



## SAS koncernens Årsredovisning 2002

& Miljöredovisning

[www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)



# SAS koncernen

[www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

SAS AB är Nordens största börsnoterade flyg- och resekoncern. SAS koncernen erbjuder flygtransporter samt flygrelaterade tjänster med utgångspunkt från norra Europa. Scandinavian Airlines flyger inom Skandinavien, till/från Europa, Nordamerika och Asien. Scandinavian Airlines är medlem och en av grundarna till världens största globala flygallians - Star Alliance™. Övriga flygbolag i koncernen är Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskap och Air Botnia. Inom koncernens affärsområden Airline Support Businesses och Airline Related Businesses finns företag som stödjer flygverksamheten, exempelvis SAS Cargo Group och SAS Flight Academy. I koncernen ingår också hotellverksamhet med Rezidor SAS Hospitality.

Fr.o.m. den 1 juli 2002 omstrukturerades SAS koncernen till att omfatta fem affärsområden. Från fjärde kvartalet 2002 redovisar SAS koncernen resultatet uppdelat på fem affärsområden mot tidigare fyra.



- Scandinavian Airlines omfattar passagerarflygtransport inklusive produktionsbolaget SAS Commuter.
- Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar övriga flygbolag inom koncernen. Braathens, som ägs till 100%, Spanair som ägs till 74%, Widerøe som ägs till 99% samt Air Botnia som ägs till 100%. Bland intresseföretagen finns airBaltic, Air Greenland, Skyways och British Midland.
- Airline Support Businesses. I affärsområdet ingår affärsenheterna SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services samt SAS Cargo Group.
- Airline Related Businesses inkluderar Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, RampSnake, SAS Media och Travellink.
- Inom affärsområdet Hotels driver Rezidor SAS Hospitality SAS koncernens hotellverksamhet. Företaget arbetar med fyra varumärken, Radisson SAS Hotels & Resorts, Regent, Country Inn och Park Inn.

## Informationstillfällen

Alla rapporter finns på engelska, danska, norska, svenska och kan rekvideras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 17 88, fax +46 8 797 51 10. De finns även tillgängliga och kan beställas på internet: [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)  
SAS koncernens månatliga trafik- och produktionsstatistik utkommer den sjuätte arbetsdagen i varje månad. Vid övrig förfrågan SAS Group Investor Relations, Sture Stølen, telefon +46 8 797 14 51 eller e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

## Finansiell kalender



Bolagsstämma 10 april 2003 ■ Delårsrapport 1, januari-mars 2003, 13 maj 2003 ■ Delårsrapport 2, januari-juni 2003, 11 augusti 2003 ■ Delårsrapport 3, januari-september 2003, 11 november 2003 ■ Bokslutskommuniké 2003, februari 2004 ■ Årsredovisning och Miljöredovisning 2003, mars 2004.

## Bolagsstämma

SAS koncernens bolagsstämma äger rum den 10 april kl 16.00 i

- Köpenhamn, Tivoli, Vesterbrogade 3.
- Stockholm, Berns hotell, Kammarsalen, Näckströmsgatan 8.
- Oslo, Radisson SAS Scandinavia, Holbergsgate 30.

# Innehåll

 <b>SAS koncernen</b>		 <b>Airline Related Businesses</b>	63
■ Året i korthet	2	■ Scandinavian IT Group	65
■ Viktiga händelser	3	■ SAS Trading	66
■ VD har ordet	4	■ SAS Flight Academy	67
■ SAS koncernens affärsidé, mission, vision och mål	6	■ Jetpak	67
■ SAS koncernens strategiska utveckling	7	■ European Aeronautical Group	68
■ SAS koncernens struktur och styrmodell	8	■ RampSnake	68
■ SAS koncernens "Turnaround"	9	■ SAS Media	68
■ SAS koncernens marknader och positionering	13	■ Travellink	68
■ Ekonomisk utveckling och prognoser	16	 <b>Hotels</b>	69
■ Luftfartens myndighetsvillkor	18	 <b>Ekonomisk redovisning</b>	73
■ Allianser och partnerskap	19	■ Förvaltningsberättelse	74
■ Sustainable Development	22	■ Rörelsegränsrapportering	77
■ SAS koncernens medarbetare	23	■ SAS koncernens resultaträkning inklusive kommentarer	78
■ SAS koncernens varumärken	24	■ SAS koncernens balansräkning inklusive kommentarer	80
 <b>Kapitalmarknaden</b>	25	■ SAS koncernens kassaflödesanalys inklusive kommentarer	82
■ Aktien	26	■ Resultat i sammandrag	83
■ Nyckeltal per aktie	29	■ Kommentarer och noter till Förvaltningsberättelsen - Redovisnings- och värderingsprinciper	84
■ Ekonomisk tioårsöversikt	30	■ Noter	88
■ SAS koncernens flygplansflotta, investeringar och kapitalbindning	32	■ SAS AB, moderbolaget - resultat- och balansräkning samt noter (inklusive legal struktur)	99
■ Finansiering och finansiell riskhantering	35	■ Förslag till vinstdisposition	101
 <b>Scandinavian Airlines</b>	37	■ Revisionsberättelse	101
■ Scandinavian Airlines mål, strategisk inriktning och målluppfyllelse	39	■ Styrelse och revisorer	102
■ Strategier för ökad konkurrenskraft	40	■ Corporate Governance	103
■ Stärkt kundinriktning	41	■ SAS koncernledning	104
■ Trafik- och marknadsutveckling	42	 <b>Miljöredovisning</b>	105
■ Distributionskanaler	44	■ Miljödirektörens förord	106
■ Säker resa	45	■ Miljönyckeltal	106
■ Operationella nyckeltal	46	■ Koncernens viktigaste miljöaspekter	107
 <b>Subsidiary &amp; Affiliated Airlines</b>	47	■ Resursanvändning och miljöpåverkan	108
■ Spanair	49	■ Omvärld	109
■ Braathens	52	■ Verksamheten 2002	110
■ Widerøe's Flyveselskap	54	■ Flygverksamheten	112
■ Air Botnia	55	■ Övrig verksamhet	116
■ Affiliated Airlines	56	■ Hotellverksamhet	118
 <b>Airline Support Businesses</b>	57	 <b>Bakgrundsfakta</b>	119
■ SAS World Sales (SWS)	59	■ Definitioner och begrepp	119
■ SAS Technical Services (STS)	60	■ Historisk återblick	120
■ Scandinavian Ground Services (SGS)	61	■ Flygplansflottan	Omslagets insida
■ SAS Cargo Group	62	 <b>Adresser</b>	Omslaget

I årsredovisningen har använts vissa flygbolagsspecifika uttryck som förklaras under Definitioner & begrepp sid 119.

# Året i korthet



**Årets omsättning** uppgick till 64 944 (51 433) MSEK, en ökning med 26,3%. För jämförbara enheter och justerat för valutaeffekt minskade omsättningen under perioden med 1,0% eller 512 MSEK.

**Resultat före avskrivningar och kostnader för flygplansleasing** (EBITDAR) uppgick för helåret till 7 294 (3 168) MSEK, en ökning med 130%.

**Resultat före realisationsvinster** uppgick för året till -951 (-2 282) MSEK. Exklusive poster av engångskaraktär var resultat före realisationsvinster för helåret 2002, -736 (-2 282) MSEK.

**Resultat före skatt** uppgick till -450 (-1 140) MSEK.

**CFROI** för helåret 2002 blev 13% (7%).

**Resultat per aktie** för perioden januari - december blev för SAS koncernen -0,81 (-6,65) SEK och synligt eget kapital per aktie uppgick till 92,33 (96,06) SEK.

**Styrelsen föreslår** att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2002.

**SAS koncernens nuvarande förbättringsåtgärder** bedöms inte vara tillräckliga för att uppnå målen för långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft. Det kommer därför att verkställas ytterligare strukturella åtgärder för att starkare positionera koncernens olika flygbolag i tiden framöver.

**Mot bakgrund av den osäkra globala politiska situationen** och svåra marknadsläget gör SAS koncernen under rådande förhållanden ingen närmare bedömning av resultatet för helåret 2003.

**En sustainability policy** antogs av SAS koncernen i februari 2002.

**Scandinavian Airlines och Braathens miljöindex** förbättrades med 8 respektive 14 enheter, vilket är de största förbättringarna någonsin under ett enskilt år.

## Nyckeltal (Definitioner se sid 119)

	Affärsområden*											
	SAS koncernen		Scandinavian Airlines		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels	
	2002	2001	2002	2001***	2002	2001**	2002	2002	2001	2002	2001	
Omsättning, MSEK	64 944	51 433	37 163	41 166	17 525	3 123	20 628	6 052	8 148	3 570	3 510	
EBITDAR, MSEK	7 294	3 168	3 315	1 802	3 389	510	-	-	-	-	-	
EBITDAR marginal, %	11,2	6,2	8,9	4,4	19,3	16,3	-	-	-	-	-	
EBIT, MSEK	682	-629	-68	-1 049	484	49	286	134	157	102	230	
EBIT marginal, %	1,1	-1,2	-0,2	-2,5	2,8	1,6	1,4	2,2	1,9	2,9	6,6	
CFROI, %	13	7	9	4	-	-	-	-	-	-	-	
EBT, Resultat före skatt, MSEK	-450	-1 140	-1 032	-1 499	120	7	259	84	160	85	208	
Investeringar, MSEK	10 054	11 374	7 763	10 227	1 618	429	- <sup>1</sup>	408	542	265	176	
Antal flygplan	314	275	199	200	115	75	-	-	-	-	-	
Antal dagl avg. (genomsnitt)	1 471	1 212	810	915	661	297	-	-	-	-	-	
Antal destinationer	123	128	86	94	78	51	-	-	-	-	-	
Medelantal anställda	35 506 <sup>2</sup>	31 035	7 556	22 364	6 392	1 530	13 188	4 188	4 038	3 117	3 103	
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ) 000 ton	5 757 <sup>3</sup>	4 949 <sup>3</sup>	3 765	4 110	1 970	818	-	-	-	6,40	6,13	
Kväveoxider (NOx) 000 ton	19,7	17,0	13,7	14,8	6,0	2,1	-	-	-	-	-	

\* Exklusive koncerngemensamma funktioner och koncernelimineringar (för SAS koncernens rörelsegrensrapportering, se sid 77). \*\* Spanair är inte konsoliderat i SAS koncernen - inkluderad som kapitalandel. Braathens är ej resultatmässigt konsoliderat i SAS koncernen under 2001. \*\*\* Avser det tidigare affärsområdet SAS Airline. <sup>1</sup> Investeringar för Airline Support Businesses redovisas tillsammans med Scandinavian Airlines. <sup>2</sup> Inkluderar anställda i koncerngemensamma funktioner med 1 065. Det totala medelantalet anställda fördelas enligt 43,5% kvinnor och 56,5% män. <sup>3</sup> Inklusive SAS koncernens fastigheter och byggnader (Facility Management). Se sid 116.

# Viktiga händelser

## Första kvartalet 2002

Airbus A340 med hög miljöprestanda infasades på samtliga Scandinavian Airlines linjer till Asien ■ EU-kommissionen godkände den 5 mars SAS koncernens ökade ägarandel i Spanair till 74%. Från detta datum behandlas Spanair som ett dotterföretag i SAS koncernen.

## Andra kvartalet 2002

Scandinavian Airlines och Braathens samordnade den 2 april 2002 sina trafiksystem på norsk inrikestrafik ■ SAS AB genomförde en nyemission på 200 MSEK som ett sista steg i införandet av en gemensam aktie ■ SAS koncernen förvärvade i maj 2002 33,1% av aktierna i Widerøe från minoritetsaktieägare. Ett frivilligt erbjudande med samma villkor har skickats till övriga minoritetsaktieägare och per den 31 december uppgick SAS koncernens ägande till 99,4% ■ I juni 2002 beslutades att Spanair från och med den 1 april 2003 ska bli fullvärdig medlem i Star Alliance™.

## Tredje kvartalet 2002

Dotterföretaget SMART såldes till Amadeus. Försäljningen gav en realisationsvinst på 811 MSEK ■ Rezidor SAS Hospitality slöt ett master franchise avtal med Carlson Hotels Worldwide innebärande exklusiv rätt i Europa, Mellanöstern och Afrika för ytterligare tre varumärken: Regent, Country Inn och Park Inn. Rezidor SAS sålde rättigheterna för varumärket Malmaison ■ I juli 2002 infördes en ny organisation med fem affärsområden.

## Fjärde kvartalet 2002

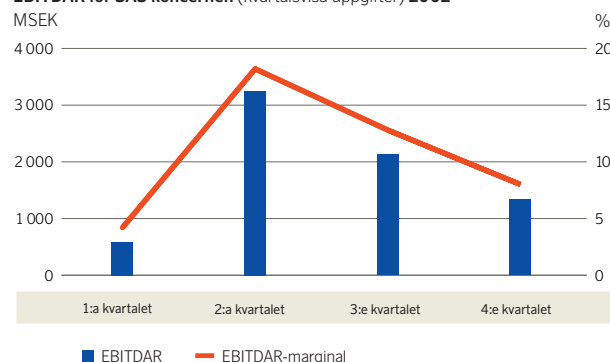
Dotterföretaget SAS Flight Support förvärvade Aeronautical Services Group av Thales Avionics och bytte namn till European Aeronautical Group ■ Målet för SAS koncernens strukturella åtgärder utökades från 4 000 MSEK till 6 400 MSEK efter genomförd valideringsprocess. Full effekt av åtgärderna förväntas uppnås 2004/2005 ■ En tvist med Luftfartsverket i Sverige avgjordes till SAS koncernens fördel som erhöll en ersättning på 570 MSEK ■ Ett nytt produktionskoncept introducerades för Scandinavian Airlines i samband med vintertrafikprogrammet 2002.

## Efter 1 januari 2003

Scandinavian Airlines införde per den 1 januari en ny distributionsstrategi baserad på nettopriser till distributionsledet.

Nyckeltal - SAS koncernens aktie (lokal valuta)						
	SAS AB (Köpenhamn)		SAS AB (Oslo)		SAS AB (Stockholm)	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Valuta	DKK	DKK	NOK	NOK	SEK	SEK
Resultat efter skatt per aktie	-0,65	-5,36	-0,66	-5,78	-0,81	-6,65
Börskurs vid årets slut	41,6	53,0	41,0	57,5	49,4	68,0
Utdelning (förslag 2002)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## EBITDAR för SAS koncernen (kvartalsvisa uppgifter) 2002



## Koncernövergripande mål

	Mål	Utfall				
		2002	2001	2000	1999	1998
CFROI	20%	13%	7%	15%	13%	20%

SAS koncernens tillväxtmål är att öka omsättningen med 2 procentenheter mer än AEA (marknaden).

Definitioner se sid 119.

## VD har ordet



Med de nyförvärvade bolagen Spanair och Braathens är SAS koncernen Europas fjärde största flygkoncern mätt i antal passagerare.

Utmaningarna är stora men vi agerar kraftfullt för att positionera koncernen på en marknad präglad av svagare ekonomisk aktivitet och ökad konkurrens.



2002 var ett år fullt av utmaningar. När förutsättningarna för flyget snabbt försämrades under andra halvåret 2001 blev det viktigt att kraftfullt möta situationen och det har präglat året som gått. Parallellt med att genomföra resultatförbättrande åtgärder, både kortsiktiga och mer strukturella åtgärder, agerar vi offensivt på marknaden. Det är en utmaning som vi har tagit och det är den väg vi måste fortsätta att gå.

