusti       | -24 396 | -19 251 | -9 299     |

### Förslag till vinstdisposition

Koncernens fria egna kapital enligt koncernbalansräkningen uppgår till 47 049 Tkr.

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| Balanserat resultat kronor | 10 750 871,17        |
| Årets nettoresultat kronor | 27 110 608,83        |
|                            | <u>37 861 480,00</u> |

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras så:

|                                                      |                      |
|------------------------------------------------------|----------------------|
| att till aktieägare utdelas kr 3,00 per aktie kronor | 21 269 250,00        |
| att i ny räkning överförs kronor                     | <u>16 592 230,00</u> |
|                                                      | 37 861 480,00        |

# Resultaträkningar

| Tkr                                                                    | Koncernen            |                      |                      | Moderbolaget         |                      |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                        | 98-09-01<br>99-08-31 | 97-09-01<br>98-08-31 | 96-09-01<br>97-08-31 | 98-09-01<br>99-08-31 | 97-09-01<br>98-08-31 |
| <b>Rörelsens intäkter</b>                                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Nettoomsättning                                                        | 311 275              | 271 555              | 142 280              | 19 495               | 17 360               |
| Aktiverat arbete för egen räkning                                      | 2 110                | 1 932                | 284                  | -                    | -                    |
| Övriga rörelseintäkter (not 1)                                         | -                    | -                    | 58                   | -                    | -                    |
| <b>Summa rörelsens intäkter</b>                                        | <b>313 385</b>       | <b>273 487</b>       | <b>142 622</b>       | <b>19 495</b>        | <b>17 360</b>        |
| <b>Rörelsens kostnader</b>                                             |                      |                      |                      |                      |                      |
| Handelsvaror                                                           | -20 515              | -18 199              | -7 062               | -                    | -                    |
| Personalkostnader                                                      | -90 616              | -79 327              | -38 202              | -4 017               | -2 166               |
| Övriga externa kostnader                                               | -82 629              | -70 420              | -40 722              | -18 063              | -14 073              |
| <b>Summa rörelsens kostnader</b>                                       | <b>-193 760</b>      | <b>-167 946</b>      | <b>-85 986</b>       | <b>-22 080</b>       | <b>-16 239</b>       |
| <b>Resultat före avskrivningar</b>                                     | <b>119 625</b>       | <b>105 541</b>       | <b>56 636</b>        | <b>-2 585</b>        | <b>1 121</b>         |
| <b>Avskrivningar av materiella och immateriella tillgångar (not 2)</b> | <b>-50 245</b>       | <b>-43 869</b>       | <b>-22 840</b>       | <b>-389</b>          | <b>-105</b>          |
| <b>Rörelseresultat</b>                                                 | <b>69 380</b>        | <b>61 672</b>        | <b>33 796</b>        | <b>-2 974</b>        | <b>1 016</b>         |
| <b>Finansiella poster</b>                                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Resultat från andelar i dotterbolag                                    | -                    | -                    | -                    | 8 000                | 10 000               |
| Ränteintäkter (not 3)                                                  | 2 807                | 2 820                | 2 489                | 3 522                | 3 744                |
| Räntekostnader (not 4)                                                 | -18 170              | -21 928              | -11 120              | -1 904               | -2 311               |
| <b>Summa finansiella poster</b>                                        | <b>-15 363</b>       | <b>-19 108</b>       | <b>-8 631</b>        | <b>9 618</b>         | <b>11 433</b>        |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>                               | <b>54 017</b>        | <b>42 564</b>        | <b>25 165</b>        | <b>6 644</b>         | <b>12 449</b>        |
| <b>Bokslutsdispositioner</b>                                           |                      |                      |                      |                      |                      |
| Koncernbidrag                                                          | -                    | -                    | -                    | 31 829               | 3 500                |
| Övriga bokslutsdispositioner (not 5)                                   | -                    | -                    | -                    | -3 907               | -1 207               |
| <b>Resultat före skatt</b>                                             | <b>54 017</b>        | <b>42 564</b>        | <b>25 165</b>        | <b>34 566</b>        | <b>14 742</b>        |
| <b>Skatt på årets resultat (not 6)</b>                                 | <b>-10 243</b>       | <b>-13 158</b>       | <b>-7 644</b>        | <b>-7 455</b>        | <b>-1 258</b>        |
| <b>Årets nettoresultat</b>                                             | <b>43 774</b>        | <b>29 406</b>        | <b>17 521</b>        | <b>27 111</b>        | <b>13 484</b>        |

# Balansräkningar

| TILLGÅNGAR, Tkr                              | Koncernen      |                |                | Moderbolaget   |                |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                              | 99-08-31       | 98-08-31       | 97-08-31       | 99-08-31       | 98-08-31       |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |                |                |                |                |                |
| <b>Immateriella anläggningstillgångar</b>    |                |                |                |                |                |
| Goodwill (not 7)                             | 12 890         | 15 983         | -              | -              | -              |
| Hysesrätter (not 7)                          | 2 500          | -              | -              | -              | -              |
|                                              | <b>15 390</b>  | <b>15 983</b>  | -              | -              | -              |
| <b>Materiella anläggningstillgångar</b>      |                |                |                |                |                |
| Byggnader, mark och markanläggningar (not 8) | 397 073        | 402 693        | 393 325        | -              | -              |
| Inventarier (not 9, 10)                      | 216 394        | 209 504        | 195 937        | 2 247          | 460            |
| Pågående nyanläggningar (not 11)             | 50 798         | 10 779         | 10 189         | 7 180          | 879            |
|                                              | <b>664 265</b> | <b>622 976</b> | <b>599 451</b> | <b>9 427</b>   | <b>1 339</b>   |
| <b>Finansiella anläggningstillgångar</b>     |                |                |                |                |                |
| Andelar i dotterbolag (not 12)               | -              | -              | -              | 175 411        | 194 795        |
| Andelar i intressebolag (not 13)             | 6 200          | 6 375          | 4 761          | 2 627          | 2 661          |
| Fordringar hos dotterbolag (not 14)          | -              | -              | -              | 83 893         | 87 993         |
| Fordringar hos intressebolag (not 15)        | 34 000         | 49 000         | 49 000         | 12 000         | 12 000         |
| Övriga andelar (not 16)                      | 13 896         | 13 596         | 10 740         | 100            | 300            |
| Andra långfristiga fordringar (not 17)       | 259            | 259            | 3 984          | 259            | 259            |
|                                              | <b>54 355</b>  | <b>69 230</b>  | <b>68 485</b>  | <b>274 290</b> | <b>298 008</b> |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           | <b>734 010</b> | <b>708 189</b> | <b>667 936</b> | <b>283 717</b> | <b>299 347</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |                |                |                |                |                |
| Varulager (handelsvaror)                     | 5 668          | 7 596          | 8 947          | -              | -              |
| Kundfordringar                               | 5 003          | 4 666          | 2 329          | 150            | 95             |
| Övriga kortfristiga fordringar (not 18)      | 22 206         | 14 843         | 16 568         | 3 354          | 1 785          |
| Övriga andelar (not 16)                      | -              | -              | 3 149          | -              | -              |
| Kassa och bank                               | 3 706          | 608            | 351            | 414            | 123            |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           | <b>36 583</b>  | <b>27 713</b>  | <b>31 344</b>  | <b>3 918</b>   | <b>2 003</b>   |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      | <b>770 593</b> | <b>735 902</b> | <b>699 280</b> | <b>287 635</b> | <b>301 350</b> |



**EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR  
OCH SKULDER, Tkr**

|                                         | Koncernen      |                |                | Moderbolaget   |                |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                         | 99-08-31       | 98-08-31       | 97-08-31       | 99-08-31       | 98-08-31       |
| <b>Eget kapital (not 19)</b>            |                |                |                |                |                |
| <b>Bundet eget kapital</b>              |                |                |                |                |                |
| Aktiekapital                            | 14 179         | 13 679         | 12 779         | 14 179         | 13 679         |
| Bundna reserver/reservfond              | 298 847        | 279 810        | 225 756        | 189 363        | 183 864        |
|                                         | <b>313 026</b> | <b>293 489</b> | <b>238 535</b> | <b>203 542</b> | <b>197 543</b> |
| <b>Fritt eget kapital</b>               |                |                |                |                |                |
| Fria reserver/balanserad vinst          | 3 275          | 1 086          | 29 326         | 10 751         | 10 946         |
| Årets nettoresultat                     | 43 774         | 29 406         | 17 521         | 27 111         | 13 484         |
|                                         | <b>47 049</b>  | <b>30 492</b>  | <b>46 847</b>  | <b>37 862</b>  | <b>24 430</b>  |
| <b>Summa eget kapital</b>               | <b>360 075</b> | <b>323 981</b> | <b>285 382</b> | <b>241 404</b> | <b>221 973</b> |
| <b>Obeskattade reserver (not 20)</b>    | -              | -              | -              | <b>17 967</b>  | <b>14 060</b>  |
| <b>Avsättning för latent skatt</b>      | <b>60 167</b>  | <b>58 081</b>  | <b>53 531</b>  | -              | -              |
| <b>Skulder</b>                          |                |                |                |                |                |
| <b>Långfristiga skulder</b>             |                |                |                |                |                |
| Konvertibla förlagslån (not 21, 22)     | -              | 6 000          | 12 000         | -              | 6 000          |
| Övriga räntebärande skulder (not 22)    | 280 375        | 308 019        | 309 478        | 16 983         | 33 234         |
| Övriga ej räntebärande skulder          | 255            | 230            | 230            | 230            | 230            |
|                                         | <b>280 630</b> | <b>314 249</b> | <b>321 708</b> | <b>17 213</b>  | <b>39 464</b>  |
| <b>Kortfristiga skulder</b>             |                |                |                |                |                |
| Räntebärande skulder (not 22)           | 13 364         | 10 209         | 7 679          | -              | -              |
| Leverantörsskulder                      | 28 407         | 6 840          | 9 385          | 3 074          | 248            |
| Skulder till dotterbolag                | -              | -              | -              | 496            | 22 637         |
| Övriga ej räntebärande skulder (not 23) | 27 950         | 22 542         | 21 595         | 7 481          | 2 968          |
|                                         | <b>69 721</b>  | <b>39 591</b>  | <b>38 659</b>  | <b>11 051</b>  | <b>25 853</b>  |
| <b>Summa skulder</b>                    | <b>350 351</b> | <b>353 840</b> | <b>360 367</b> | <b>28 264</b>  | <b>65 317</b>  |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>   | <b>770 593</b> | <b>735 902</b> | <b>699 280</b> | <b>287 635</b> | <b>301 350</b> |
| <b>Ställda panter (not 24)</b>          | <b>417 428</b> | <b>424 519</b> | <b>402 706</b> | <b>259</b>     | <b>259</b>     |
| <b>Ansvarsförbindelser (not 25)</b>     | <b>23 518</b>  | <b>25 805</b>  | <b>26 591</b>  | <b>238 792</b> | <b>243 723</b> |

# Kassaflödesanalys

|                                                                                    | Koncernen      |                |                | Moderbolaget   |                |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                    | 990831         | 980831         | 970831         | 990831         | 980831         |
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                    |                |                |                |                |                |
| Inbetalningar från kunder                                                          | 313 385        | 273 487        | 142 622        | 19 495         | 17 360         |
| Utbetalningar till leverantörer och anställda                                      | -193 760       | -167 946       | -85 986        | -22 080        | -16 239        |
| <b>Resort cashflow</b>                                                             | <b>119 625</b> | <b>105 541</b> | <b>56 636</b>  | <b>-2 585</b>  | <b>1 121</b>   |
| Erhållna koncernbidrag                                                             | -              | -              | -              | 31 829         | 3 500          |
| Utdelning från dotterbolag                                                         | -              | -              | -              | 8 000          | 10 000         |
| Erhållen ränta                                                                     | 2 807          | 2 820          | 2 489          | 3 522          | 3 744          |
| Erlagd ränta                                                                       | -18 170        | -21 928        | -11 120        | -1 904         | -2 311         |
| Betald inkomstskatt                                                                | -8 390         | -9 261         | -4 505         | -7 455         | -1 258         |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>  | <b>95 872</b>  | <b>77 172</b>  | <b>43 500</b>  | <b>31 407</b>  | <b>14 796</b>  |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>                                                |                |                |                |                |                |
| Förändring av varulager (not 28)                                                   | 2 641          | 1 351          | -264           | -              | -              |
| Förändring av fordringar (not 28)                                                  | -6 019         | 7 037          | -1 313         | -1 624         | -1 156         |
| Förändring av skulder (not 28)                                                     | 26 380         | -1 473         | -8 719         | 7 278          | 14 511         |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten efter förändring av rörelsekapital</b> | <b>118 874</b> | <b>84 087</b>  | <b>33 204</b>  | <b>37 061</b>  | <b>28 151</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                                                    |                |                |                |                |                |
| Förvärv av dotterbolag                                                             | -              | -              | -              | -2 662         | -10 000        |
| Investeringar i materiella anläggningstillgångar (not 28)                          | -84 676        | -62 428        | -29 462        | -8 897         | -1 445         |
| Investeringar i immateriella anläggningstillgångar (not 28)                        | -2 500         | -10 000        | -              | -              | -              |
| Investeringar i finansiella anläggningstillgångar (not 28)                         | 15 249         | -745           | -21 679        | 4 300          | -11 376        |
| Försäljning av materiella anläggningstillgångar (not 28)                           | 18 800         | -              | -              | 420            | 7 353          |
| Förvärv/försäljning av aktier och andelar netto (not 28)                           | -375           | -              | -              | -              | -              |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                    | <b>-53 502</b> | <b>-73 173</b> | <b>-51 141</b> | <b>-6 839</b>  | <b>-15 468</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                   |                |                |                |                |                |
| Netto av upptagna lån och amortering av skuld (not 28)                             | -42 715        | 24 008         | 33 105         | -16 251        | -2 336         |
| Utbetald utdelning                                                                 | -13 680        | -10 224        | -5 268         | -13 680        | -10 224        |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                   | <b>-56 395</b> | <b>13 784</b>  | <b>27 837</b>  | <b>-29 931</b> | <b>-12 560</b> |
| <b>Årets kassaflöde</b>                                                            | <b>8 977</b>   | <b>24 698</b>  | <b>9 900</b>   | <b>291</b>     | <b>123</b>     |
| Likvida medel vid årets början                                                     | 51 998         | 27 300         | 17 400         | 123            | -              |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                                | <b>60 975</b>  | <b>51 998</b>  | <b>27 300</b>  | <b>414</b>     | <b>123</b>     |

# Bokslutskommentarer

SälenStjärnans bokslut följer Redovisningsrådets rekommendationer. SälenStjärnan redovisar i enlighet med årsredovisningslagen en kostnadsslagsindeldad resultaträkning. Tillämpade redovisningsprinciper är oförändrade jämfört med föregående år.