Trots det intensiva förändringsarbetet blev SAS koncernens resultat före skatt för 2002 negativt.

I vårt arbete under året har vi i huvudsak haft fyra inriktningar. Det har gällt att anpassa kapaciteten till rådande efterfrågan, skapa förutsättningar för långsiktig resultatförbättring och ökad konkurrenskraft, integrera de nya företagen i koncernen samt implementera en ny koncernstruktur.

Återhämtningen inom världsekonomin har dröjt och förväntningarna på en uppgång har successivt fått skjutas framåt. Osäkerheten inför framtiden och de svaga konjunkturerna har inneburit minskat resande. Konjunkturen kan vi inte påverka men vi kan vara offensiva i en allt hårdare konkurrens. Konsolideringen av Braathens och Spanair betyder en strategisk förstärkning av koncernen. Ur miljösynvinkel var 2002 ett mycket framgångsrikt år. Aldrig tidigare har SAS koncernens miljöeffektivitet förbättrats så mycket under ett enskilt år, framför allt ett resultat av ett effektivare kapacitetsutnyttjande.

### Konkurrenskraften måste säkerställas

En avvaktande marknad i kombination med hård konkurrens sätter intäkterna under press, det är den verklighet SAS koncernen lever i. Vi har initierat två resultatförbättringsprogram inom ramen för det som kallas Turnaround. Huvudmålsättningen är att uppnå långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft. Huvudparten av detta program berör Scandinavian Airlines,

där utmaningen ligger i att skapa en betydligt effektivare produktionsapparat.

De kortsiktiga åtgärderna är nu fullt ut implementerade enligt plan. De strukturella åtgärderna förväntas ge en effekt under 2003 på cirka 3 000 MSEK och nettoeffekten under 2004 uppskattas till över 5 miljarder SEK - absolut nödvändiga etappmål på vägen mot ett mer konkurrenskraftigt företag. Men här handlar det om en kontinuerlig process. Ytterligare strukturella åtgärder är nödvändiga för att starkare positionera koncernens olika flygbolag.



SAS koncernen har formulerat ett långsiktigt lönsamhetsmål CFROI om 20%. Turnaround är ett steg på vägen dit, men ytterligare åtgärder kommer att krävas.

Vi har under 2002 infört en ny koncernstruktur med fem tydliga affärsområden. Syftet är att alla verksamheter, oavsett om de är separata företag eller affärsenheter, ska ha affärs-mässiga relationer med sina kunder och leverantörer. Det ger ökad transparens, gör resultatansvaret tydligare och främjar affärs-mässigt tänkande samt förenklar "benchmarking" både internt och externt.

### Strategisk positionering

Den allt hårdare konkurrensen i branschen, inte minst från de snabbväxande lågkostnadsbolagen, är en utmaning som kräver



att vi agerar snabbt. Den svaga konjunkturen och ändrat resebeteende och dess konsekvenser sätter ytterligare press på intäkterna.

Vi formulerar olika strategiska vägar för att möta utmaningarna och vi arbetar vidare mot fler och billigare resor till våra kunder.

Elektroniska kanaler och internet har en allt viktigare roll i dagens resemarknad och våra kunder förväntar sig lättillgängliga produkter. Det erbjuder vi och det blev en betydlig ökning av bokningar på Scandinavian Airlines internetsida under 2002. Vi arbetar vidare med att utnyttja teknikframstegen fullt ut. Våra kunder efterfrågar också enkelhet och konceptet Scandinavian Direct svarar mot de önskemålen.

SAS koncernens globala partnerstrategi med Star Alliance-samarbetet ligger fast. Kunderna erbjuds ett världsomspännande nätverk till 729 flygplatser i 124 länder och Star Alliance fortsätter att växa med flera nya flygbolag under 2003. Spanair blir medlem den 1 april 2003.

SAS EuroBonus är ett viktigt lojalitetskoncept i dialogen med våra kunder. Medlemsantalet fortsatte att öka under 2002.

#### Fjärde största flygkoncernen

SAS koncernen är nu den fjärde största flygkoncernen i Europa med mer än 33 miljoner transporterade passagerare under 2002. I den marknadssegmentering av branschen som har påbörjats är de olika flygbolagen i SAS koncernen väl positionerade. Den interkontinentala trafiken sköts av Scandinavian Airlines och på de linjerna ökade antalet passagerare med 16% till 1,4 miljoner. På linjerna till Asien ökade kapaciteten med upp till 30% samtidigt som kabinfaktorn ökade. Detta i kombination med höga placeringar i kundundersökningar ska vi känna oss stolta över.

Vi kommer att använda samtliga flygbolag i koncernen när vi flyttar fram våra positioner. Regionalbolagen Widerøe och Air Botnia utvecklas gynnsamt, Spanair har en kostnadsstruktur som är i nivå med lågkostnadsbolagens och Braathens positiva förändring glädjer oss.

#### Ja till avreglering, nej till särbehandling

I december 2002 togs ett historiskt beslut då EU:s toppmöte i Köpenhamn gav ett antal stater i Öst- och Centraleuropa medlemskap i Unionen från den 1 maj 2004. Då kommer dessa länder också att omfattas av EU:s avreglerade luftfartsmarknad. Med vår långa erfarenhet av att verka i regionen ser vi potentialen i det som nu sker. Utanför EU/EES måste det också till en avreglering och vi välkomnar den förändring i liberalare riktning som nu verkar vara på väg.

Säkerheten på flygplatserna är viktig men det finns också en kostnadsdimension att ta hänsyn till. Tyvärr tyder signalerna på att vi är inne i en utveckling där luftfarten särbehandlas med ojämlig politik. Vad vi protesterar mot är självfallet inte den höjda säkerhetsnivån utan att kostnaderna ensidigt läggs över på branschen, och även på passagerarna.

När det gäller kraven på utbyggnad av infrastrukturen har nedgången i trafiken och utebliven tillväxt givit branschen ett andrum. Men det är viktigt att en dämpad utbyggnad inte blir en flaskhals längre fram när trafiken åter ökar.

#### Medarbetarna har en nyckelroll

Medarbetarna har en avgörande roll i vårt förändringsarbete. Mer än någonsin behövs det nu delaktighet fullt ut. Vi eftersträ-

var en stor öppenhet i de olika processerna. När vi tvingas till personalneddragningar satsar vi särskilt på kommunikation och information. Respekten för den enskilde är vägledande i arbetet och jag beklagar djupt att många duktiga medarbetare tvingas lämna koncernen. De som är kvar i koncernen har stor belastning samtidigt som de genom sin professionalism och sitt engagemang skapar ett högt kundvärde.

SAS koncernen uppmärksammar fortlöpande jämställdhetsfrågor och det är självklart att alla medarbetare har lika värde. Det är kompetensen som räknas. Och sedan lång tid tillbaka rymms det en betydande etnisk mångfald i SAS koncernen.

#### Expansion inom hotellsektorn

Rezidor SAS Hospitality är inne i en dynamisk utveckling. Tack vare en stark europeisk kundbas har våra hotell inte påverkats lika negativt under året som andra aktörer på marknaden. Om-sättnings ökade och vinstmarginalen förblev oförändrad jämfört med 2001.

I september skrevs ett master franchise avtal med Carlson Hotels Worldwide, med exklusiv rätt till tre nya starka varumärken. Målet är att ha 700 hotell inom olika varumärken senast 2012 och det genomförs med mycket begränsad kapitalinsats.

#### Utmaningen framöver

Vi ser nu hur hela branschen står inför en omstrukturering och krisen i flygbranschen sätter stor press på oss att genomföra snabba förändringar. Det europeiska trafikflyget måste helt enkelt bli effektivare i alla dess delar.

För oss kommer 2003 att bli ett omstruktureringsår i koncernen, främst gäller det Scandinavian Airlines. Vårt mål ligger fast: Genom att uppnå betydligt lägre kostnader ska vi skapa lönsamhet och långsiktig konkurrenskraft. Det kräver att samtliga bolag i SAS koncernen fortsätter att anpassa sig till marknadens och de olika kundsegmentens nya krav om mer flexibla och prisvärda produkter. SAS koncernen har en stark position på en betydande nordeuropeisk flygmarknad. För att behålla och förstärka denna position måste vi kunna erbjuda flygresor till betydligt lägre priser än vad vi hittills förmått. Det är vad marknaden förtjänar.

Vi lever i en tid i omvandling och jag vet att det finns en betydande kraft i SAS koncernen. Varumärket är mycket starkt och vår verksamhet styrs av gedigna värderingar som pålitlighet och omtanke med kunden i centrum. Men vi måste arbeta smartare och överge gamla rutiner och tankesätt. Det är en krävande utmaning och vi vet vad som förväntas av oss. Jag är övertygad om att viljan och styrkan att göra nödvändiga förändringar finns i koncernen.

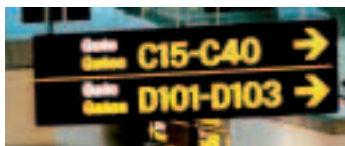


Stockholm i februari 2003

*Jörgen Lindegaard*

Jörgen Lindegaard  
Verkställande direktör och Koncernchef

# SAS koncernens affärsidé, mission, vision och mål



## "Fler och billigare resor"

SAS koncernen har en stark position i en betydande nordeuropeisk flygmarknad. För att behålla och förstärka denna position i dagens och framtidens allt tuffare konkurrenssituation måste koncernen kunna erbjuda flygresor till betydligt lägre priser än vad koncernen hittills förmått.

Lägre priser kräver lägre kostnader. SAS koncernen ska kunna producera flygresor betydligt kostnadseffektivare idag utan att göra avkall på den grundläggande kvaliteten. Genom lägre priser ska koncernen få fler resenärer och därmed kunna erbjuda fler frekvenser och fler destinationer till, från och inom den nordeuropeiska flygmarknaden.

## Affärsidé/mission

- SAS koncernens huvuduppgift är att erbjuda passagerarflygtransporter.
- För att stärka marknadsvärdet ska SAS koncernen tillika engagera sig i andra flygrelaterade verksamheter.

## Vision

SAS koncernen

- investerar endast i företag som är konkurrenskraftiga och kundens prioriterade val
- utvecklar medarbetare, tjänster och varumärken till nytta för kunderna
- ska uppfattas som det mest attraktiva investeringsobjektet bland europeiska flygbolag.

## Mål

SAS koncernens mål under den kommande femårsperioden är att:

- uppnå en CFROI om i genomsnitt minst 20%
- öka omsättningen med minst 2 procentenheter mer per år än marknaden\*.

\* Genomsnitt för AEA (Association of European Airlines)

## Värderingar

SAS koncernen ska vara en koncern som kännetecknas av

- värdeskapande
- pålitlighet
- omtänksamhet.

## Strategiska vägvisare

Strategierna för koncernens långsiktiga utveckling ska säkerställa SAS koncernens vision och mål. SAS koncernens strategiska huvudinriktning kan sammanfattas i fyra huvudspår:

## Konkurrenskraft

Flygbranschen är en kapitalintensiv bransch där högt kapacitetsutnyttjande och produktivitet är avgörande för konkurrenskraften. Varje verksamhet inom SAS koncernen ska vara konkurrenskraftig i ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv samt ha en konkurrenskraftig prissättning. Det

kräver en ständig effektivisering, utnyttjande av ny teknologi och att avtal och villkor är i nivå med konkurrenternas.

## Tillväxt

De flygbolag och andra verksamheter inom SAS koncernen, som genom god konkurrenskraft och attraktiva kunderbudanden skapar förutsättningar för lönsamhet, ska ges möjlighet att växa. Koncernen prioriterar medel för tillväxt utifrån detta perspektiv. För att uppnå attraktiva kunderbudanden förutsätts det, att SAS koncernens flygbolag, kan erbjuda mer flexibla, enkla och prisvärda produkter.

## Värdeskapande

Marknadsvärderingen av SAS koncernen ska motsvara de underliggande och potentiella värden, som finns inom koncernen.

Kapitalmarknadsperspektivet ska vara styrande för drift och utveckling av bolag och verksamheter inom SAS koncernen. Varje dotterföretag ska drivas som om företaget i sig självt vore ett "publikt" bolag, men under de förpliktelser och med tillvaratagande av de möjligheter som ligger i att företaget ingår i SAS koncernen.

Den externa kommunikationen ska präglas av ett öppet informationsgivande, bättre sektorinformation och ökad tydlighet kring framtida förväntningar. Det gäller också miljörelaterad information och information om koncernens aktiva bidrag till en positiv samhällsutveckling.

## Delaktighet

Den interna kommunikationen och ledarskapet ska präglas av öppenhet. Det ska finnas tydliga mål och belöningsformer kopplade till resultatutveckling. Koncernens medarbetare ska uppleva att de är delaktiga i utvecklingen av sin verksamhet och att det finns ett personligt incitament för det.





# SAS koncernens strategiska utveckling



Storleken på trafiken till, från, inom och via SAS koncernens hemmamarknad är cirka 45 miljoner passagerare årligen med en omsättning på cirka hundra miljarder SEK.



## Strategisk utveckling av SAS koncernen Flygverksamhet

SAS koncernen har en stor hemmamarknad i Norden och Östersjöområdet. Hemmamarknaden inkluderar marknaden till och från Europa samt marknaden till och från interkontinentala destinationer.

Hemmamarknaden har följt den globala flygindustrins utveckling. EUs utvidgning kommer att öppna nya möjligheter, inte minst i de Östersjöländer som berörs. Utanför Nordeuropa finns koncernen representerad i den spanska marknaden. Spanien är en växande marknad för flygtrafik såväl inrikes som utrikes och är ett stort resmål för många skandinaver.

SAS koncernens ambition är att kunna erbjuda kunderna ett brett utbud av nonstop-linjer från de större städerna och sträva mot goda transferförbindelser när passagerarunderlaget inte räcker till för nonstop-flygningar. Detta kräver konkurrenskraft på alla viktigare trafikflöden.

SAS koncernen är idag uppbyggd av ett antal självständiga flygbolag med till viss del skilda affärsmodeller. Scandinavian Airlines är det största flygbolaget inom koncernen och det är viktigt för koncernens utveckling att dess konkurrenskraft och lönsamhet återställs. De övriga flygbolagen anpassar också sina verksamheter för att stärka konkurrenskraften. Där trafikflödena inte är tillräckligt stora för att koncernens flygbolag kan operera lönsamt betjänas marknaden via samarbete med andra flygbolag inom Star Alliance™.

## Flygrelaterad verksamhet

De närmaste åren prioriteras ökad effektivitet inom koncernens flygrelaterade verksamheter. Målet är att alla verksamheter ska kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser. Därigenom skapas nödvändiga betingelser för koncernens flygbolag sam-

tidigt som det ger verksamheterna en förbättrad bas för lönsamma externa affärer.

Flygbolagens efterfrågan på externa tjänster ökar alltefter som nya flygbolag etableras samtidigt som fullservicebolagen bryter ut tidigare integrerade verksamheter för flygrelaterade tjänster. Utvecklingen drivs också av att det sker en avreglering och globalisering. Strukturomvandling och ökad konkurrens förväntas i flertalet flygrelaterade branscher.

SAS koncernens flygrelaterade verksamheter ska följa med i strukturomvandlingen inom respektive bransch och förvärva bolag, ingå allianser eller finna andra lösningar för verksamheter som ger ett mervärde för koncernen. Koncernen strävar efter att öka den framtida handlingsfriheten. Basen är att få varje verksamhet konkurrenskraftigt utifrån ett branshperspektiv.

## Hotellverksamhet

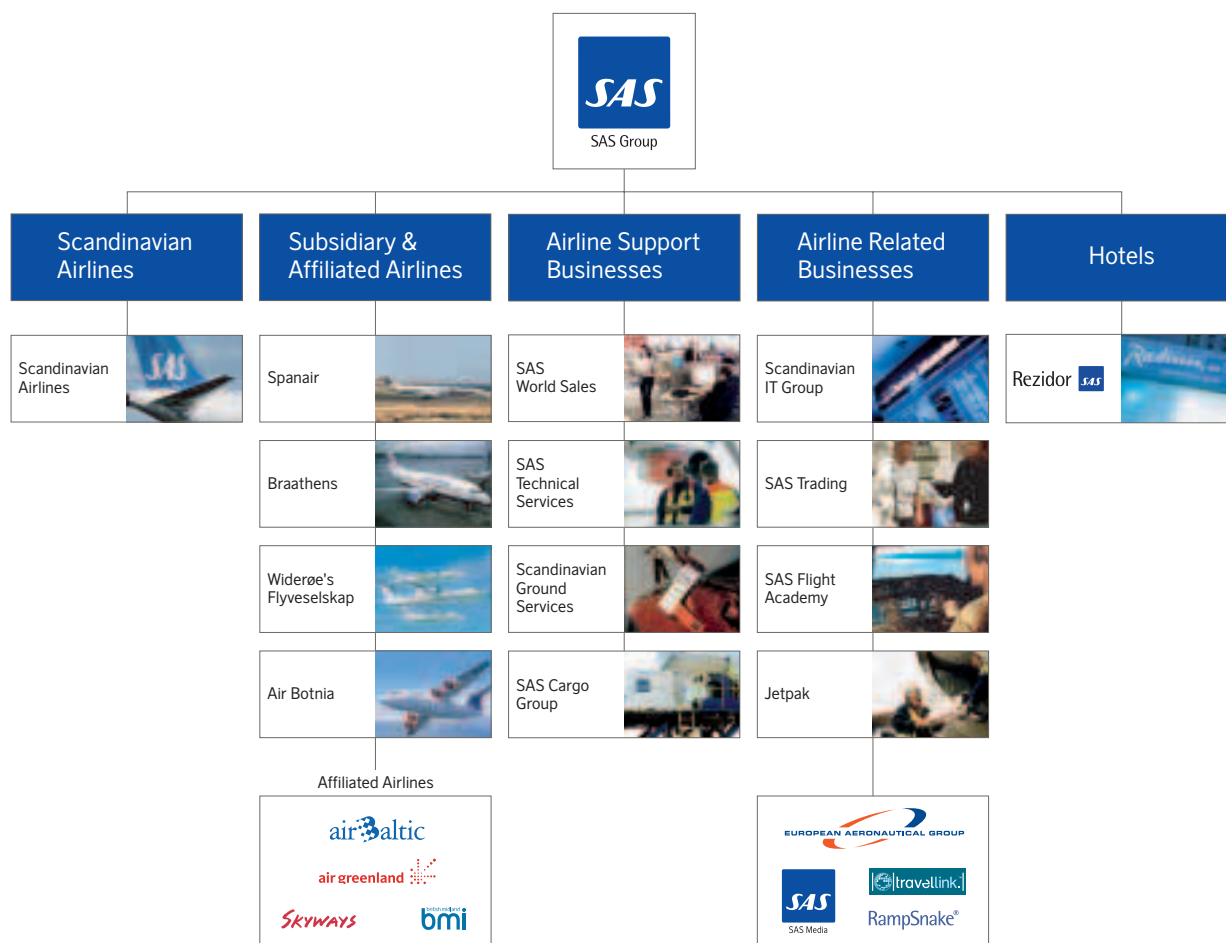
Hotellverksamheten är en fristående verksamhet inom koncernen. Det finns positiva synergier mellan hotell och flygverksamheten. SAS koncernens hotellverksamhet har utvecklats positivt och har lämnat positiva bidrag till koncernens resultat. Hotellen har expanderat framgångsrikt och genom avtalet med Carlson Hotels Worldwide har grunden lagts för vidare expansion. Det finns goda möjligheter att fortsatt skapa värden för SAS koncernen.

## Sustainable Development

Koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att optimera sin resursförbrukning och systematiskt välja operativa lösningar som ger låg miljöbelastning samt vara medveten om sin påverkan på det omgivande samhället. (Se vidare *Sustainable Development* sid 22.)

# SAS koncernens struktur och styrmodell

Syftet med den nya koncernstrukturen som infördes 1 juli 2002 är att öka transparens, tydliggöra resultatansvar och främja affärsmässigt tänkande samt förenkla benchmarking både internt och externt. I SAS koncernledning har ansvaret fördelats för de olika affärsområdena<sup>1</sup>. (Se SAS koncernledning sid 104.)



## Styrfilosofins fyra grundstenar

- SAS koncernens styrfilosofi bygger på att resultatansvar befrämjar affärsmässighet och motivation.
- SAS koncernen utvecklas mot att bestå av självständiga, affärsmässiga verksamheter.
- Varje verksamhet ska vara konkurrenskraftig inom sin bransch.
- Styrningen och ledningen av SAS koncernen ska präglas av gemensamma värderingar.

## Styrmodell

Koncernledningen sätter ramar för verksamheterna genom att fastlägga övergripande strategier och policys.

Varje verksamhet ska styras i enlighet med tillväxt-, resultat- och avkastningsmål för sysselsatt kapital som är relevanta utifrån ett kapitalmarknadsperspektiv. Styrmåten anpassas till respektive bransch och jämförs med relevanta konkurrenter. Avsikten är att förbättra konkurrenskraften och bidra till SAS

koncernens samlade värde. För flygbolagen kommer den operativa styrningen att ha ökat fokus på nyckeltal som ger uttryck för en effektiv produktionsplattform.

Den operativa styrningen utövas genom koncernledningens representation i verksamheternas styrelser för aktiebolag eller internstyrelser för affärsenheter.

## Marknadsprissättning mellan affärsenheterna

Alla verksamheter ska ha fungerande affärsmässiga relationer etablerade med sina kunder och leverantörer inom koncernen. Inom de nya affärsenheterna pågår ett arbete med att bygga prismodeller och avtalsstrukturer<sup>2</sup> med kunderna. Det är en fastlagd princip att avtalen ska vara marknadsmässiga. Det pågående arbetet med att marknadsanpassa avtalen fortsätter under 2003 och framöver.

<sup>1</sup> Enheterna inom varje affärsområde är inordnade efter omsättningsstorlek.

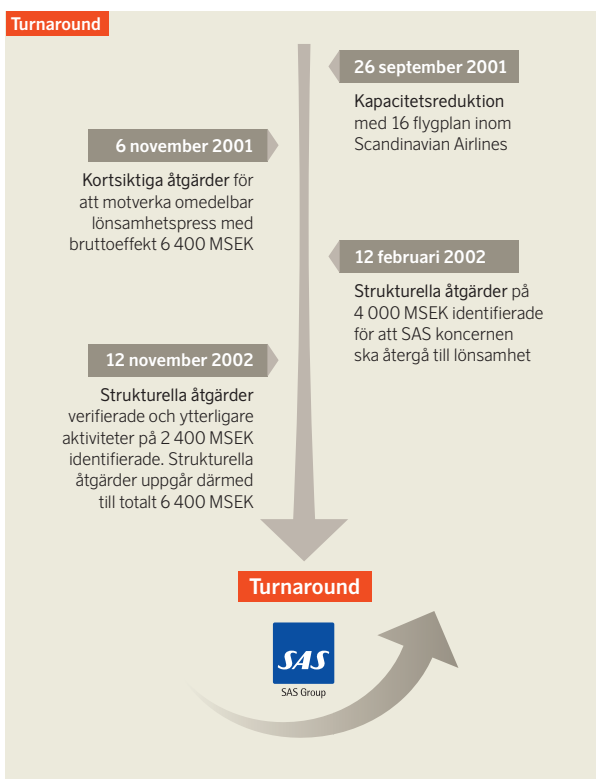
<sup>2</sup> Avtalsförhållandena regleras genom Service Level Agreements (SLA) som ska uttrycka volym, priser, servicenivåer och fördelning av affärsrisk.

# SAS koncernens "Turnaround"

Flygbranschen har präglats av överkapacitet och omstrukturingsbehov långt före den 11 september 2001. Händelserna hösten 2001 tydliggjorde och förvärrade de lönsamhetsproblem som branschen tidigare hade.

De svagare konjunkturen och den hårdnande konkurrensen medförde att samtliga flygbolag i SAS koncernen och främst Scandinavian Airlines måste anpassa sig till en ny omvärldssituation med nytt kundbeteende. Mot denna bakgrund har SAS koncernen initierat två resultatförbättringsprogram inom ramen för det som kallas Turnaround. Huvudmålsättningen för Turnaround är att öka konkurrenskraften och stärka lönsamheten.

Bedömningen är dock, mot bakgrund av den svaga marknadsutvecklingen och hårdnande konkurrensen, att ytterligare strukturella åtgärder kommer att bli nödvändiga för att uppnå målen för lönsamhet och långsiktig konkurrenskraft.



## Åtgärder inom Turnaround

SAS koncernens två förbättringsprogram uppgår brutto till 12 800 MSEK. Programmen omfattar kortsiktiga åtgärder uppgående till cirka 6 400 MSEK och strukturella åtgärder uppgående till ytterligare cirka 6 400 MSEK.

### Kortsiktiga åtgärder

Implementeringen av de kortsiktiga åtgärderna startade i slutet av 2001. Åtgärderna har genomförts enligt upplagd plan och är nu avslutade. Under helåret 2002 gav de kortsiktiga åtgärderna en effekt på cirka 3 400 MSEK. Åtgärderna får full effekt under 2003.

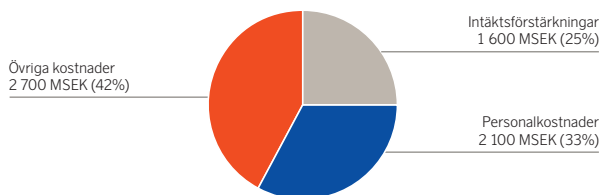
Kortsiktiga åtgärder 2002/2003		
MSEK	Brutto helårseffekt 2003	Beräknad resultat-effekt per 31 dec 2002
Scandinavian Airlines		
Kapacitetsreduktioner	500	500
Intäktsförstärkningar	2 200	0*
Kostnadsreduktioner	2 400	1 700
<b>Totalt Scandinavian Airlines</b>	<b>5 100</b>	<b>2 200</b>
Övriga koncernbolag	1 300	1 200
<b>Totalt kortsiktiga åtgärder</b>	<b>6 400</b>	<b>3 400*</b>

\*Intäktsförstärkningarna på 2 200 MSEK bestående av en tilläggsavgift på 4 USD/passagerare/flygning samt en generell prisökning på 5% har motverkats av ökade försäkringskostnader och negativ passagerarmix. Nettoresultateffekten är därmed nära noll.

## Strukturella åtgärder

För att åter uppnå lönsamhet introducerades strukturella åtgärder inom SAS koncernen i början av 2002.

### Fördelning av strukturella åtgärder



Under 2002 har ett stort arbete genomförts för att verifiera de strukturella åtgärderna inom SAS koncernen. Det ledde till att den ursprungliga ambitionsnivån på 4 000 MSEK kunde utökas till 6 400 MSEK med full effekt år 2005. Åtgärderna inkluderar 1 600 MSEK i intäktsförstärkningar och 4 800 MSEK i kostnadsreduktioner.

### Fördelning av de strukturella åtgärderna 2003-2005

Fördelning av de strukturella åtgärderna 2003-2005	
MSEK	
SAS koncernen inkl. Scandinavian Airlines och koncernfunktioner	
Ledning och administration	1 200
Scandinavian Airlines	
Produktionskoncept	1 600
Kommersiella strategier (intäktsförstärkning inkl. 800 MSEK)	1 200
Distribution och försäljning inkl. SAS World Sales (intäktsförstärkning inkl. 800 MSEK)	1 300
Ytterligare åtgärder inom affärsområdet Airline Support Businesses	
Scandinavian Ground Services	500
SAS Technical Services	600
<b>Totalt strukturella åtgärder</b>	<b>6 400</b>



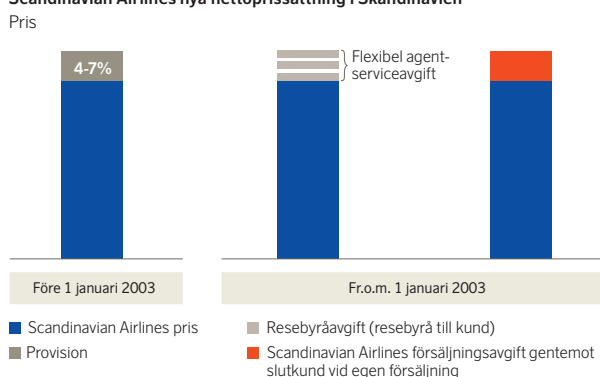
### Ledning och administration

Inom overhead, support och administration inom Scandinavian Airlines, Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services, SAS World Sales samt övriga koncernfunktioner genomförs en reduktion av kostnader inom koncernen med 30% som kommer att få nästan full effekt under 2003. Minskningen genomförs genom sänkt ambitionsnivå och ökad produktivitet.

personal från 540 timmar till 600 timmar inom Scandinavian Airlines som ett första delmål.

Stabiliteten i trafiksystemet förväntas också att förbättras med genomförandet av det nya produktionskonceptet. T. ex. kan negativa effekter av dimma i Oslo begränsas på exempelvis svensk inrikestrafik i och med att svensk inrikes har egna dedikerade flygplan som under sitt trafikdygn inte ska till eller kommer från t.ex. Oslo.

### Scandinavian Airlines nya nettoprissättning i Skandinavien



Tidigare såldes biljetter till ett givet pris av resebyråerna och därtill betalades en agentprovision på mellan 4-7%. Fr.o.m. 1 januari 2003 säljs biljetter till nettopris och priserna sänks med det tidigare provisionsbeloppet.

### Kommersiella strategier - Scandinavian Airlines

Inom området "kommersiella strategier" kommer en ny konfiguration av flygplan med cirka 7% fler säten att introduceras. Ökad flygplanseffektivitet och reducerad markservice implementeras planenligt. Inom EuroBonus kommer det kommersiella partnersamarbetet att utökas.

### Distribution och försäljning - Scandinavian Airlines

Inom distribution och försäljning kommer call centerstrukturen att förenklas. Målet är att öka internetförsäljningen från cirka 1% under 2002 till 25% år 2005. För internetcheck-in är målet 20%. Målet för det biljettlösa resandet är 50% år 2004. (Se vidare *Distributionskanaler* sid 44.)