## Koncernredovisning

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation om koncernredovisning RR1:96 och med tillämpning av förvärvsmetoden.

## Intressebolag

Med intressebolag avses ett långsiktigt aktieinnehav uppgående till minst 20% av röstetalet av utelöpande aktier. Redovisning av intressebolag sker enligt kapitalandelsmetoden. I koncernens resultaträkning redovisas resultatandelar från intressebolag bland externa kostnader och koncernens andel i intressebolagens skatt redovisas i posten skatt på årets resultat. Resultatandelen beräknas utifrån SälenStjärnans kapitalandel i respektive intressebolag. I koncernens balansräkning upptas aktier i intressebolag i särskild post under rubriken finansiella anläggningstillgångar. Det bokförda värdet på aktieinnehaven förändras med SälenStjärnans andel av respektive bolags resultat efter skatt minskat med erhållna utdelningar. Ej utdelat resultat i intressebolag redovisas i eget kapital bland bundna reserver.

## Värderingsprinciper

### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Per bokslutsdatum den 31 augusti 1999 hade SälenStjärnan inte några fordringar eller skulder i utländsk valuta.

## Lager och kundfordringar

Varulagret består främst av konfektion och skidutrustningar med tillbehör för försäljning i koncernens sportbutiker. Värdering sker till lägsta värdets princip till det lägsta av anskaffnings- respektive återanskaffningskostnaden efter principen först in/först ut. Osäkra kundfordringar tas upp till det belopp, som efter individuell prövning beräknas bli betalt.

## Materiella anläggningstillgångar

Fastigheter och anläggningar redovisas till anskaffningskostnad efter avdrag för ackumulerade avskrivningar enligt plan. Avskrivningar enligt plan baseras på tillgångarnas anskaffningsvärden och beräknade ekonomiska livslängder. Följande avskrivningssatser tillämpas på fastigheter och anläggningar.

| Anläggningar                    | Avskrivningssatser, % |
|---------------------------------|-----------------------|
| Liftar och del av snösystem     | 5,00                  |
| Övriga maskiner och inventarier | 10,00-30,00           |
| Byggnader                       | 2,50-5,00             |
| Markanläggningar                | 3,75-5,00             |
| Pister                          | 0,00                  |

## Immateriella anläggningstillgångar

Goodwill skrivs av enligt plan. Förvärvat goodwill skrivs av enligt av förvärvat bolag tidigare upprättad plan (10 år) och övrig goodwill skrivs av på 5 år.



## Noter

### Not 1 Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter består av kursvinster.

### Not 2 Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar

|                  | Koncernen        |               |            | Moderbolaget |            |
|------------------|------------------|---------------|------------|--------------|------------|
|                  | 98/99            | 97/98         | 96/97      | 98/99        | 97/98      |
| Byggnad          | 9 935            | 8 219         | 5 636      | -            | -          |
| Markanläggningar | 2 297            | 2 283         | 1 933      | -            | -          |
| Inventarier      | 33 429           | 29 081        | 15 271     | 389          | 105        |
| Goodwill         | 4 584            | 4 286         | -          | -            | -          |
| <b>Totalt</b>    | <b>50 245 43</b> | <b>869 22</b> | <b>840</b> | <b>389</b>   | <b>105</b> |

### Not 3 Ränteintäkter

I moderbolagets ränteintäkter ingår ränteintäkter från dotterbolag med 2 506 Tkr (3 077) och utdelning från intressebolag med - Tkr (37).

### Not 4 Räntekostnader

I moderbolagets räntekostnader ingår räntekostnader från dotterbolag med 1 046 Tkr (984).

### Not 5 Övriga bokslutsdispositioner

| Moderbolaget                                                      | 98/99        | 97/98        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivningar enligt plan | 80           | 52           |
| Förändring av periodiseringsfond                                  | 3 827        | 1 155        |
| <b>Totalt</b>                                                     | <b>3 907</b> | <b>1 207</b> |

### Not 6 Skatt på årets resultat

|                          | Koncernen      |                |               | Moderbolaget  |               |
|--------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                          | 98/99          | 97/98          | 96/97         | 98/99         | 97/98         |
| Skatt att betala         | -8 390         | -9 261         | -4 505        | -7 455        | -1 258        |
| Latent skatt             | -1 853         | -3 826         | -3 139        | -             | -             |
| Skatt från intressebolag | -              | -71            | -             | -             | -             |
| <b>Totalt</b>            | <b>-10 243</b> | <b>-13 158</b> | <b>-7 644</b> | <b>-7 455</b> | <b>-1 258</b> |

### Not 7 Immateriella anläggningstillgångar

| Koncernen                                     | 990831        | 980831        | 970831       |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Ingående anskaffningsvärde                    | 25 647        | 1 318         | 1 318        |
| Bolagsförvärv                                 | 1 491         | 18 529        | -            |
| Förvärv av hyresrätter                        | 2 500         | -             | -            |
| Förvärvad goodwill                            | -             | 5 800         | -            |
| <b>Utgående anskaffningsvärde</b>             | <b>29 638</b> | <b>25 647</b> | <b>1 318</b> |
| Ingående avskrivningar                        | -5 604        | -1 318        | -1 318       |
| Akkumulerad avskrivning av förvärvad goodwill | -4 060        | -4 060        | -            |
| Årets avskrivning enligt plan                 | -4 584        | -4 286        | -            |
| <b>Planenligt restvärde</b>                   | <b>15 390</b> | <b>15 983</b> | <b>-</b>     |

### Not 8 Byggnader, mark och markanläggningar

| Koncernen                                          | 990831         | 980831         | 970831         |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingående anskaffningsvärde                         | 508 625        | 488 755        | 251 814        |
| Ingående anskaffningar i förvärvade bolag          | 65             | -              | 155 612        |
| Övervärde mark vid förvärv                         | -              | 67             | 53 479         |
| Nyanskaffningar                                    | 4 150          | 17 890         | 21 952         |
| Omklassificeringar                                 | 2 886          | 1 913          | 5 969          |
| Avyttringar och utrangeringar                      | -1 233         | -              | -71            |
| <b>Utgående anskaffningsvärde</b>                  | <b>514 493</b> | <b>508 625</b> | <b>488 755</b> |
| Akkumulerade avskrivningar enligt plan             | -105 932       | -95 430        | -59 306        |
| Akkumulerade avskrivningar enligt plan vid förvärv | -16            | -              | -29 652        |
| Avyttringar och utrangeringar                      | 160            | -              | 1 097          |
| Årets avskrivning enligt plan                      | -11 632        | -10 502        | -7 569         |
| <b>Planenligt restvärde</b>                        | <b>397 073</b> | <b>402 693</b> | <b>393 325</b> |