### Produktionskoncept - Scandinavian Airlines

Det nya produktionskonceptet introducerades den 27 oktober 2002 i samband med det nya vintertrafikprogrammet. Förbättringarna inkluderar ökat flygplansutnyttjande (från 7,5 till 9 timmar per dygn), minskad turnaroundsid med 5-10 minuter och ökad produktivitet genom effektivare utnyttjande av flygplanen inom de olika linjeområdena. Pilottimmar på årsbasis ska öka från 490 timmar till 600 timmar och motsvarande för kabin-

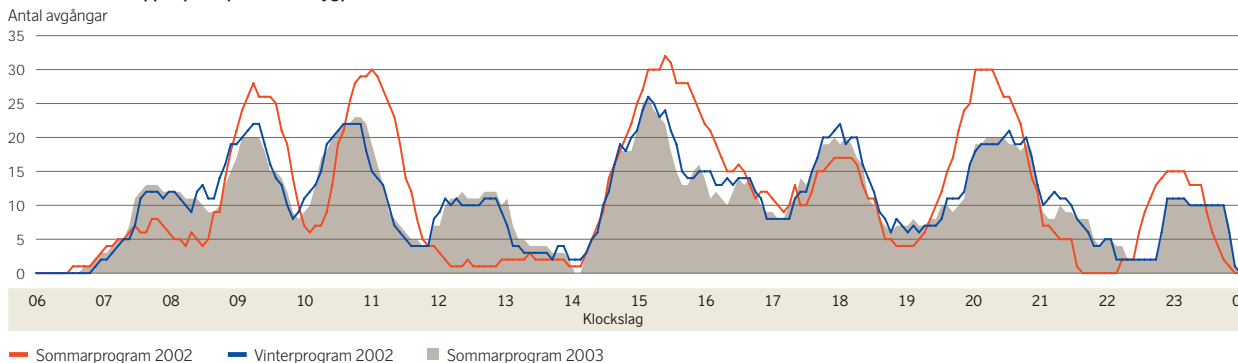
### Scandinavian Ground Services (SGS)

Inom Scandinavian Ground Services kommer huvuddelen av besparingarna från minskade trafiktoppar genom införandet av det nya trafiksystemet, ökad automatisering vid check-in och generellt ökad effektivitet inom passagerarservice. (Se *diagram nedan.*)

### SAS Technical Services (STS)

Inom STS kommer ett mer säsongsanpassat tekniskt underhåll att frigöra kapacitet och möjliggör därmed kostnadsbesparingar. Ett centralt lager för material kommer att introduceras, vilket frigör kapital.

### Minskade trafiktoppar på Köpenhamns flygplats



I samband med vintertrafikprogrammet 2002 lades produktionssystemet i Köpenhamn om. Morgonavgångarna ut från Köpenhamn tidigare lades. Omläggningen medför betydligt lägre trafiktoppar och jämnare trafikflöden över dygnet, samt bättre resursanpassning och ökad produktivitet. Det möjliggör 15% reduktion av bemanningen på marken för SAS koncernens flygplansavgångar/ankomster.



### Implementeringstakt

Implementeringen av de strukturella åtgärderna pågår och effekten under 2003 förväntas bli cirka 3 000 MSEK. Alla åtgärder kommer att införas senast under 2004. Nettoeffekten under 2004 förväntas bli 5 500 MSEK och full effekt förväntas 2005.

Implementeringstakt av strukturella åtgärder, (MSEK)			
År	Kostnadseffekt	Intäktseffekt	Totalt
2003	2 400	600	3 000
2004	4 200	1 300	5 500
2005	4 800	1 600	6 400

### Genomförandet av de strukturella åtgärderna

Genomförandet av de strukturella åtgärderna gick under 2002 enligt plan. Detta gäller såväl antalet påbörjade och genomförda aktiviteter som det ekonomiska utfallet. Under 2002 har 23%

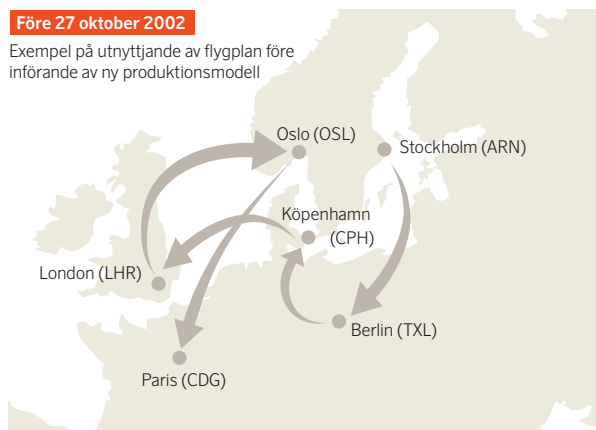
av aktiviteterna, motsvarande 43% av helårseffekten 2003 och 28% av helårseffekten vid fullt genomförande av programmet 2005 genomförts. Under 2003 planeras 80% av aktiviteterna vara genomförda.

De strukturella åtgärderna leder till en övertalighet på totalt 2 700 tjänster, varav 900 från administration och 1 800 från produktion. Under 2002 har neddragning av totalt 1 200 tjänster beslutats och kommer att ge full effekt under 2003. Av dessa är 700 tjänster inom administration, 300 piloter och 200 tjänster inom övriga producerande enheter. Av de 1 200 tjänsterna har totalt 500 reducerats genom naturlig avgång och frivilliga lösningar. 300 piloter har varsplats om uppsägning den 1 november 2002 och ytterligare 200 har sagts upp inom övriga enheter. 200 personer har frigjorts från sina tjänster och tillträtt nya positioner inom koncernen, t.ex. för att hantera nya kunder inom Ground Services. Resterande övertalighet kommer att uppstå och hanteras successivt under 2003 och 2004 i takt med införandet av de strukturella åtgärderna.

### Flygplansutnyttjande cirka 7,5 timmar

**Före 27 oktober 2002**

Exempel på utnyttjande av flygplan före införande av ny produktionsmodell



### Flygplansutnyttjande cirka 9 timmar

**Efter 27 oktober 2002**

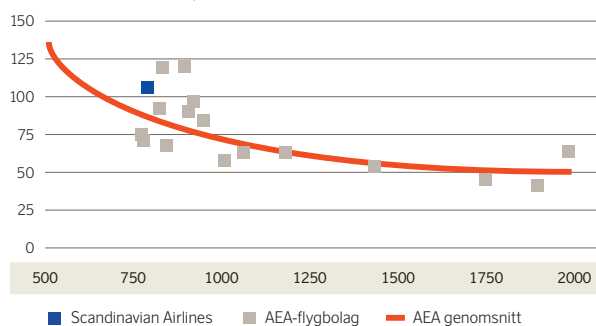
Efter införandet av ny produktionsmodell slingas flygplan i huvudsak till och från huvudbaserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm



Det nya produktionskonceptet ger förutsättningar för ett förbättrat flygplansutnyttjande. Tidigare användes flygplan i långa slingor. Nu är de tre baserna Köpenhamn, Oslo och Stockholm separerade från varandra och knyts endast samman genom huvudstadstrafiken.

### Enhetskostnadens variation med flygavstånd, Europa 2001

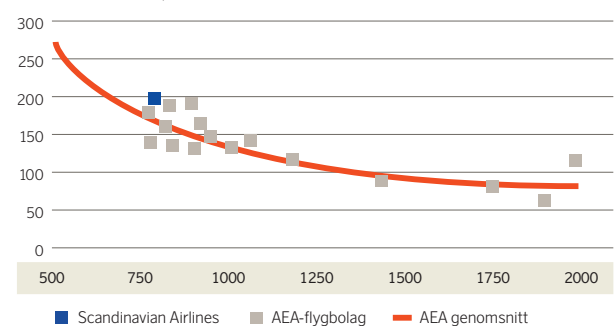
Kostnad/offrerad tonkm, US cent



Scandinavian Airlines har ett kortare medelflygavstånd än flertalet konkurrenter. Målsättningen är att åtgärderna inom Turnaround ska minska Scandinavian Airlines enhetskostnad med 20%.

### Enhetsintäktens variation med flygavstånd, Europa 2001

Intäkt/betalad tonkm, US cent



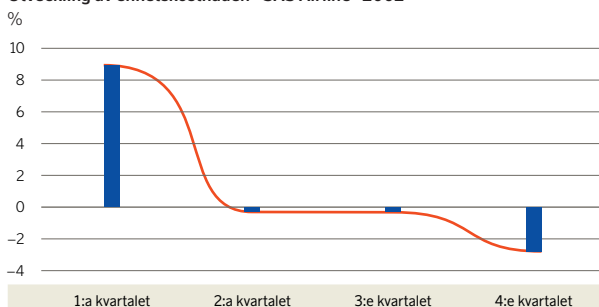
Scandinavian Airlines har en högre enhetsintäkt än flertalet andra europeiska flygbolag, vilket delvis beror på kortare flygsträckor. Justerat för detta är yelden fortsatt högre, något som beror på högre andel fullprisbetalande, mindre flygplansstorlekar samt aktiv yield management.



SAS Airline* - enhetskostnadsutveckling 2002			
	Justerat**		Andel av differens
MSEK	2001	2002	
Försäljningskostnader	2 222	2 007	-0,7%
Flygbränsle	3 684	3 187	-1,6%
Lufftartsavgifter	3 677	3 621	-0,2%
Personal	12 894	14 176	4,0%
Övriga kostnader	9 417	9 413	0,0%
<b>Totalt</b>	<b>31 894</b>	<b>32 404</b>	<b>1,6%</b>

Volymkomponent (ASK = -4,0%)  
 Tabellen är baserad på nettokostnadsprincipen och exkluderar flygplansleasingkostnader.  
 \* SAS Airline (Scandinavian Airlines + SAS Technical Services + Scandinavian Ground Services + SAS World Sales).  
 \*\* Justerat för valuta och volymer.

### Utveckling av enhetskostnaden - SAS Airline\* 2002



Enhetskostnaden avser det tidigare affärsområdet SAS Airline där enheterna Scandinavian Airlines, SAS World Sales, SAS Technical Services och Scandinavian Ground Services ingick. Enhetskostnaden steg kraftigt i början av 2002 innan effekterna av de kortsiktiga åtgärderna visade resultat och enhetskostnaden där efter successivt sjönk.

\* SAS Airline (Scandinavian Airlines + SAS Technical Services + Scandinavian Ground Services + SAS World Sales)

### Kostnadsavsättningar

Till följd av övertalighet har avsättningar gjorts under fjärde kvartalet 2002 som täcker arbetsbefriad uppsägningstid, avtalspensioner och övriga avtal för övertalig personal (se sid 78).

### Långsiktig konkurrenskraft inom flygbranschen - kostnadseffektivitet

Ett flygbolags långsiktiga kostnadseffektivitet bestäms av förmågan att hantera kostnader för besättning, flygplan, försäljning, underhåll, stationstjänst och administration. Flygbränsle och statliga avgifter är också stora kostnadsposter, men de är betydligt mer konkurrensneutrala.

#### Parametrar för långsiktig konkurrenskraft - kostnader

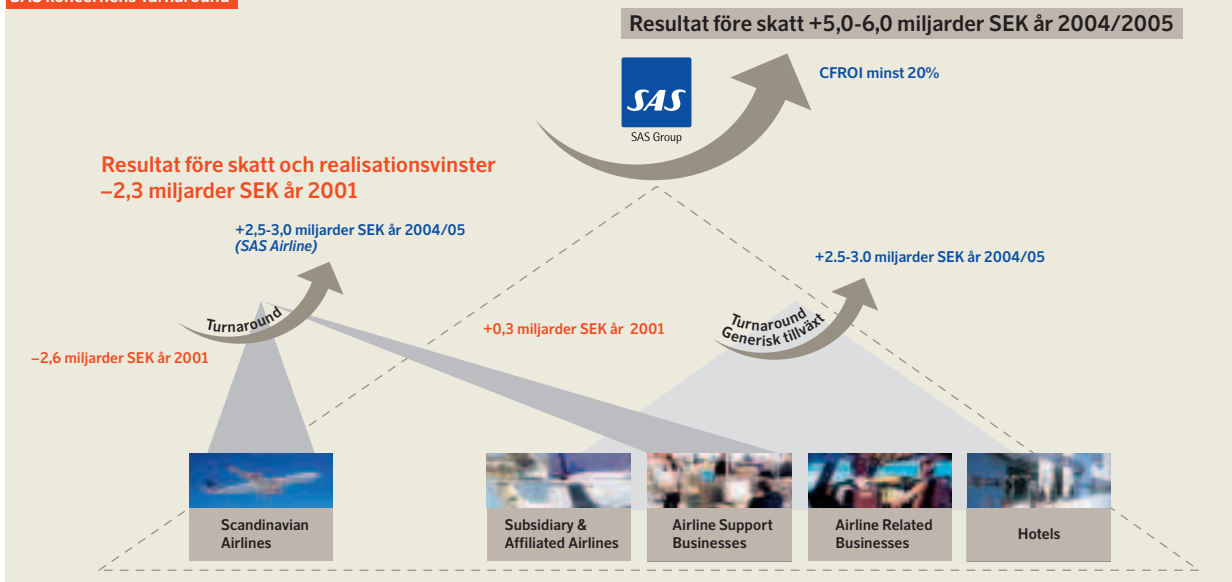
- **Flygplansutnyttjande** Bland "fullservicebolagen" finns en stor potential i att öka flygplansflottans utnyttjandegrad. Lågkostnadsbolag utnyttjar vanligtvis flygplan upp till tolv timmar per dag. Detta möjliggörs genom bl.a. kortare turnaroundtider, enklare handling samt ett effektivare dygnsutnyttjande. Det är också ett resultat av fokusering på punkt till punkttrafik snarare än nätverkstrafik, vilket underlättar optimeringen.
- **Besättningsutnyttjandegrad** uttryckt i blocktimmar per kategori/år för piloter och kabinpersonal.
- **Försäljningskostnader** som en andel av intäkterna. Kostnaden ska reflektera en hög andel försäljning över internet, en optimal mix av distributionskanaler samt effektiva callcenters.
- **Tekniskt underhåll** med konkurrenskraftiga priser per flygtimme. Priset förutsätter t.ex. kritisk massa per flygplanstyp, en hög grad av säsong/dygnsanpassning, effektiv planering av underhåll av flygplan samt optimal storlek och placering av tekniska baser.
- **Stationstjänster** med konkurrenskraftiga priser per landning. Enhetspriset förutsätter t.ex. hög grad av automatisering, korta tider för att vända flygplan och hög andel arbetstid i direkt produktion mot kund jämfört med totalt antal betalda arbetstimmar.
- **Administrationskostnader** som andel av totala rörelsekostnader. Det förutsätter en administration med färre antal anställda och effektiva IT-system utan onödig komplexitet.

### Turnaround

Status 2002, delmål Scandinavian Airlines	2002	Delmål
Flygplansutnyttjande (blocktimmar/dag/flygplan)	7,5	9
Besättningsutnyttjandegrad, piloter (blocktimmar/pilot/år)	490	600
Utnyttjandegrad, kabinpersonal (blocktimmar/kabinanställd/år)	530	600
Flygplansstopp över natt*	800	500
Turnaround, tid	40 min	30 min
Tekniskt underhåll, kostnader	-10 till -15% vs 2002	
Markttjänst, kostnader	-10 till -15% vs 2002	

\* Vintertrafikprogram 2002, stopp på annan ort än i Köpenhamn, Oslo eller Stockholm.

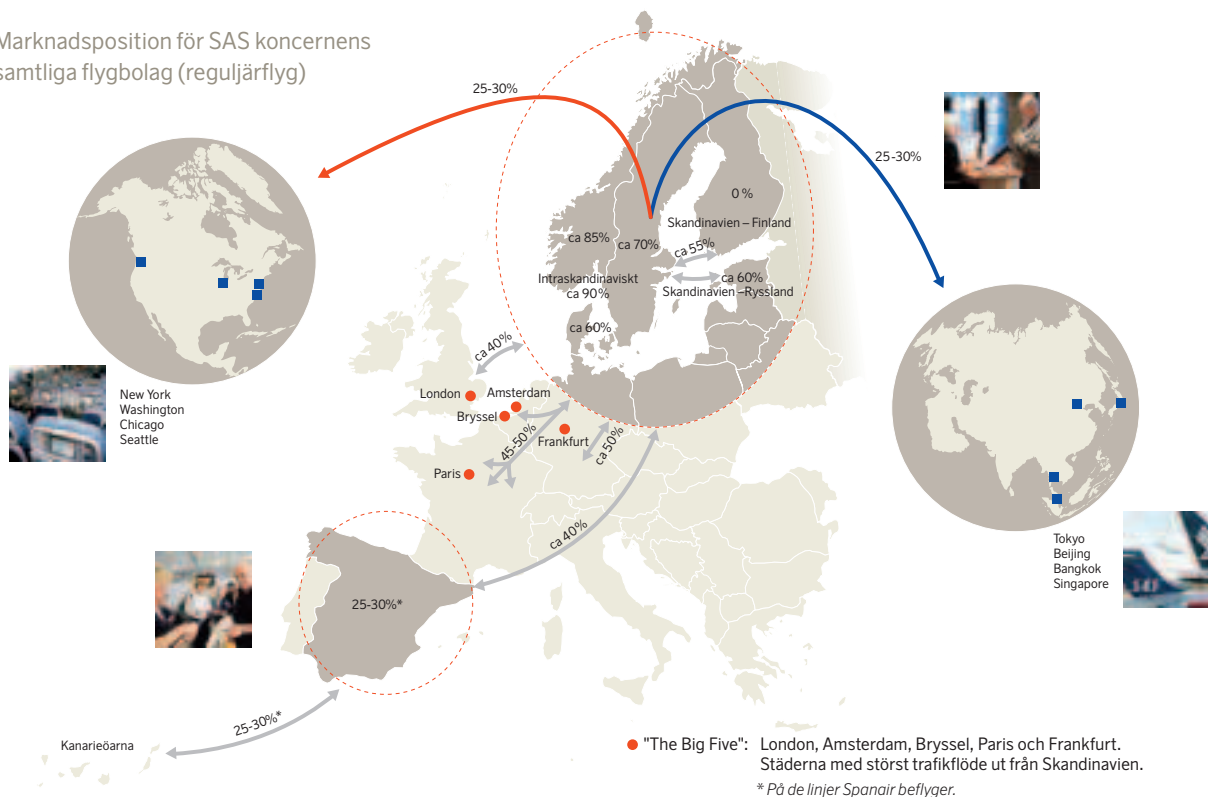
### SAS koncernens Turnaround



# SAS koncernens marknader och positionering

SAS koncernen är genom de olika flygbolagen inom koncernen väl positionerad på sin hemmamarknad. SAS koncernen har genom konsolideringen av Braathens och Spanair stärkt sina marknadspositioner jämfört med 2001. Antalet transporterade passagerare steg under 2002 med 33,4% jämfört med 2001 (Spanair och Braathens ingick inte i SAS koncernen 2001). Flygverksamheten inom koncernen sträcker sig från Hammerfest i norr till Singapore i söder. Totalt transporterade samtliga flygbolag i SAS koncernen mer än 33 miljoner passagerare under 2002, vilket gör SAS koncernen till den fjärde största flygkoncernen i Europa.

Marknadsposition för SAS koncernens samtliga flygbolag (reguljärflyg)



Nyckeltal trafik och kapacitet - SAS koncernen			
	2002	2001*	Förändring
Antal passagerare, (000)	33 254	35 640	-6,7%
RPK, milj.	30 913	31 948	-3,2%
ASK, milj.	47 214	51 581	-8,5%
Kabinfaktor, linjetrafik	65,5%	61,9%	+3,5 p.e.**
Scandinavian Airlines			
	2002	2001	Förändring
Antal passagerare, (000)	21 866	23 063	-5,2%
RPK, milj.	23 212	22 956	+1,1%
ASK, milj.	34 096	35 521	-4,0%
Kabinfaktor, linjetrafik	68,1%	64,6%	+3,5 p.e.**
Subsidiary & Affiliated Airlines			
	2002	2001*	Förändring
Antal passagerare, (000)	11 389	12 578	-9,5%
RPK, milj.	7 701	8 992	-14,4%
ASK, milj.	13 118	16 060	-18,3%
Kabinfaktor, linjetrafik	58,7%	56,0%	+2,7 p.e.**

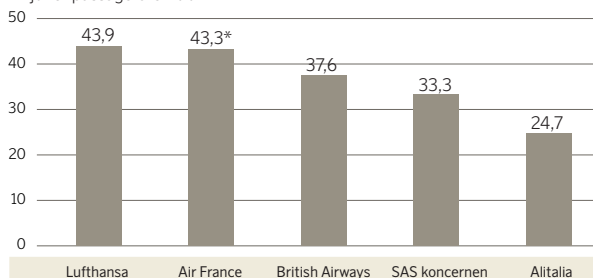
\* Inklusive Spanair och Braathens. Definitioner och begrepp se sid 119.  
\*\* Förändring i procentuella enheter.

Flygbolagen i SAS koncernen (trafik och kapacitet) 2002				
	Trafik (RPK)	Kapacitet (ASK)	Kabin faktor	Förändring kabinfaktor*
SAS koncernen	-3,2%	-8,5%	65,5%	+3,5 p.e.
Scandinavian Airlines	+1,1%	-4,0%	68,1%	+3,5 p.e.
Spanair	-23,6%**	-24,8%**	61,0%	+0,9 p.e.
Braathens	-3,4%	-15,0%	57,8%	+7,0 p.e.
Widerøe	+17,9%	+15,0%	51,4%	+1,3 p.e.
Air Botnia	+30,5%	+15,8%	49,5%	+5,6 p.e.

\* Förändring i procentuella enheter.  
\*\* Spanair har under 2002 lagt ned sin interkontinentala verksamhet.

## Europas fem största flygkoncerner

Miljoner passagerare 2002



Inklusive Braathens och Spanair var SAS koncernen under 2002 Europas fjärde största flygkoncern mätt i antal passagerare.

\* April 2001-mars 2002



### Koncernens positionering i flygmarknaden

Den europeiska flygmarknaden består av olika trafikflöden som skiljer sig åt med avseende på reseavstånd, storlek, kund sammansättning och konkurrens. Detta ställer krav på olika affärsmodeller som är anpassade till respektive marknad.

Koncernens flygbolag verkar på trafikflöden som spänner från interkontinentala linjer till inrikeslinjer i de skandinaviska länderna och Spanien samt charter till Sydeuropa.

### Interkontinentala marknader

Passagerarunderlaget i Östersjöområdet räcker inte till för att etablera ett heltäckande interkontinentalt linjenät med bas i Skandinavien. Däremot medger underlaget och Skandinavien geografiska position interkontinentala linjer till Nordamerika och delar av Asien. Scandinavian Airlines är koncernens interkontinentala flygbolag och har en marknadsandel på trafiken mellan Scandinavien och Asien/USA på cirka 25-30%.

### Europa

Trafikflödena mellan Skandinavien och andra länder i Europa kan delas upp i fyra delmarknader.

- *Stora europeiska destinationer "The Big Five"* (se figur sid 13) med stora volymer av både affärs- och privatresenärer och konkurrens från såväl nationella flygbolag "flag carriers" som lågkostnadsbolag. Detta är en av Scandinavian Airlines huvudmarknader och marknadsandelen inom delmarknaden är på mellan 35% och 60%.
- *Andra europeiska destinationer* i centrala Europa och Storbritannien, ofta med en stor andel affärsresenärer, och där konkurrensen utgörs av nationella flygbolag. På denna delmarknad verkar Scandinavian Airlines och marknadsandelarna varierar från destination till destination.
- *Destinationer i södra Europa* med främst privatresenärer och konkurrens från såväl de stora fullservicebolagen i Europa som lågkostnads- och charterbolag. I denna marknad verkar SAS koncernens flygbolag genom såväl Scandinavian Airlines och dess nya "Light-koncept" som genom Spanair och Braathens. Marknadspositionen inom denna delmarknad är relativt svag som ett resultat av Scandinavian Airlines tidigare huvudfokus på affärssegmentet.
- *Destinationer i närmarknaden* runt Östersjön som förutom att tillgodose behovet av lokaltransporter även möjliggör effektiva transferförbindelser till det övriga internationella linjenätet. Förutom Scandinavian Airlines verkar Air Botnia i denna marknad med sin utgångspunkt i den finska marknaden. Marknadstäckningen är relativt god.

### Skandinavien

Marknaderna mellan och inom de skandinaviska länderna står för en betydande andel av koncernens flygverksamhet och på denna marknad representeras koncernen av såväl Scandinavian Airlines som Braathens, Widerøe och Air Botnia.

### Charter

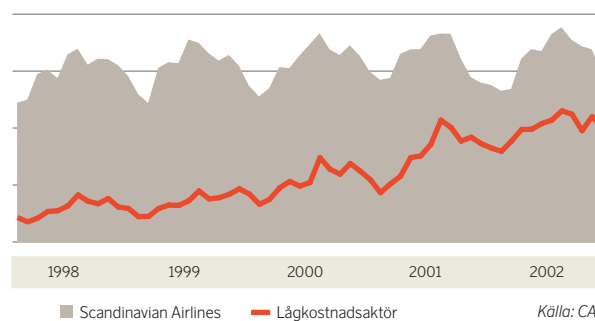
Chartersegmentet kräver den mest effektiva kostnadsstrukturen. Spanair är det flygbolag inom koncernen som för närvarande har de bästa förutsättningarna för att operera lönsamt inom detta segment. Braathens har konkurrenskraftig chartertrafik under högsäsong sommartid när reguljärflygaktiviteten är lägre.

### Konkurrensen från lågkostnadsbolag

De främsta europeiska lågkostnadsbolagen har vuxit sig starkare under krisen i flygindustrin, medan andra lågkostnadsbolag blivit kortlivade. Lågkostnadsbolagen har visat på nya effektiva sätt att driva flygverksamhet och genom låga priser attraherat nya flygresenärer eller tagit resenärer från andra transportmedel. Det efterhand allt större utbudet innebär även att lågkostnadsbolagen tar resenärer från fullservicebolagen.

### Ny aktör genererar ny trafik Skandinavien - London

Antal passagerare



Ett lågkostnadsbolag har huvudfokus på sekundära flygplatser som ligger långt från stadskärnan och opererar med mycket låga kostnader. Diagrammet visar trafikutvecklingen (antal passagerare) för Scandinavian Airlines och en lågkostnadsaktör i Skandinavien under perioden 1998-2002.

Under perioden 1998 och framåt har kapaciteten från företaget successivt ökat till/från andra destinationer i Skandinavien. Scandinavian Airlines har under samma period ökat trafiken med cirka 6% och marknadsandelen har ökat från 39% till 43% år 2002. Diagrammet visar att inträdet av denna typ av bolag genererar mycket ny trafik och kunder som inte skulle ha rest eller skulle resa med andra transport-medel. Inträdet av lågkostnadsbolag på marknaden sätter dock generell enhets-intäkten (yilden) under press.

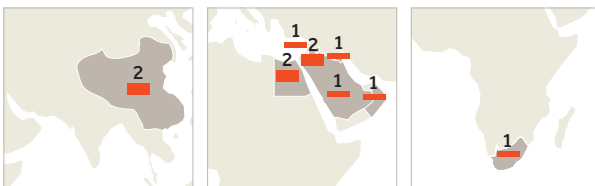
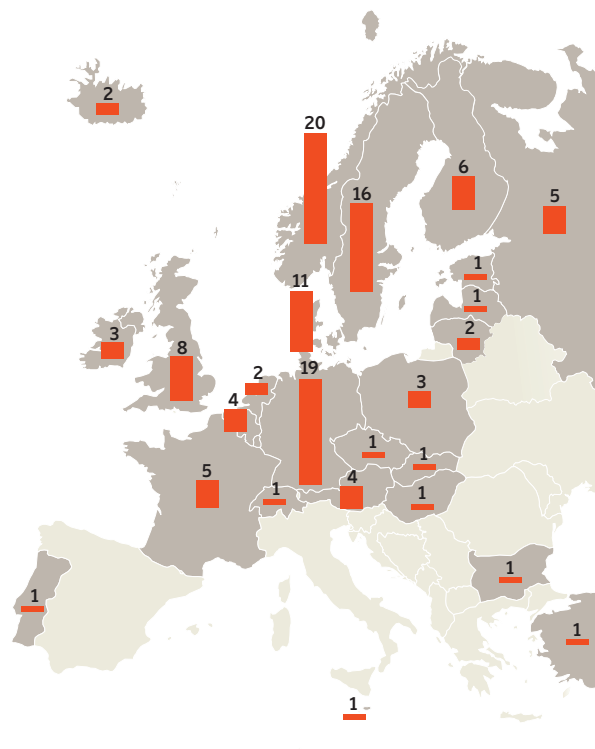
SAS koncernen mötte tidigare konkurrens från lågkostnadsbolagen främst på linjer till London och Sydeuropa. Numera har konkurrensen utsträckt till allt större delar av de europeiska och skandinaviska marknaderna.

Lågkostnadsbolagen har kommit för att stanna och de kommer sannolikt att öka sin andel av den europeiska flygmarknaden. Deras framgångar har satt press på Scandinavian Airlines och andra fullserviceflygbolag att effektivisera sina verksamheter och försöka kombinera det bästa hos lågkostnadsbolagen med det bästa från fullservicebolagen.



## Rezidor SAS

Rezidor SAS Hospitalitys marknadspostion



Kina      Egypten, Jordanien, Libanon, SaudiArabien, Kuwait och Oman      Sydafrika

■ Etablerad marknad      ■ Expansionsfas  
 ■ Antal hotell i respektive land

Staplarna visar antal Radisson SAS hotell i drift per land per den 31 december 2002. Genom övertagande av ytterligare tre varumärken förväntas antal hotell att öka också i länder där Rezidor SAS idag är i en expansionsfas.

Rezidor SAS Hospitality - hotellsegment	
Segment	Varumärke
Lyx	Regent
Första klass	Radisson SAS Hotels & Resorts
Mellanklass	Country Inn
Mellanklass	Park Inn

Rezidor SAS Hospitality - nyckeltal			
	2002	2001	förändring
Totalt antal hotell <sup>1</sup>	184	160	15%
Verksamhet i antal länder <sup>1</sup>	40	38	5,3%
Antal tillgängliga rum/dygn <sup>1</sup>	40 000	35 000	14,3%
REVPAR <sup>2</sup> , SEK	632	638	-0,9%
Beläggingsgrad <sup>2</sup>	65%	67%	-2 p.e. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hotell som drivs som ägda, leasade, på management- och franchisekontrakt samt hotell under utveckling.  
<sup>2</sup> Hotell som drivs som ägda, leasade och på managementkontrakt.  
<sup>3</sup> Förändring i procentuella enheter.  
 Definitioner och begrepp, se sid 119.



### Hotels

Rezidor SAS Hospitalitys målsättning är att bli ett av Europas ledande företag inom Hospitality management. Företaget har expanderat kraftigt under de senaste åren och hade vid utgången av 2002 verksamhet i 40 länder och 184 hotell (inklusive 51 hotell under utveckling).

Under hösten 2002 togs ett viktigt strategiskt steg genom ett master franchiseavtal med Carlson Hotels Worldwide om ytterligare tre varumärken. Övertagandet är ett led i Rezidor SAS Hospitalitys expansionsstrategi på den övriga marknaden.