### Moderbolaget

|                                        |          |          |
|----------------------------------------|----------|----------|
| Ingående anskaffningsvärde             | -        | 16 442   |
| Avyttringar och utrangeringar          | -        | -16 442  |
| <b>Utgående anskaffningsvärde</b>      | <b>-</b> | <b>-</b> |
| Akkumulerade avskrivningar enligt plan | -        | -3 666   |
| Avyttringar och utrangeringar          | -        | 3 666    |
| Årets avskrivning enligt plan          | -        | -        |
| <b>Planenligt restvärde</b>            | <b>-</b> | <b>-</b> |

### Not 9 Inventarier

| Koncernen                                          | 990831         | 980831         | 970831         |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingående anskaffningsvärde                         | 413 942        | 374 280        | 173 606        |
| Ingående anskaffningar i förvärvade bolag          | 14 158         | 1 354          | 164 305        |
| Nyanskaffningar                                    | 28 523         | 39 694         | 34 117         |
| Omklassificeringar                                 | 9 533          | 7 108          | 14 444         |
| Avyttringar och utrangeringar                      | -7 982         | -8 494         | -12 192        |
| <b>Utgående anskaffningsvärde</b>                  | <b>458 174</b> | <b>413 942</b> | <b>374 280</b> |
| Akkumulerade avskrivningar enligt plan             | -204 438       | -178 343       | -91 240        |
| Akkumulerade avskrivningar enligt plan vid förvärv | -9 881         | -674           | -77 495        |
| Avyttringar och utrangeringar                      | 5 968          | 3 660          | 5 663          |
| Årets avskrivning enligt plan                      | -33 429        | -29 081        | -15 271        |
| <b>Planenligt restvärde</b>                        | <b>216 394</b> | <b>209 504</b> | <b>195 937</b> |

### Moderbolaget

|                                        |              |            |
|----------------------------------------|--------------|------------|
| Ingående anskaffningsvärde             | 565          | 4 649      |
| Nyanskaffningar                        | 2 596        | 565        |
| Omklassificeringar                     | -            | -          |
| Avyttringar och utrangeringar          | -525         | -4 649     |
| <b>Utgående anskaffningsvärde</b>      | <b>2 636</b> | <b>565</b> |
| Akkumulerade avskrivningar enligt plan | -105         | -2 563     |
| Avyttringar och utrangeringar          | 105          | 2 563      |
| Årets avskrivning enligt plan          | -389         | -105       |
| <b>Planenligt restvärde</b>            | <b>2 247</b> | <b>460</b> |

### Not 10 Finansiell leasing (koncernen)

Från och med 980831 tillämpas Redovisningsrådets rekommendation nr 6, Redovisning av leasingavtal. Leasade objekt redovisas som inventarier och skulden till leasingbolag om 4 126 Tkr (6 667) redovisas under långfristiga skulder. I not 9 ingår leasade inventarier med ett anskaffningsvärde om 18 133 Tkr (18 133) och ackumulerade avskrivningar enligt plan med 10 062 Tkr (7 969).

#### Not 11 Pågående nyanläggningar

| Koncernen                  | 990831        | 980831        | 970831        |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingående värde             | 10 779        | 10 189        | 20 930        |
| Investeringar              | 47 691        | 9 661         | 4 716         |
| Ingående värde vid förvärv | -             | -             | 4 956         |
| Omklassificeringar         | -7 672        | -9 071        | -20 413       |
| <b>Utgående värde</b>      | <b>50 798</b> | <b>10 779</b> | <b>10 189</b> |

#### Moderbolaget

|                       |              |            |
|-----------------------|--------------|------------|
| Ingående värde        | 879          | -          |
| Investeringar         | 6 301        | 879        |
| Omklassificeringar    | -            | -          |
| <b>Utgående värde</b> | <b>7 180</b> | <b>879</b> |

#### Not 12 Andelar i dotterbolag

| Moderbolaget          | 990831         | 980831         |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Ingående värde        | 194 795        | 166 031        |
| Förvärv               | 2 696          | 44 506         |
| Fusioner              | -22 080        | -15 742        |
| <b>Utgående värde</b> | <b>175 411</b> | <b>194 795</b> |

Specifikation av andelar i dotterbolag finns på sidan 59.

#### Not 13 Andelar i intressebolag

|                       | Koncernen    |              |              | Moderbolaget |              |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                       | 990831       | 980831       | 970831       | 990831       | 980831       |
| Ingående värde        | 6 375        | 4 761        | 2 761        | 2 661        | 2 661        |
| Nyanskaffningar       | -            | -            | 2 000        | -            | -            |
| Omklassificering      | -820         | -            | -            | -34          | -            |
| Nettoökning           | 645          | 1 614        | -            | -            | -            |
| <b>Utgående värde</b> | <b>6 200</b> | <b>6 375</b> | <b>4 761</b> | <b>2 627</b> | <b>2 661</b> |

Specifikation av andelar i intressebolag finns på sidan 59.

#### Not 14 Fordringar hos dotterbolag

| Moderbolaget          | 990831        | 980831        |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Ingående värde        | 87 993        | 76 817        |
| Tillkommande          | -             | 11 176        |
| Reglerade             | -4 100        | -             |
| <b>Utgående värde</b> | <b>83 893</b> | <b>87 993</b> |

#### Not 15 Fordringar hos intressebolag

|                       | Koncernen     |               |               | Moderbolaget  |               |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                       | 990831        | 980831        | 970831        | 990831        | 980831        |
| Ingående              | 49 000        | 49 000        | 38 585        | 12 000        | 12 000        |
| Tillkommande          | -             | -             | 15 000        | -             | -             |
| Reglerade             | -15 000       | -             | -4 585        | -             | -             |
| <b>Utgående värde</b> | <b>34 000</b> | <b>49 000</b> | <b>49 000</b> | <b>12 000</b> | <b>12 000</b> |

#### Not 16 Övriga andelar

| Koncernen, Kortfristiga            |        | 990831 | 980831 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| 970831                             |        |        |        |
| Ingående anskaffningsvärde         | -      | 3 149  | 3 149  |
| Överfört till finansiella          |        |        |        |
| anläggningstillgångar              |        | -      | -3 149 |
| -                                  |        |        |        |
| Utgående balans                    | -      | -      | 3 149  |
| Långfristiga                       |        |        |        |
| Ingående anskaffningsvärde         | 13 596 | 10 740 | 10 740 |
| Investeringar                      | 500    | 957    | -      |
| Försäljningar                      | -      | -1 250 | -      |
| Omklassificering                   | -200   | -      | -      |
| Överfört från kortfristiga andelar | -      | 3 149  |        |

|                                                  |               |                     |               |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| <b>Utgående balans</b>                           | <b>13 896</b> | <b>13 596</b>       | <b>10 740</b> |
| <b>Summa andelar</b>                             | <b>13 896</b> | <b>13 596</b>       | <b>13 889</b> |
| <b>Specifikation av öriga andelar</b>            | <b>990831</b> | <b>980831</b>       | <b>970831</b> |
| Andelar i Brf Storfjället (2st)                  | 1 000         | 1 000               | 1 000         |
| Andelar i Brf Gula byn (1st)                     | 650           | 650                 | -             |
| Andelar i Lindvallens Fjällbyar (238 resp 228st) | 2 649         | 2 149               | 2 149         |
| Andelar i Brf Hotell Hundfjället (22st)          | 9 370         | 9 370 <sup>1)</sup> | 10 620        |
| Aktier i Sveriges Turistråd                      | -             | 120                 | 120           |
| Option TV-Sälen AB                               | -             | 200                 | -             |
| Aktier i Intersport (88st)                       | 107           | 107                 | -             |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>13 896</b> | <b>13 596</b>       | <b>13 889</b> |