Rezidor har en stark position i Norden, Baltikum, Benelux-länderna, Storbritannien och Irland. Idag är enbart 30% av hotellen i Europa kedjebundna, motsvarande siffra i USA är över 80%. Motsvarande utveckling förväntas i Europa. Genom att utnyttja Rezidor SAS starka varumärke och den utökade produktportföljen är målsättningen att inom en 10-årsperiod växa till totalt 700 hotell inom olika varumärken. (Se vidare *Hotels sid 69*.)

# Ekonomisk utveckling och prognoser

## Ekonomisk utveckling

Flygindustrin är en konjunkturkänslig bransch. Större ekonomisk aktivitet genererar fler möten mellan människor och därmed fler resor. År 2002 har präglats av mindre ekonomisk aktivitet och blygsam tillväxt.

Händelserna den 11 september 2001 och den sämre konjunktursituationen fick ett flertal centralbanker att i slutet av 2001 sänka räntorna för att undvika en fördjupad recession. Inför 2002 fanns tecken och förväntningar på ökad efterfrågan och återhämtning av världsekonomin under det andra halvåret. Utvecklingen under 2002 blev dock svagare än förväntat och återhämtningen har successivt förskjutits. Därutöver har SAS koncernens största kunder påverkats mycket negativt vilket indirekt medfört betydligt lägre resande än förväntat.

Nedanstående uppställning visar BNP-tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader under 2001-2002 samt andelen av den totala biljettförsäljningen under 2002 som dessa marknader står för.

BNP-tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader		
	BNP-tillväxt* 2002	Koncernens andel av försäljningen 2002
Danmark	1,5%	10%
Norge	2,0%	33%
Sverige	1,7%	22%
Finland	1,6%	3%
Spanien	1,8%	8%
Övriga Europa	0,8%	15%
USA	2,3%	6%
Övriga världen	-	3%

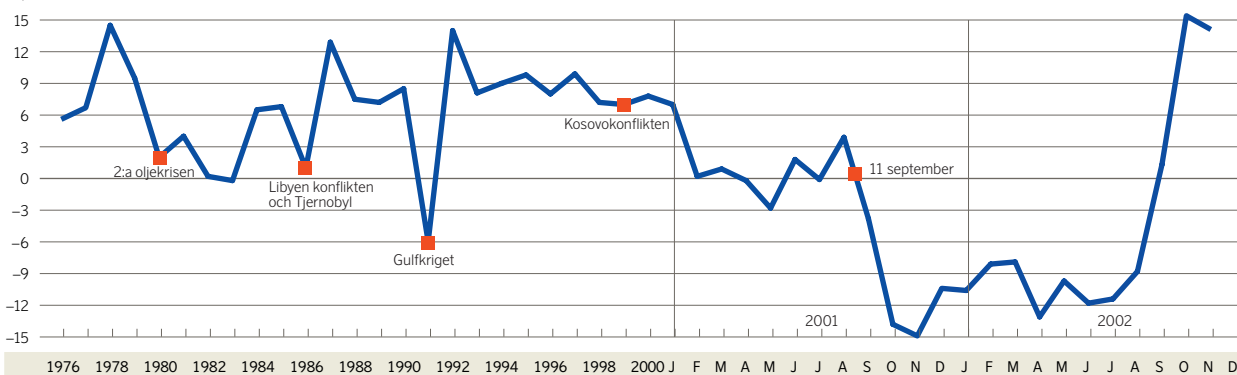
\* OECD 18 november 2002.

## Trafikutvecklingen i Europa under 2002

Det har varit ett krävande år för den europeiska flygindustrin som följd av svagare konjunkturer och effekterna från den 11 september 2001. Under de nio första månaderna minskade trafiken bland de europeiska flygbolagen (AEA) med 7,6%. Trots detta ökade den genomsnittliga kabinfaktorn med 3,2 procentenheter på grund av ännu kraftigare reducerad kapacitet.

## Utvecklingen av internationell linjetrafik för europeiska flygbolag (AEA) 1976-2002

%, RPK tillväxt



Källa: AEA

Totalt minskade den europeiska trafiken under 2002 med 4,7% och kapaciteten med 9,5%.

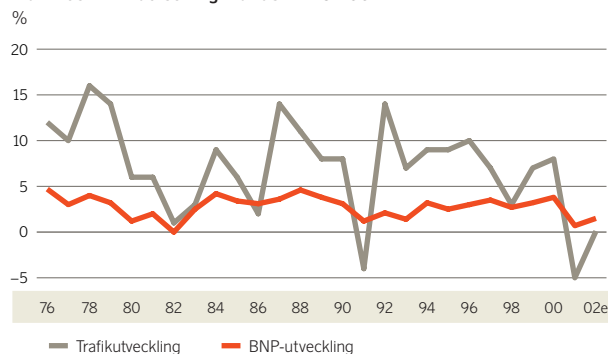
Trafiken över nordatlanten minskade under de nio första månaderna 2002 med 14,4%. Den norska inrikestrafiken var också svag och minskade med 6,0%. I Sverige sjönk trafiken med 8%. Under det sista kvartalet 2002 skedde en kraftig återhämtning främst på trafiken över nordatlanten beroende på att trafiken under motsvarande period 2001 var mycket svag.

De flesta flygbolag har också påverkats av ett lägre affärsresande som följd av svag konjunkturutveckling med ökad press på yildelen vilken accelererade under slutet av 2002.

## Flygindustrins cykler

Flygindustrins lönsamhet påverkas liksom de flesta industrier av utomstående faktorer och av mer kontrollerbara faktorer. Flygbolagen hanterar utomstående faktorer genom att försöka bygga in flexibilitet i organisationen för att verksamheten ska kunna anpassas efter ändrade förhållanden så snabbt som möjligt. Det görs genom att exempelvis hyra in flygplan som snabbt kan lämnas tillbaka samt inhyrning av personal. Tillväxten i världsekonomin är ett exempel på en utomstående faktor.

## Trafik- och BNP-utveckling i världen 1976-2002



En faktor som industrin själv kan påverka är utbudet av kapacitet och antalet tillgängliga flygplan. Traditionellt har flygindustrin ofta befunnit sig i en situation med överkapacitet. Ny kapacitet har tillkommit de senaste åren genom framväxten av lågkostnadsbolagen. Efter den 11 september 2001 minskade

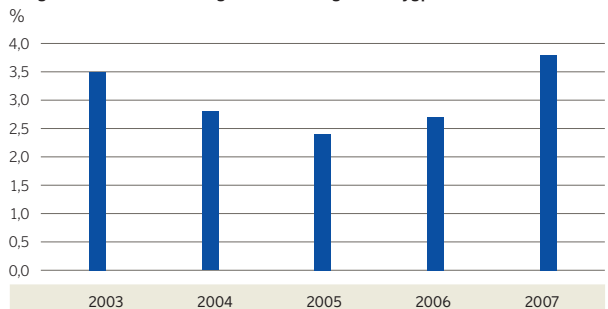


efterfrågan kraftigt och branschen agerade relativt snabbt med kraftiga kapacitetsreduktioner. Under andra hälften av 2002 resulterade det i generellt starkt ökade beläggningsgrader och en bättre balans mellan tillgång och efterfrågan.

- Nya flygplan som levererades under 2002 utgjorde 5,9% av världens flygplansflotta. Under 2003 beräknas denna siffra bli 5,4%.
- Flygplan som tas ur drift bedöms utgöra cirka 2% av flygplansflottan per år till och med 2006.

Antal flygplan på uppställningsplatserna bl.a. i Kalifornien och Arizona i USA har minskat från cirka 2 100 flygplan i slutet av år 2001 till cirka 1 850 i slutet av 2002.

#### Prognostiserad nettoökning av den totala globala flygplansflottan 2003-2007



Den stora avmattning som har funnits inom flygbranschen har medfört en reduktion av flygbolagens order av nya flygplan. Under perioden 2003-2007 kommer det endast att vara en nettoökning av världens flygplansflotta på 3%.

Källa: DKW

#### Prognoser för flygindustrin

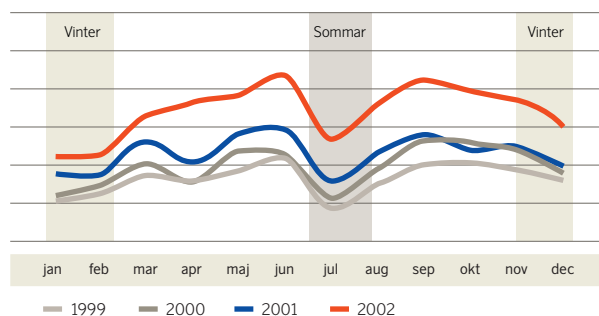
Världens två största flygplanstillverkare Airbus Industrie och Boeing Company prognostiserar en årlig tillväxt på cirka 4,7% respektive 4,9% fram t.o.m. 2020.

FNs vetenskapliga råd i klimatfrågor, Intergovernment Panel on Climate Change (IPCC) har bedömt att flygtransporterna kommer att öka med i genomsnitt 5% per år fram till år 2015. Störst ökning förväntas ske i trafiken inom samt till och från Asien och i synnerhet Kina. Samtidigt bedömer IPCC att teknikutvecklingen kommer att leda till att bränsleförbrukningen endast ökar med 3% per år fram till 2015.

#### SAS koncernens säsongsvariationer

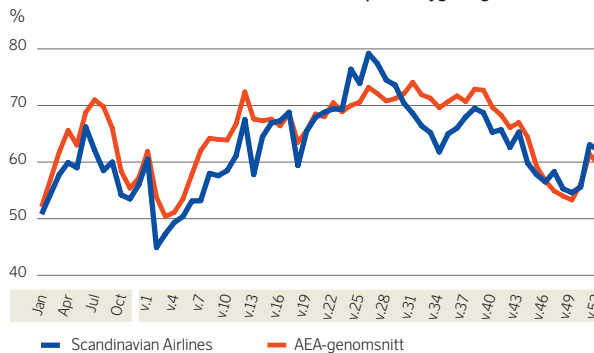
Lönsamheten för SAS koncernen varierar under året beroende på resande och/eller intäkter och följer ett starkt säsongsmönster. Vintermånaderna november - februari är generellt svaga

#### SAS koncernen - säsongsvariationer omsättningsfördelning 1999-2002



För SAS koncernen är traditionellt vintermånaderna ur trafiksynpunkt svaga medan övriga perioder är relativt starka. Omsättningsökningen under 2002 beror på konsolideringen av Braathens och Spanair.

#### Scandinavian Airlines kabinfaktor relativt europeiska flygbolag 2001-2002



Diagrammet visar utvecklingen av kabinfaktorn för Scandinavian Airlines och genomsnittet för europeiska flygbolag (AEA). Det har varit en medveten strategi i Scandinavian Airlines att höja kabinfaktorn under 2002. Under senare delen av 2002 har kabinfaktorn varit högre än AEA-genomsnittet.

då antalet resande generellt sett är färre och aktiviteten låg. Mars - juni är SAS koncernens starkaste period. Under sommarmånaderna juli - augusti är affärsverksamheten i Skandinavien mycket låg vilket gör att intäkterna under denna period minskar trots att trafiken och beläggningen är höga. I samband med ökade aktiviteter stiger intäkterna successivt från slutet av augusti till och med oktober. Konsolideringen av Braathens och Spanair, som har större aktivitet än Scandinavian Airlines under sommaren, minskar säsongsvariationen något för koncernen. För att motverka de negativa säsongsvariationerna har åtgärder i trafikprogrammet introducerats.

#### SAS koncernens känslighetsanalys

Följande sammanställning ger en indikation på hur olika faktorer påverkar SAS koncernens resultat.

#### SAS koncernens känslighetsanalys

Följande ungefärliga relationer råder mellan de viktigaste operationella nyckeltalen\* och Scandinavian Airlines och SAS koncernens resultat.

	Scandinavian Airlines	Koncernen totalt
<b>Passagerartrafik (RPK)</b> 1% förändring av RPK (MSEK)	260	370
<b>Kabinfaktor</b> 1 procentenhets förändring i kabinfaktorn (MSEK)	390	560
<b>Enhetsintäkt (Yield)</b> 1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkilometer (MSEK)	330	460
<b>Enhetskostnad</b> 1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad (MSEK)	300	400
<b>Flygbränsle</b> 1% förändring av priset på flygbränsle (MSEK)	35	50
1% förändring i förbrukning av flygbränsle motsvarande ton CO <sub>2</sub>	40 000	60 000
<b>Valutakänslighet</b> 1% försvagning av SEK mot övriga valutor innebär: per år i förbättrat kassaflöde från löpande verksamhet (MSEK)	-	10
1% ökning av nettoskulden (MSEK)	-	0 till 15

Dessa resultat effekter kan inte summeras men åskådliggör resultat känsligheten för Scandinavian Airlines respektive koncernen i nuläget.

\* För definitioner, se sid 119.

# Luftfartens myndighetsvillkor

Den situation som flygindustrin befinner sig i efter den 11 september 2001 kommer att öka hastigheten i konsolideringsprocessen, som under en längre tid bedömts som både nödvändig och oundviklig. Olika länders myndigheter har i högst varierad grad engagerat sig i problem som uppstått för de nationella flygbolagen, vilket skapat en snedvridning av konkurrensen mellan olika flygbolag.

## Den europeiska luftfartspolitik

Avregleringen inom den europeiska luftfarten under 1990-talet har medfört att det inte finns några luftfartspolitiska faktorer som begränsar ett fritt marknadstillträde för flygtransporter inom EU/EES-området.

Beslutet på EUs toppmöte i Köpenhamn om medlemskap i Unionen för vissa öst- och centraleuropeiska länder från den 1 maj 2004 medför att dessa länder från denna tidpunkt kommer att omfattas av EUs avreglerade luftfartsmarknad.

## Den globala luftfartspolitik

Utanför EES regleras luftfarten fortsatt genom bilateralt slutna regeringsavtal. Under senare år har dessa avtal i allt högre grad fått formen av s.k. "open skies", dvs avtal som innefattar en bilateralt överenskommen avreglering av marknadstillträdet för ifrågavarande länders flygbolag. De skandinaviska länderna har under senare år slutit ett antal sådana avtal med tredje länder, baserade på den gemensamma mycket liberala luftfartspolitik som de skandinaviska länderna för.

Även om "open skies"-avtal har blivit allt oftare förekommande kännetecknas stora delar av luftfarten i världen fortsatt av traditionell luftfartsprotektionism, där länder genom regleringar i de bilaterala luftfartsavtalen försöker värna de egna flygbolagens intressen.

## EG-domstolens dom avseende "open skies"-avtal med USA

Bilaterala luftfartsavtal med nationalitetsklausuler, dvs. att flygbolag ska vara majoritetsägda och kontrollerade av nationella intressen, utgör fortsatt den formella grunden för den internationella flygverksamheten utanför EU/EES-området.

I slutet av år 2002 kungjorde EG-domstolen sin dom över den anmälan som kommissionen hade gjort gentemot åtta medlemsländer, däribland Danmark och Sverige, för att ha brutit mot gemenskapsbestämmelserna i och med att länderna hade ingått "open skies"-avtal med USA. Domstolen fann bl.a. att nationalitetsklausulen som var en del i "open skies"-avtalen stred mot EU's fria etableringsrätt, eftersom det fria marknadstillträde som avtalen innefattade enbart var tillgängligt för nationellt majoritetsägda flygbolag i respektive land som slutit avtal med USA. Härigenom skedde en diskriminering gentemot övriga flygbolag som var etablerade inom EU.

Domen innebär att det inte längre kommer att vara möjligt för EUs medlemsstater att sluta nya bilaterala luftfartsavtal med den traditionella nationalitetsklausulen. Enbart avtal som medger samma marknadstillträde för samtliga flygbolag inom unionen kommer i fortsättningen att accepteras. I vilken ut-

sträckning tredje länder kommer att acceptera en sådan ordning är f.n. oklart.

Den traditionella nationalitetsklausulen har förhindrat gränsöverskridande uppköp av eller fusioner mellan flygbolag som opererar utanför EES. Domen kan ses som ett första steg mot en liberalisering på detta område. En sådan liberalisering kommer att medföra, förutom en ökad flexibilitet i ägandet av flygbolag, ett ökat tillträde till den skandinaviska marknaden för icke skandinaviska flygbolag, men ger också i motsvarande grad ett ökat marknadstillträde för SAS koncernens flygbolag till andra länders marknader.

## Infrastruktur

Stagnationen och krisen hösten 2001 har givit ett andrum när det gäller kraven på utbyggnad av infrastrukturen eftersom momentant en mindre nedgång skett i trafiken. Flygindustrin har begärt att infrastrukturhållarna ska ta sitt delansvar i krisen genom att undvika prishöjningar eller sänka avgifterna. Detta har till stora delar tillmötesgått av flygplatserna men inte av flygtrafikledning (ANS). Generellt har avgifterna för ANS över två år ökat med cirka 25%. Därtill har kommit ökning av avgifterna för flygplatssäkerheten, särskilt i Sverige.

SAS koncernens övergång till större flygplan har dessutom minskat behovet på kort sikt att öka kapaciteten i de tre knutpunkterna i Skandinavien. Det finns dock en risk i att infrastrukturhållarna kommer att skjuta på i och för sig redan nu nödvändiga investeringar för att klara sina interna ekonomiska mål. Risken ligger i den långa ledtid som finns för att genomföra många av kapacitetsförbättringarna. Om trafiken skulle öka snabbt igen efter krisen, skulle kapacitetsbrist i infrastrukturen bli hämmande för denna återhämtning.

Kapacitetssituationen är fortsatt god i Skandinavien. Den tredje banan på Arlanda flygplats tillsammans med färdigställande av pir F ger ett stort tillskott av kapacitet.

SAS koncernen välkomnar det beslut som togs inom EU avseende "A Single European Sky". Detta är den enda rimliga framkomliga vägen för att snabbt skapa ett väl sammanhållet europeiskt luftrum, med kapacitet för lång period framåt.

Att försöka skapa ett gemensamt övre luftrum i Norden (NUAC) är mycket viktigt.

EU-förordningen om luftfartsskydd blev fastställd under hösten 2002. Förordningen kommer att få stora konsekvenser för SAS koncernen, både avseende kostnader och för den operativa driften. Det är av stor betydelse att de tillämpningsföreskrifter som kommer att utarbetas samt principerna för finansiering av den utökade verksamheten blir likartade i hela EU-området. Det är en förutsättning för att skapa konkurrensneutralitet mellan flygbolagen. För SAS koncernens del är det av speciell vikt att det sker en nära koordinering mellan luftfartsmyndigheterna och flygplatshållarna i Skandinavien.

Inom EU noteras en ambition från myndighets- och politikerhåll att ta skatter och avgifter till hjälp för att minska flygets miljöbelastning för främst begränsning av bullerstörningar, utsläpp av försurande kväveoxider och växthusgasen koldioxid. (Se vidare miljöavsnittet på sidan 105.)

# Allianser och partnerskap



"The World's Leading Airline Alliance."  
The ninth Annual Worlds Travel Awards 2002



Exempel på "seamless travel" inom Star Alliance™ globala nätverk.



## Flygbranschens största Allianser

- **Star Alliance™** lanserades i maj 1997 som den första verkligt globala flygbolagsalliansen, och består idag av Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways ANA, Austrian Airlines Group, bmi British Midlands International, Lufthansa, Mexicana, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Thai Airways International, United Airlines och Varig.
- **oneworld™** lanserades i september 1998, och består av British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile, Finnair, och Aer Lingus.
- **Sky Team™** startade sin verksamhet i juni 2000 och är en allians mellan Air France, Delta Air Lines, AeroMexico, Korean Air, Alitalia och Czech Airlines.
- **KLM/Northwest Airlines** ingick ett samarbete redan 1993, och detta har utökats genom ett samarbete med Continental Airlines i USA och Malev i Europa.
- **Qualiflyer** upphörde den 31 december 2002.

## Allianser och trender inom flygindustrin

Global konkurrens och den pågående avregleringen inom flygindustrin har lett till att de flesta större internationella flygbolag konsoliderar sin verksamhet. Flygbolagen har sökt nya tillväxtmöjligheter genom att ingå i strategiska allianser eller att finna andra former av integration med andra flygbolag.

Genom gemensamt utnyttjande av kombinerade linjenät, produkter och tjänster, flygplatsfaciliteter, medarbetare m.m. kan de samarbetande flygbolagen tillsammans erbjuda kunderna en mer fullständig och sammanhållen produkt än vad de kan prestera var för sig. I dagens finansiellt trängda läge inom flygbranschen kan de stora flygbolagsallianserna genom att framgångsrikt utnyttja de ovannämnda fördelarna, spela en viss stabiliserande roll genom att möjliggöra en global närvaro för medlemmarna samtidigt som kostnadsbasen minskar. Genom att slå ihop sina marknadsföringsresurser och gemensamt använda partnerns starka position på respektive hemmamarknad eller andra nyckelmarknader, stärks konkurrenskraften ytterligare.

Kostnadseffektiviteten kan förbättras genom samordning och gemensamt resursutnyttjande, stordriftsfördelar, gemensamma inköp samt samarbete inom IT- och produktutveckling.

## Star Alliance™ - Global partnerstrategi

Star Alliance är hörnstenen i SAS koncernens globala partnerstrategi. Genom samarbetet med alla bolagen i alliansen erbjuds kunderna en högkvalitativ service i ett heltäckande och världsomspännande nätverk till totalt 729 destinationer i 124 länder.

Medlemskapet i Star Alliance, liksom samarbetet med de individuella bolagen i alliansen, fortsätter att ge stora fördelar för SAS koncernen, inte minst genom ökade intäkter från tillkommande passagerare från partners. Sedan alliansens etablering har detta passagerar- och intäktstillskott ökat med nästan 60%. Dessa så kallade "Interline"-intäkter (se definitioner sid 119) utgjorde cirka 10% av Scandinavian Airlines totala passagerarintäkter under 2002. Under samma period ökade också trafikintäktstillskottet från Scandinavian Airlines till övriga Star Alliance medlemmar, med närmare 60%.

### Produkter och tjänster inom Star Alliance™, 2002

- 12 flygbolag som betjänar över 729 destinationer i 124 länder.
- Samordnade tidtabeller för smidig transfer mellan Star bolagen.
- Omfattande code-sharing.
- Möjlighet att - med vissa undantag - intjäna och använda bonuspoäng i Star medlemmarnas respektive bonusprogram.
- Särskilda flygplatstjänster för prioriterade passagerare "Star priority" (bekräftelse från väntelista, check-in, bagage etc.).
- Tillgång till cirka 500 lounges runt om i världen.
- Alliansens samtliga tidtabeller och flyglinjer är tillgängliga i ledande elektroniska reservationssystem.
- Star Alliance™ Jordan-runt erbjudanden samt Star Alliance flygpas för rundresa i Europa, Pacific/Asien, Nordamerika, Mexico och Brasilien.
- StarAlliance.com webbsida med information och länkar till Star bolagens bokningsfunktion.
- Star Alliance™ Convention Plus, ett produktprogram särskilt utformat för konferensarrangörer och deltagare.
- Gemensamma biljettkontor i vissa större städer.
- Gemensamma servicefunktioner på utvalda flygplatser (biljettkontor, check-in, lounge, etc.).
- "Star Connection Teams" för att underlätta passagerarens flygplansbyte på utvalda flygplatser.
- Förbättrad genomgående check-in till slutdestinationen.
- Gemensam utveckling av IT infrastruktur och nya gemensamma produkter och tjänster inom alliansen.
- För Starmedlemmarnas anställda som arbetar med kunder har Star gemensamma utbildningsprogram inom de funktionella och kulturella områdena.
- Nära samarbete inom säkerhets- och miljöområdet.

### Spanair ny medlem 2003



Från 1:a mars respektive 1:a april 2003 upptas koreanska Asiana Airlines och SAS koncernens spanska dotterföretag, Spanair, som medlemmar av Star Alliance. LOT Polish Airlines blir också medlem från den 26 oktober 2003.

### Star Alliance - Mission och Vision

Star Alliance Mission är att *bidra till långsiktig lönsamhet för medlemmarna, utöver deras individuella förmåga.*

Star Alliance Vision är att *vara den ledande globala flygbolagsalliansen för den frekvente internationelle resenären.*

Star Alliance etablerade på ett tidigt stadium en ledande position inom de världsomspännande flygbolagsallianserna. En position som alliansen lyckats behålla sedan dess. Star Alliance är idag ett starkt varumärke på de flesta viktiga marknaderna världen över.

Genom att ytterligare integrera medlemsbolagens linjenät, reseprodukter och -tjänster, flygplatsfaciliteter, IT system etc., har Star Alliance inte bara uppnått förbättringar, ökad bekvämlighet och förenklingar i resandet för kunden, men också uppnått kostnadsreduktioner, effektivitetsökning och bättre miljöprestanda.

Som en spegling av de hårda tider som flygbranschen i sin helhet upplevt under 2001-02, liksom för alliansens medlemsbolag, har inriktningen varit att ytterligare fokusera på kostnader och effektivitetsförbättringar. Samtidigt har man inom Star Alliance lagt ner betydande arbete på att konsolidera och kvalitetssäkra existerande produkter, tjänster och varumärke.

Under 2002 har det av medlemmarna samägda Star Alliance Services GmbH etablerats i Frankfurt med ansvar för alliansens produktutveckling, marknadsföring och administration. Genom alliansbolagets egna anställda och andra egna resurser har utvecklingsarbetet inom alliansen ytterligare kunnat förbättras och effektiviseras.

I november 2002 fick Star Alliance utmärkelsen "The Best Airline Alliance" i en omröstning genomförd av den ansedda Amerikanska tidskriften Business Traveler. Under 2002 års evenemang "9th Annual World Travel Awards", som uppmärksammar och utmärker prestationer inom den globala rese- och turistbranschen valdes Star Alliance till "The World's Leading Airline Alliance."

### Star Alliance™ nyckeltal 2001/2002

	Passagerare/år (milj.)	Destina- tioner	Länder	Flygplan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
Air Canada	23,1	160	26	328	1 583	67,0	6,9	40 000
Air New Zealand	7,8	46	15	88	477	22,4	3,4	9 500
All Nippon Airways	43,0	54	9	139	610	51,6	9,4	13 000
Austrian Airlines Group	7,2	125	67	94	397	14,2	2,0	7 700
British Midland International	6,7	23	10	53	273	4,3	1,2	4 800
Lufthansa	43,9	327	89	280	1 640	90,9	16,7	32 000
Mexicana	8,3	53	10	59	348	13,1	1,4	6 500
<b>Scandinavian Airlines</b>	<b>22,1</b>	<b>86</b>	<b>33</b>	<b>199</b>	<b>810</b>	<b>23,6</b>	<b>3,8</b>	<b>7 556</b>
Singapore Airlines	14,8	64	37	92	204	69,1	4,6	14 000
Thai Airways International	18,6	77	35	81	271	45,2	2,9	26 000
United Airlines	75,0	117	26	559	3 695	187,6	16,1	84 000
Varig	10,5	136	19	85	385	26,0	2,6	16 900
Star Alliance™	281,0	729	124	2 057	10 700	615,0	71,0	261 956
oneworld™	187,0	568	135	1 504	8 600	426,2	42,2	273 495
SkyTeam™	207,0	507	112	1 324	7 600	352,8	36,6	186 051
KLM/Northwest Airlines	70,0	306	64	916	3 000	175,6	15,9	78 973

Källa: Airline Business Magazine July 2002/Flygbolagens egna data

United Airlines tvingades ansöka om konkursskydd i USA ("Chapter 11") under hösten 2002 för att kunna rekonstruera företaget.

Den negativa påverkan på Scandinavian Airlines och Star Alliance bedöms som liten i och med att verksamheten trafikmässigt fortsätter som tidigare.

### Samarbetet med Lufthansa

Lufthansa är Scandinavian Airlines viktigaste partner. Lufthansa står för närmare 60% av de totala interline-intäkter som Scandinavian Airlines får genom Star-samarbetet. Likaledes är det Lufthansa som får cirka 60% av de interline-intäkter som Scandinavian Airlines betalar till de övriga Star-bolagen för transport av sina passagerare.

Det av EU-kommissionen godkända bilaterala samarbetet med Lufthansa går tillbaka till 1996. Avtalet är godkänt av EU-kommissionen fram till 31 december 2005. Affärsrelationen baseras på ett joint venture med kostnads- och intäktsdelning av trafiken mellan Skandinavien och Tyskland. Gemensam service och samordnade tidtabeller ger ett effektivt trafikutbud mellan marknaderna och bekväma anslutningar till varandras knutpunkter för trafik vidare in i respektive trafiksystem.

Dessutom representerar parterna varandra på sina hemmarknader, med samordnade marknads- och försäljningsaktiviteter, kundprogram, prisutspel, etc. Passagerarservice på flygplatserna, flygplansunderhåll, tekniska tjänster, viss samordning av flygplansflottans utveckling, och gemensamma inköp är andra samarbetsområden. Under 2002 har SAS koncernen i samförstånd med Lufthansa återinsatt en del av sin försäljningsorganisation i norra Tyskland. Detta för att betjäna en regional marknad som Lufthansa har svårt att betjäna effektivt för SAS koncernen.

Den lokala trafiken mellan Skandinavien och Tyskland var oförändrad under 2002. Transfertrafiken ökade med 22% från Skandinavien via Frankfurt och ut i världen med Star Alliance-flygbolagen. Från Tyskland via Köpenhamn ut i världen med Star Alliancebolag var ökningen 10%. Som ett resultat av den totalt sett ökande trafiken, kopplat till en minskning av kapaciteten på joint venture linjerna, ökade kabinfaktorn på dessa linjer med 3,5 procentenheter till 61,8%.

### European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement (ECA) är ett joint venture-samarbete mellan Scandinavian Airlines, Lufthansa och British Midland International, som startade i januari 2000. Scandinavian Airlines andel av eventuella förluster är 45% och resterande del för Lufthansa 45% och British Midland 10%. Avtalet godkändes av EU-kommissionen för en period av åtta år fram till 31 december 2007.

ECA-samarbetet kombinerar de tre bolagens linjenät inom EEA-området (European Economical Area) till, från och via flygplatserna London Heathrow och Manchester, och har som mål att skapa ett konkurrenskraftigt intra-europeiskt trafiksystem.

Svag marknadsutveckling på den brittiska marknaden på grund av ett starkt brittiskt pund, svagare konjunktur och generell nedgång i turismen till Londonområdet som följd av 11 september 2001 påverkade resultatet negativt för 2001. Under 2002 har den svaga utvecklingen fortsatt och konkurrensen ökat från lågkostnadsbolagen. Stora insatser har gjorts för att anpassa sig till en förändrad marknadssituation. SAS koncer-

nen har trots detta fortsatt haft en negativ resultatpåverkan av ECA-samarbetet under året med -418 (-335) MSEK.