#### Moderbolaget, Långfristiga

|                            | 990831            | 980831              |
|----------------------------|-------------------|---------------------|
| Ingående anskaffningsvärde | 300 <sup>1)</sup> | 100 <sup>1,2)</sup> |
| <b>Investeringar</b>       | <b>-</b>          | <b>200</b>          |
| Omklassificering           | -200              | -                   |
| <b>Summa andelar</b>       | <b>100</b>        | <b>300</b>          |

#### Not 17 Andra långfristiga fordringar

|                                                       | Koncernen  |            |              | Moderbolaget |            |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|
|                                                       | 990831     | 980831     | 970831       | 990831       | 980831     |
| Ingående                                              | 259        | 3 984      | 3 320        | 259          | 259        |
| Tillkommande                                          | -          | -          | 664          | -            | -          |
| Reglerade                                             | -          | -3 725     | -            | -            | -          |
| <b>Utgående värde</b>                                 | <b>259</b> | <b>259</b> | <b>3 984</b> | <b>259</b>   | <b>259</b> |
| <b>Specifikation av andra långfristiga fordringar</b> |            |            |              |              |            |
| Återköpsvärde                                         |            |            |              |              |            |
| kapitalförsäkring                                     | 259        | 259        | 259          | 259          | 259        |
| Periodiserad                                          |            |            |              |              |            |
| Teasingkostnad                                        | -          | -          | 3 725        | -            | -          |
| <b>Totalt</b>                                         | <b>259</b> | <b>259</b> | <b>3 984</b> | <b>259</b>   | <b>259</b> |

#### Not 18 Övriga kortfristiga fordringar

| Koncernen                                    | 990831        | 980831        | 970831        |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 7 936         | 9 355         | 7 178         |
| Skattefordringar                             | 1 306         | 685           | -             |
| Övriga kortfristiga fordringar               | 12 963        | 4 803         | 9 390         |
| <b>Totalt</b>                                | <b>22 205</b> | <b>14 843</b> | <b>16 568</b> |

#### Moderbolaget

|                                              | 990831       | 980831       |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 2 542        | 1 283        |
| Skattefordringar                             | -            | 498          |
| Övriga kortfristiga fordringar               | 812          | 4            |
| <b>Totalt</b>                                | <b>3 354</b> | <b>1 785</b> |

Av förutbetalda kostnader och upplupna intäkter avser 1 793 Tkr (3 493) intressebolag.

#### Not 19 Eget kapital

|                                              | Aktie-<br>Kapital | Bundna<br>reserver | Fria<br>reserver | Summa          |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|
| <b>Koncernen</b>                             |                   |                    |                  |                |
| Ingående kapital                             | 13 679            | 279 810            | 30 492           | 323 981        |
| Aktieutdelning                               | -                 | -                  | -13 680          | -13 680        |
| Nyemission                                   | -                 | -                  | -                | -              |
| Konvertering                                 | 500               | 5 500              | -                | 6 000          |
| Förskjutning mellan bundet och fritt kapital | -                 | 13 537             | -13 537          | -              |
| Årets nettoresultat                          | -                 | -                  | 43 774           | 43 774         |
| <b>Utgående kapital</b>                      | <b>14 179</b>     | <b>298 847</b>     | <b>47 049</b>    | <b>360 075</b> |

|                         | Aktie-<br>Kapital | Bundna<br>reserver | Fria<br>reserver | Summa          |
|-------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|
| <b>Moderbolaget</b>     |                   |                    |                  |                |
| Ingående kapital        | 13 679            | 183 864            | 24 430           | 221 972        |
| Aktieutdelning          | -                 | -                  | -13 679          | -13 679        |
| Nyemission              | -                 | -                  | -                | -              |
| Konvertering            | 500               | 5 500              | -                | 6 000          |
| Årets nettoresultat     | -                 | -                  | 27 111           | 27 111         |
| <b>Utgående kapital</b> | <b>14 179</b>     | <b>189 364</b>     | <b>37 862</b>    | <b>241 404</b> |

Antalet aktier är 7 089 750 och det nominella värdet är 2 kr. Av antalet aktier utgör 2 250 000 A-aktier med 10 röster per aktie och 4 839 750 B-aktier med en röst per aktie.

#### Not 20 Obeskattade reserver

Av moderbolagets obeskattade reserver avser 132 Tkr (52) ackumulerade avskrivningar utöver plan och 17 835 Tkr (14 008) avsättningar till periodiseringsfond.

#### Not 21 Konvertibla förlagslån

Ett konvertibelt förlagslån om nominellt 6,0 Mkr har konverterats till 250 000 B-aktier i maj 1998 och ett lån om nominellt 6,0 Mkr har konverterats till 250 000 B-aktier i februari 1999.

#### Not 22 Räntebärande skulder

| Koncernen                         | 990831         | 980831         | 970831         |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Amorteringar inom ett år          | 13 364         | 10 209         | 7 679          |
| <b>Summa kortfristiga</b>         | <b>13 364</b>  | <b>10 209</b>  | <b>7 679</b>   |
| Checkkrediter                     |                |                |                |
| beviljade                         | (60 000)       | (50 000)       | (111 600)      |
| nyttjade                          | 17 213         | 33 234         | 84 642         |
| Konvertibla lån                   | -              | 6 000          | 12 000         |
| Övriga långfristiga               | 263 162        | 274 785        | 224 836        |
| <b>Summa långfristiga</b>         | <b>280 375</b> | <b>314 019</b> | <b>321 478</b> |
| <b>Summa räntebärande skulder</b> | <b>293 739</b> | <b>324 228</b> | <b>329 157</b> |

| Moderbolaget                      | 990831        | 980831        |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Amorteringar inom ett år          | -             | -             |
| <b>Summa kortfristiga</b>         | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| Checkkrediter                     |               |               |
| beviljade                         | (50 000)      | (50 000)      |
| nyttjade                          | 16 983        | 33 234        |
| Konvertibla lån                   | -             | 6 000         |
| <b>Summa långfristiga</b>         | <b>16 983</b> | <b>39 234</b> |
| <b>Summa räntebärande skulder</b> | <b>16 983</b> | <b>39 234</b> |

#### Förfallostruktur för räntebärande låneskulder, Mkr

| Förfallotidpunkt           | Belopp       | Andel, %   |
|----------------------------|--------------|------------|
| Check och rörliga krediter | 103,7        | 35         |
| 9909-0008                  | 37,6         | 13         |
| 0009-0208                  | 71,5         | 24         |
| 0209--                     | 80,9         | 28         |
| <b>Totalt</b>              | <b>293,7</b> | <b>100</b> |

#### Not 23 Ej räntebärande kortfristiga skulder

| Koncernen                                    | 990831        | 980831        | 970831        |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 18 848        | 14 471        | 14 352        |
| Skatteskulder                                | -             | 4 077         | 143           |
| Övriga rörelseskulder                        | 9 102         | 3 994         | 7 100         |
| <b>Totalt</b>                                | <b>27 950</b> | <b>22 542</b> | <b>21 595</b> |

#### Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

|                                      |               |               |               |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Upplupna löne- och sociala kostnader | 9 193         | 7 515         | 6 727         |
| Upplupna finansiella kostnader       | 1 821         | 2 732         | 3 001         |
| Övriga poster                        | 7 834         | 4 224         | 4 624         |
| <b>Summa</b>                         | <b>18 848</b> | <b>14 471</b> | <b>14 352</b> |

#### Moderbolaget

|                                              |              |              |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 1 520        | 1 875        |
| Skatteskulder                                | 5 394        | -            |
| Övriga rörelseskulder                        | 567          | 1 093        |
| <b>Totalt</b>                                | <b>7 481</b> | <b>2 968</b> |

#### Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

|                                      |              |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Upplupna löne- och sociala kostnader | 1 096        | 662          |
| Upplupna finansiella kostnader       | 47           | 439          |
| Övriga poster                        | 377          | 774          |
| <b>Summa</b>                         | <b>1 520</b> | <b>1 875</b> |

#### Not 24 Ställda panter

| Koncernen              | 990831         | 980831         | 970831         |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Fastighetsinteckningar | 302 983        | 304 983        | 295 133        |
| Företagsinteckningar   | 75 848         | 76 848         | 72 748         |
| Övriga                 | 38 597         | 42 688         | 34 825         |
| <b>Totalt</b>          | <b>417 428</b> | <b>424 519</b> | <b>402 706</b> |

#### Moderbolaget

|                        |            |            |
|------------------------|------------|------------|
| Fastighetsinteckningar | -          | -          |
| Företagsinteckningar   | -          | -          |
| Övriga                 | 259        | 259        |
| <b>Totalt</b>          | <b>259</b> | <b>259</b> |

Skulder för vilka ovanstående panter ställts som säkerheter uppgick per bokslutsdatum till 294 Mkr (311).

#### Not 25 Ansvarsförbindelser

| Koncernen                            | 990831        | 980831        | 970831        |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Borgensförbindelse för intressebolag | 17 500        | 22 500        | 22 500        |
| Övriga ansvarsförbindelser           | 6 018         | 3 305         | 4 091         |
| <b>Totalt</b>                        | <b>23 518</b> | <b>25 805</b> | <b>26 591</b> |

#### Moderbolaget

|                            |                |                |
|----------------------------|----------------|----------------|
| Borgensförbindelse för     |                |                |
| dotterbolag                | 221 109        | 226 016        |
| intressebolag              | 17 500         | 17 500         |
| Övriga ansvarsförbindelser | 183            | 207            |
| <b>Totalt</b>              | <b>238 792</b> | <b>243 723</b> |



#### Not 26 Anställda och personalkostnader

| Koncernen                          | 98/99         | 97/98         | 96/97         |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Medelantal anställda (män, %)      | 347 (61)      | 337 (61)      | 182 (59)      |
| Ersättningar och sociala kostnader |               |               |               |
| Styrelse och VD:ar                 | 1 977         | 1 512         | 937           |
| (varav rörlig lön)                 | (36)          | (27)          | (-)           |
| Övriga anställda                   | 61 762        | 57 049        | 28 751        |
| (varav rörlig lön)                 | (378)         | (168)         | (-)           |
| <b>Totalt</b>                      | <b>63 739</b> | <b>58 561</b> | <b>29 688</b> |
| Sociala kostnader                  | 21 673        | 18 883        | 8 701         |
| (varav pensionskostnader)          | (2 065)       | (2 050)       | (887)         |

Av koncernens pensionskostnader avser 443 Tkr (221 resp 119) verkställande direktörer.

| Moderbolaget                       | 98/99        | 97/98        |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Medelantal anställda (män, %)      | 5 (60)       | 3 (33)       |
| Ersättningar och sociala kostnader |              |              |
| Styrelse och VD                    | 1 210        | 1 098        |
| (varav rörlig lön)                 | (36)         | (27)         |
| Övriga anställda                   | 1 101        | 600          |
| (varav rörlig lön)                 | (378)        | (27)         |
| <b>Totalt</b>                      | <b>2 311</b> | <b>1 698</b> |
| Sociala kostnader                  | 1 251        | 755          |
| (varav pensionskostnader)          | (474)        | (288)        |

Av moderbolagets pensionskostnader avser 319 (147) verkställande direktören.

#### Not 27 Ersättningar och anställningsvillkor

Till styrelsens ledamöter utgick ersättningar om 290 Tkr (290) varav 55 Tkr (50) till styrelsens ordförande. Till revisorerna utgick arvode om 469 Tkr (485). Ersättningar till verkställande direktören i moderbolaget uppgick till 920 Tkr (808) varav 36 (27) avser bonuslön. Vid avslutad anställning på bolagets begäran utgår ersättning med motsvarande 24 månadslöner. För övriga ledande befattningshavare gäller uppsägningstider på högst 18 månader. För samtliga ledande befattningshavare gäller sedvanliga pensionsvillkor.

#### Not 28 Kassaflödesanalys

I kassaflödesanalysen har förvärv genom apportemissioner, fusioner och konverteringar av förlagslån till aktier eliminerats. Förvärvade bolags balansräkningar vid förvärvstillfället ingår inte i kassaflödesanalysen. Under 1996/97 förvärvades Tandådalen & Hundfjället AB genom apportemission upptagen till 123 549 Tkr. 1997/98 förvärvades Sälenfjällen Bokning AB dels genom apportemission upptagen till 12 080 Tkr och dels genom kontant likvid om 10 000 Tkr. 1998/99 förvärvades TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB kontant för tillsammans 2 470 Tkr.

#### Innehav av aktier i dotterbolag

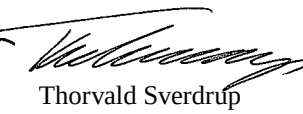
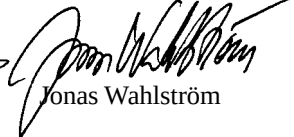
| Bolagsnamn                  | Organisationsnummer | Säte  | Antal aktier | Kapitalandel | Bokfört värde  |
|-----------------------------|---------------------|-------|--------------|--------------|----------------|
| Lindvallen AB               | 556097-6218         | Sälen | 5 000        | 100%         | 26 485         |
| Tandådalen & Hundfjället AB | 556104-4925         | Sälen | 2 598 380    | 100%         | 123 616        |
| Sälenfjällen Bokning AB     | 556260-7175         | Sälen | 1 000        | 100%         | 22 351         |
| Sälen Alpin AB              | 556305-5382         | Sälen | 500          | 100%         | 100            |
| SuperSki Sälen AB           | 556258-6817         | Sälen | 500          | 100%         | 155            |
| Ski Sälen AB                | 556250-6997         | Sälen | 2 000        | 100%         | 200            |
| TV-Sälen AB                 | 556273-4755         | Sälen | 1 000        | 100%         | 2 504          |
| <b>Totalt</b>               |                     |       |              |              | <b>175 411</b> |

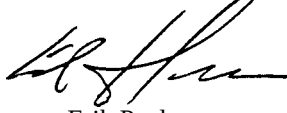
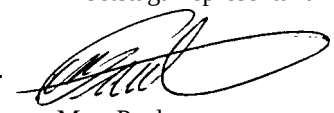
#### Innehav av aktier och andelar i intressebolag

| Bolagsnamn                | Organisationsnummer | Säte  | Antal aktier och andelar | Ägarandel Kapital Röster | Bokfört värde Koncernen Moderbolaget |
|---------------------------|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Sälens Högfjällshotell AB | 556200-6311         | Sälen | 830 000                  | 32% 36%                  | 6 012 2 627                          |
| Vintertorget i Sälen KB   | 969618-0786         | Sälen | 100 000                  | 50% 50%                  | 188 -                                |
| <b>Totalt</b>             |                     |       |                          |                          | <b>6 200 2 627</b>                   |

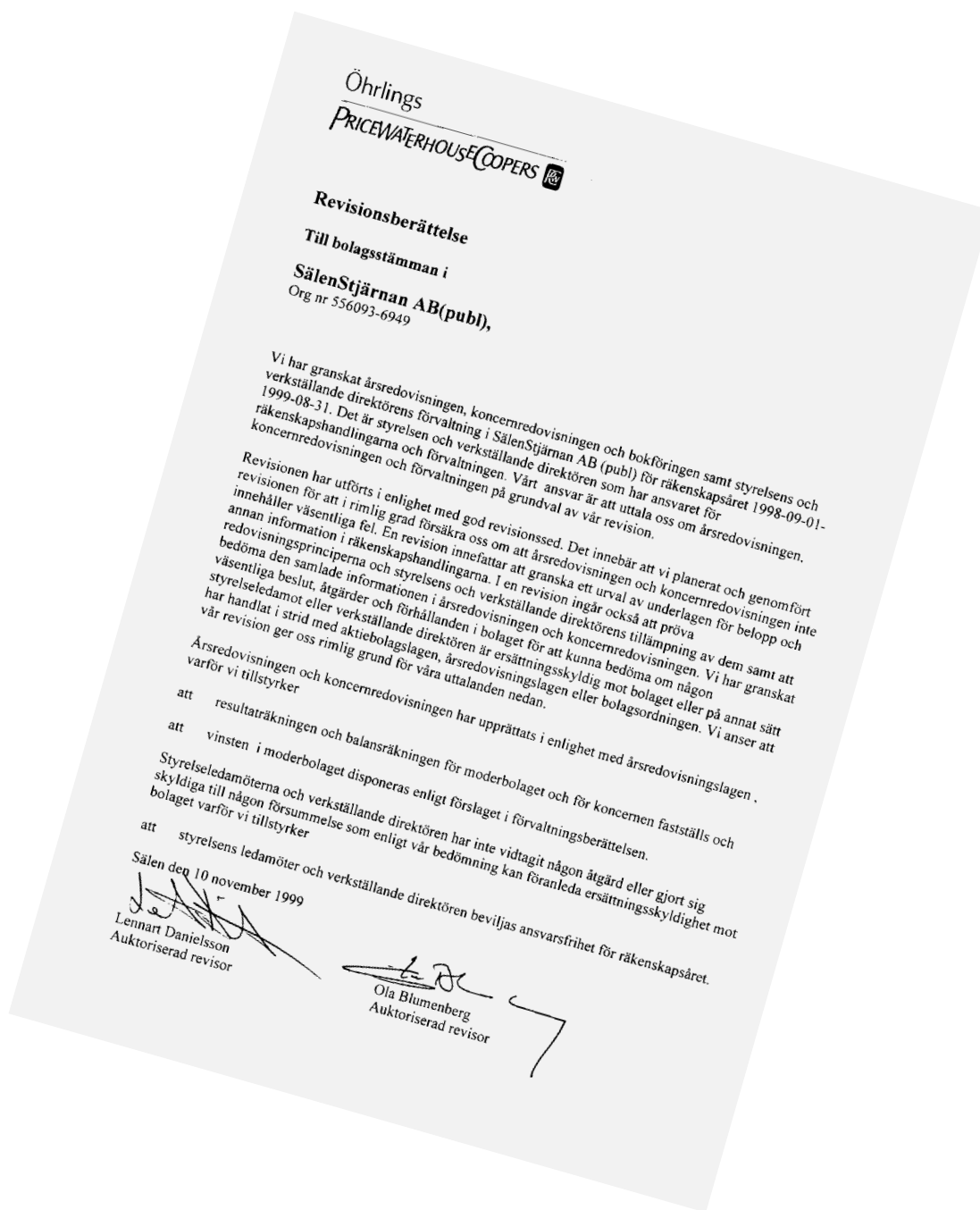
Sälen den 5 november 1999

 Sören Rung  
Ordförande
  Per Erlandsson
  Bo Forsén
  Björn Håkansson  
Arbetsstarrepresentant

 Olof Larsson
  Jonny Skogmo  
Arbetsstarrepresentant
  Thorvald Sverdrup  
Verkställande direktör
  Jonas Wahlström

 Erik Paulsson
  Mats Paulsson

# Revisionsberättelse



## Revisorer

### Ordinarie

Lennart Danielsson, född 1959.  
Revisor sedan 1997.  
Auktoriserad revisor i Öhrlings  
PricewaterhouseCoopers AB.

Ola Blumenberg, född 1950.  
Revisor sedan 1999.  
Auktoriserad revisor i Öhrlings  
PricewaterhouseCoopers AB.

### Suppleant

Ulla-Britt Larsson, född 1946.  
Auktoriserad revisor i Öhrlings  
PricewaterhouseCoopers AB.

### In memorian

I augusti 1999 omkom ordinarie re-  
visor Sture Söderberg tragiskt i en  
bilolycka. Sture är djupt saknad.  
Sture Söderberg var revisor i Sälen\*  
sedan 1984. Som ordinarie revisor har  
auktoriserade revisorn  
Ola Blumenberg trätt in.



# Styrelse



Ovan; Mats Paulsson, Bo Forsén, Olof Larsson, Per Erlandsson, Thorvald Sverdrup, Björn Håkansson och Jonas Wahlström.  
Nedan; Sören Rung, Erik Paulsson. Saknas på bilden; Jonny Skogmo.

## Styrelseledamöter

### Ordinarie

*Sören Rung*, född 1932.

Ordförande.

Invald 1984.

Vice styrelseordförande i SBAB.

Styrelseordförande i AB Carl Söderberg och Ignis-Funebris Försäkringsförening. Styrelseledamot i Indiska Magasinet AB.

Aktier: 1 500 B-aktier.

*Mats Paulsson*, född 1944.

Invald 1977.

Verkställande direktör i Peab AB. Styrelseledamot i Peab AB.

Aktier: Med familj 912 500 A-aktier och 211 741 B-aktier.

*Olof Larsson*, född 1956.

Invald 1997.

Verkställande direktör i Fiskarhedens Trävaru AB.

Aktier: 3 864 B-aktier.

*Erik Paulsson*, född 1942.

Invald 1977.

Verkställande direktör i Wihlborgs Fastigheter AB. Styrelseledamot i BPA AB, Peab AB och Folkebolagen AB.

Aktier: Med familj 912 500 A-aktier och 248 490 B-aktier.

*Per Erlandsson*, född 1947.

Invald 1994.

Chefjurist i 0Saab AB.

Styrelseordförande i Barracuda AB. Styrelseledamot i ett flertal Saab-bolag samt i Industrigruppen JAS AB.

Aktier: 3 500 B-aktier.

*Thorvald Sverdrup*, född 1954.

Invald 1987.

Verkställande direktör i SälenStjärnan AB.

Aktier: Med familj och bolag 50 000 A-aktier och 305 642 B-aktier.

*Bo Forsén*, född 1948.

Invald 1989.

Styrelseordförande i Meaning-Green AB och Trelleborgs FF. Styrelseledamot i DIÖS AB och BPA AB.

*Björn Håkansson*, född 1962.

Arbetsstagarrepresentant.

*Jonny Skogmo*, född 1949.

Arbetsstagarrepresentant.

*Jonas Wahlström*, född 1958.

Invald 1997.

Styrelseordförande i Spray Ventures AB och Johnson Pump AB. Styrelseledamot i Datanätverk AB, Prisma Word Sign International AB och HQ AB.

Aktier: Med familj och bolag 1 000 000 B-aktier.



# *Ledande befattningshavare*



Ovan: Anders Landgren, Kerstin Liljebäck, Thorvald Sverdrup, Rose-Marie Kropp och Magnus Sjöholm.  
Nedan: Bo Halvardsson, Anders Yngvesson och Jonas Mareniusson.

*Thorvald Sverdrup*, född 1954.  
Verkställande direktör SälenStjärnan AB, Lindvallen AB och Tandådalen & Hundfjället AB.  
Anställd i bolaget sedan 1987.  
Utbildning: Civilekonom.  
Aktier: Med familj och bolag 50 000 A-aktier och 305 642 B-aktier.

*Bo Halvardsson*, född 1955.  
Anläggningschef i Tandådalen & Hundfjället.  
Anställd i bolaget sedan 1997.  
Utbildning: Gymnasieingenjör.  
Köptioner: Motsvarande 26 000 B-aktier.

*Magnus Sjöholm*, född 1960.  
Koncerncontroller.  
Anställd i bolaget sedan 1988.  
Utbildning: Civilekonom.  
Aktier: 41 666 B-aktier.

*Rose-Marie Kropp*, född 1966.  
Marknadschef.  
Anställd i bolaget sedan 1998.  
Utbildning: Civilekonom.

*Anders Landgren*, född 1961.  
Gästservice.  
Anställd i bolaget sedan 1982.  
Utbildning: 3-årigt gymnasium.  
Aktier: 700 B-aktier.

*Jonas Mareniusson*, född 1953.  
Anläggningschef i Lindvallen.  
Anställd i bolaget sedan 1978.  
Utbildning: Realexamen.  
Aktier: 13 113 B-aktier.

*Anders Yngvesson*, född 1960.  
Försäljningschef.  
Anställd i bolaget sedan 1990.  
Utbildning: Civilekonom.  
Aktier: Med bolag 199 700 B-aktier.

*Kerstin Liljebäck*, född 1948.  
VD-assistent.  
Anställd i bolaget sedan 1988.  
Utbildning: 2-årigt gymnasium.  
Aktier: 2 273 B-aktier.

# Sälen ❄️ s historia

**1936**

Byggdes Högfjällshotellet i Sälen av norrmannen Clüver.

**1949**

Byggdes den första liften med placering i Sälenstugan som idag ligger inom Lindvallens skidområde.

**1961**

Invigdes Hotell Lindvallen som ägdes och drevs av familjen Lind.

**1962**

Startades Tandådalen Linbane AB av familjen Gerremo.

**1965**

Invigdes Hundfjällets Linbane AB med Lima Jordägande Socknemän som huvudägare.

**1967**

Var den första skidbacken och liften klar i Lindvallen.

**1970**

Byggdes den första stugbyn, Brunaby i Lindvallen.

**1975**

Köpte bröderna Mats och Erik Paulsson 40% av aktierna i Lindvallen.

**1977**

Togs den första snökanonen i bruk i Lindvallen.

**1978**

Köpte bröderna Paulsson resterande 60% av aktierna i Lindvallen.

**1983**

Förvärvade Lindvallen samtliga aktier i Högfjällshotellet.

**1984**

Byggdes den första stolliften i Lindvallen.

**1985**

Startade Sälenfjällen Bokning sin verksamhet.

**1986**

Färdigställdes Sportcentret i Lindvallen med bad, bubbel-pooler, sportbutik, skiduthyrning och café.

**1988**

Emitterade Lindvallen ett konvertibelt skuldebrev på 30 Mkr som förvärvades av ca 800 personer, främst personal och bostadsrättsinnehavare inom Lindvallen.

**1989**

Sålde Lindvallen 90% av aktierna i Högfjällshotellet. Omfattande investeringar genomfördes i bl a 4-stolliften Express 303 med ett café inrymmande i dalstationen, ett nytt skidområde, samt centrumanläggningen Snöcentret inrymmande reception, café, sportbutik, skiduthyrning, konferenslokaler, butiker och en bowlinghall.

**1991**

Utökades snötillverkningskapaciteten i Lindvallen med 30%.

**1993**

Byggdes liftarna och pisterna mellan Lindvallen och Högfjället. Lindvallen arrenderar Sälffjällets skidanläggning.

**1994**

Den 8 juli noterades Lindvallenaktien på Stockholms Fondbörs OTC-lista. I samband med noteringen nyemitterades aktier motsvarande 27 Mkr. Restaurang Snögubben på toppen av Gustavbacken och 4-stolliften Gustav Express färdigställdes.

**1995**

Färdigställdes 1 450 nya bäddar i Lindvallen i det av Lindvallen AB hälftenägda bolaget Vintertorget KB.

**1996**

Byggdes 6-stolliften Märta Express i anslutning till en nybyggd



McDonald's-restaurang. Därutöver byggdes den nya infartsvägen till Lindvallen samt helautomatiska snökanoner i två pister.

**1997**

Genomfördes Lindvallens förvärv av Tandådalen & Hundfjället och Sälenfjällen Bokning. Moderbolaget ändrade namn till SälenStjärnan AB. I Hundfjället färdigställdes Restaurang Lyktan på toppen av fjället.

**1998**

Förvärvades resterande aktier i intressebolagen TV-Sälen AB och Hotell Hundfjället AB.

**1999**

Undertecknades överenskommelse med Investment AB Bure om förvärv av Äre-Vemdalen AB. Förvärvet är villkorat av bolagsstämans beslut att emittera aktier till Bure som delikvid för Äre-Vemdalen. Ytterligare 50% av aktierna i Sälen Högfjällshotell AB förvärvades varefter Sälen\*s ägande uppgår till 82%. Sälen\*s nya huvudkontor togs i bruk och säljstödssystemet Ski\*Online introducerades i Lindvallen.



**SälenStjärnan AB (publ)**

SE-780 67 Sälen  
Org nr 556093-6949  
Tel 0280-880 50  
Fax 0280-218 50  
E-post: [info@salen.com](mailto:info@salen.com)  
Internet: [www.salen.com](http://www.salen.com)

**Lindvallen AB**

SE-780 67 Sälen  
Org nr 556097-6218  
Tel 0280-860 00  
Fax 0280-217 52

**Tandådalen & Hundfjället AB**

SE-780 67 Sälen  
Org nr 556104-4925  
Tel 0280-840 00  
Fax 0280-330 80