### Samarbetet med Austrian Airlines Group

Joint venture-samarbetet mellan Scandinavian Airlines och Austrian Airlines Group, som lanserades under år 1999 i samband med ansökan om EU-kommissionens godkännande, avslutades i ömsesidigt samförstånd i och med utgången av 2001.

Scandinavian Airlines och Austrian Airlines Group har dock i november 2002 tecknat ett nytt avtal som lämnades till EU-kommissionen för granskning i slutet av november 2002. Bli avtalet godkänt, kommer samarbetet att kunna återupptas vad avser trafiken mellan Österrike och de skandinaviska länderna. Samarbetet kommer inte att vara baserat på ett joint venture men kommer att inbegripa samordning av linjer, nätverk, tidtabeller, priser samt marknads- och försäljningsaktiviteter.

### Regionala Partners

Scandinavian Airlines har fortsatt samarbete med ett antal regionala flygbolag i Skandinavien och de angränsande länderna. Syftet är att utvidga Scandinavian Airlines regionala nätverk med linjer som inte kan bedrivas på ett lönsamt sätt av Scandinavian Airlines. Genom samordning av anslutningar och genom det etablerade affärskonceptet "Well Connected with SAS" är fördelarna för kunderna tydligt kommunicerade.

Följande flygbolag är i dag med i konceptet: airBaltic i Lettland, Skyways i Sverige, och Cimber Air i Danmark. Utöver Scandinavian Airlines deltar i programmet också SAS koncernens egna flygbolag Widerøe's Flyveselskap i Norge och Air Botnia i Finland. I samband med att myndigheternas godkännande av samarbetet mellan SAS koncernen och Cimber Air löper ut per september 2003, har berörda samarbets- och aktieägaravtal sagts upp med effekt från 1 oktober 2003 efter att de positiva effekterna uteblivit.

#### Andra europeiska flygbolagspartners

Scandinavian Airlines har ytterligare ett antal samarbetspartners för att stärka och komplettera sin ställning i marknader som är viktiga för flygbolaget och dess kunder.

##### Maersk Air

Sedan 1999 har Scandinavian Airlines och Maersk Air samarbetat genom code-sharing samt inom områden såsom mark- och IT-tjänster. Maersk har också varit med i EuroBonus programmet. Parterna har beslutat att omförhandla avtalet som löper ut i slutet av sommartrafikprogrammet 2003. Avtalet är anmält av parterna till EU-kommissionen.

##### Estonian Air

Estonian Air kompletterar Scandinavian Airlines på linjerna mellan Estland och Stockholm respektive Köpenhamn. I tillägg till detta deltar Estonian Air i EuroBonus programmet.

##### Icelandair

SAS koncernen har etablerat ett code-shareavtal med Icelandair för trafik över Nordatlanten och till vissa destinationer i Europa samt Köpenhamn.

Både EU-kommissionen och US Departement of Transport har godkänt detta samarbetsavtal.

##### Air Greenland

Efter 40 år upphörde Scandinavian Airlines trafik till Grönland den 25 oktober 2002 på grund av sviktande lönsamhet. SAS koncernen överväger att sälja sin ägarandel (37,5%) i Air Greenland.



# Sustainable Development



Ett samarbete pågår sedan fyra år tillbaka med Rädda Barnen i Danmark, Norge och Sverige. Tillsammans med Coca-Cola driver SAS koncernen en stiftelse som förvaltar en fond för bättre vattenmiljö i Norden och Östersjöområdet.

SAS koncernen är sponsor för det norska Sofie-priset samt är vänföretag till det internationella miljöinstitutet Worldwatch och Världsnaturfonden WWF.

SAS koncernen samarbetar kring hållbar utveckling med universitet, motorproducenter och myndigheter om renare teknologi, miljöutbildning och reducerad miljöpåverkan samt sociala myndigheter om rehabilitering och förebyggande av alkoholproblem.

## SAS koncernens sustainability policy

I takt med att globaliseringen av näringslivet snabbt ökar ställer allt fler medborgare och organisationer krav på att företag ska ta ett ökat samhällsansvar. Samtidigt ökar kraven på företagets underleverantörer när det gäller miljöprestanda, etik och socialt ansvar.

För att svara upp mot dessa krav och bidra till en hållbar utveckling ska anställda i SAS koncernen, i sitt dagliga arbete, ta hänsyn till företagets ekonomiska utveckling såväl som till dess miljömässiga och sociala påverkan på samhället.

Hållbar utveckling innebär en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. Koncernen har till uppgift att, med utgångspunkt i sina värderingar, skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Miljömässigt och socialt ansvarstagande är därför integrerat i affärsverksamheten.

För att säkerställa att policyn genomsyrar hela organisationen på alla nivåer ska samtliga enheter i koncernen utveckla relevanta mål och policies. Detta tar bl.a. utgångspunkt i FN:s samarbetsavtal med näringslivet, The Global Compact, samt riktlinjerna i Global Reporting Initiative från United Nations Development Programme (UNDP).

## Reseindustrin och samhällsekonomin

I den globala ekonomin utgör reseindustrin, och därmed hela SAS koncernen, en väsentlig länk.

Genom att underlätta kommunikationer och transporter bidrar branschen till ökat värdeskapande för såväl enskilda individer som företag och samhället i stort.

*SAS koncernens miljöarbete beskrivs på sid 105.*

## Goda exempel

### Radisson SAS satsar på anställda och gäster

- Radisson SAS startade under 2001 ett program för en hållbar utveckling, Responsible Business. Hotellkedjan engagerar sig i att ta ansvar för hälsa och säkerhet för såväl anställda som gäster, att respektera sociala och etiska frågor inom företaget och samhället samt att reducera sin negativa påverkan på miljön.

Målet är att skapa dialog med såväl globala som lokala intressenter och informera gäster och medarbetare om bl.a. vatten och energibesparande åtgärder, pappersåtervinning och sopsortering samt kedjans engagemang i UNESCO:s återuppbbyggnad av historiska världsarv.

### Säkrad efterlevnad av konkurrensrättsregler

- Under 2001 utvecklade SAS koncernen ett Competition Law Compliance Programme, som är ett internt informations- och åtgärdsprogram vars syfte är att säkerställa efterlevnaden i koncernen av konkurrensrättsreglerna inom EU och på nationell nivå. Programmet tillkom för att rikta starkt fokus på betydelsen av efterlevnaden av konkurrensrättsreglerna. Närmare 300 berörda chefer och medarbetare i nyckelbefattningar i koncernen har hittills genomgått programmet.

### Miljöanpassad bagagehantering

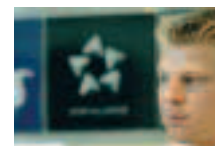
- RampSnake är ett nytt system för bagagehantering, där arbetsmiljö och arbetsmiljö sätts i fokus. Bagagehanteraren, som utvecklats av Scandinavian Airlines, bygger på en ny uppfinning som tar över mycket av det tunga arbete som bagagelastarna utför.

RampSnake sattes i drift i början av 2003 och kommer dessutom att göras tillgängligt för andra flygbolag världen över, och på så vis betydande en väsentlig förbättring av arbetsmiljön för en hel yrkeskår.

### Internmiljöutbildning på nätet

- Ett elektroniskt miljöutbildningsprogram blev under 2002 tillgängligt för Scandinavian Airlines och 2003 hela koncernen. Genom utbildningen kan användarna tillägna sig grundläggande miljökunskaper och orientera sig om aktiviteter som är centrala för hela SAS koncernen. Målet med utbildningsprogrammet är också att kvalificera relevanta delar av verksamheten för en ISO 14001 miljöcertifiering.

# SAS koncernens medarbetare



SAS koncernens personalfilosofi är viktig för att SAS koncernen skall uppnå sina mål om långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft. Välutbildad och engagerad personal är nyckeln till framgång. Personalpolitiken ska formas i respektive verksamhet i koncernen baserat på målsättningen om självständiga, affärsmässiga verksamheter.

SAS koncernen är mitt i den största omställningsprocessen någonsin. Processen har som utgångspunkt att genomföra strukturella resultatförbättrande åtgärder vilka i sin tur medfört nödvändiga personalneddragningar. Den omställning som hela flygindustrin idag genomgår är mycket hård och ställer stora krav på medarbetarna. SAS koncernen har i denna process förlorat många duktiga medarbetare och de som är kvar i koncernen har stor belastning samtidigt som de genom sin professionalism och sitt engagemang skapar ett högt kundvärde.

## Personalfilosofi

En framgångsfaktor är att utveckla och ta vara på de anställdas kompetens samt att attrahera och behålla duktiga ledare och medarbetare. SAS koncernens kultur ska präglas av ledare och medarbetare som skapar värde, visar omtanke och är pålitliga. Koncernens medarbetare ska uppleva att de är delaktiga i utvecklingen av verksamheten och att det finns ett personligt incitament. Ett förnyat PULS-verktyg (Personal-Undersökningar-om-Livet-i-SAS) som mäter ledarskap, humankapital och organisation har introducerats i koncernen under året. Förbättringar inom dessa områden ska leda till ökad medarbetartillfredsställelse samt ökat kundvärde.

SAS koncernens internationella verksamhet innebär en stor mångfald bland våra kunder. Det är koncernens ambition att denna mångfald återspeglas i personalsammansättningen.

## Ledarskapsfilosofi

Ledarskapet i SAS koncernen ska präglas av öppenhet, och det ska finnas tydliga mål och belöningsformer kopplade till resultatutvecklingen. Fyra prioriterade särdrag ska känneteckna ledarskapet:

- *Business Performance* - ledare ska ta reellt och fullt ansvar för resultatet i den egna verksamheten.
- *Kulturbärare* - ledare ska tydliggöra den önskade verksamhetskulturen genom att vara goda förebilder.
- *Inspiratör* - för både individ och team.
- *Change Manager* - demonstrera mod och förmåga att implementera och driva igenom förändringar och förbättringar.

## Kompetensutveckling

Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens och engagemang är av stor betydelse för att nå koncernens mål. Rekrytering och kompetensutveckling ska styras av koncernens strategiska inriktning samt syfta till att tillgodose medarbetarnas behov av ökad kunskap, kompetens och engagemang.

För att nå koncernens mål ska SAS koncernens kompetens-

Medarbetarnyckeltal*		
<b>Sjukfrånvaro**</b>	2002	2001
Arbetare	8,2%	7,6%
Tjänstemän	6,3%	6,0%
Piloter	3,4%	4,3%
Kabinpersonal	9,3%	9,2%
Totalt	7,2%	6,9%
<b>Personalomsättning** (Skandinavien)</b>	4,3%	4,1%

\* Antal anställda och könsfördelning, se not 3 sid 88.

\*\* SAS koncernen exkl. Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels.

Antal arbetsskador resp. H-värde*				
	Arbetsskador		H-värde	
	2002	2001	2002	2001
Danmark	224	245	18,5	17,8
Norge	113	102	9,6	8,1
Sverige	66	59	4,3	3,6
Totalt	403	406	10,3	9,5

\* Antal arbetsskador i relation till totalt antal arbetstimmar. SAS koncernen exklusive Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels.

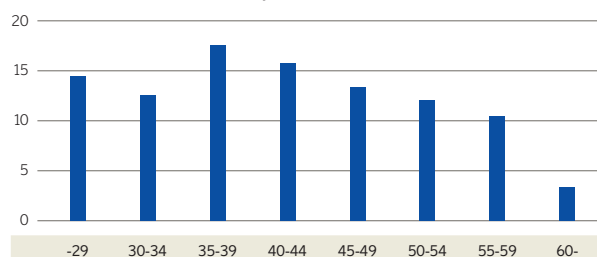
styrning fokusera på samspelet mellan individens och organisationens kompetens. *Individens kompetens för att säkra:* professionalism i produktleveransen, förmågan att utveckla verksamheten samt skapa värde och attraktivitet på arbetsmarknaden. *Organisationens kompetens för att säkra:* att SAS koncernen fungerar som en kundstyrd verksamhet, kraft att ändra strukturer och skapa plattformar för värdeskapande samt mångfald som ger dynamik och utveckling.

## Hantering av övertalighet

Till följd av omstruktureringsprogrammen i SAS koncernens enheter har relativt stor övertalighet uppstått. En stor del av personalneddragningen har lösts genom frivillig avgång, arbetstidssänkningar, förtida pensioneringar eller andra alternativ. Koncernen har även tvingats till vissa uppsägningar.

## Åldersfördelning i SAS koncernen 2002, genomsnittsalder 41,0 (39,9) år

% av antal anställda exkl. Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels



# SAS koncernens varumärken

Starka varumärken skapar preferenser och lojalitet och lägger grunden för att säkra framtida intäktsökningar. Varumärkesbyggande är ett verktyg för företagsledningen och har en hög prioritet inom hela SAS koncernen.

SAS koncernen har ett av de mest kända och välrenommerade varumärkena i Skandinavien. Detta är resultatet av ett systematiskt och konsekvent arbete under många år och nära länkat till den nya företagsprofil som lanserades 1998. De verksamheter som ska operera under varumärket SAS ska följa SAS Corporate Identity Policy och grundvärdering. Som alla varumärken måste också SAS varumärke ständigt underhållas och utvecklas inom ramen för fastställda regler och policies.

## Varumärkesstruktur

### Anpassning till ny koncernstrategi

Som en konsekvens av förändringen av SAS koncernens strategiska inriktning, som påbörjades 2001, sker nu en successiv anpassning av varumärkesarbetet. Strategin är att skapa en högre grad av oberoende för respektive verksamhet, både flygbolag och andra, som incitament för en förbättrad lönsamhet. Den främsta företrädaren för SAS varumärke i de skandinaviska länderna är Scandinavian Airlines. Andra viktiga profilbärare är bl.a. SAS Cargo Group, Rezidor SAS Hospitality och ett antal flygrelaterade stödföretag.

### Värdeskapande

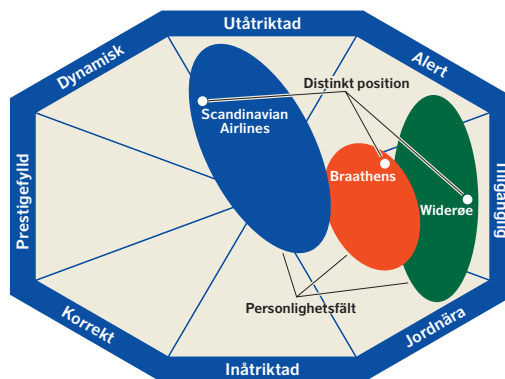
Ett varumärke för service skapas i sanningens ögonblick, det vill säga varje gång en av SAS koncernens medarbetare möter en kund. Medarbetarna är, med andra ord, viktigaste bäraren och byggaren av SAS koncernens varumärken.

### A house of brands

SAS koncernens filosofi är att koncernens produkter och tjänster ska växa sig starka och uppträda mer distinkt på sina respektive marknader genom att utveckla de egna profilerna snarare än att arbeta under ett gemensamt varumärke. SAS koncernens utveckling går därför mot "house of brands" snarare än mot ett enda varumärke.

Ett uttryck för denna ambition är att flygbolaget Braathens,

Exempel på SAS koncernens aktuella positionering i den norska marknaden



som förvärvades 2001, fortsätter att marknadsföras under eget varumärke och profileras som det norska flygbolaget bl.a. genom att återföra den norska flaggan i symbolen på flygplanen och bygga vidare på över 50 års verksamhet under detta varumärke.

På liknande sätt analyseras koncernens övriga varumärken. Den övergripande strategin är att olika varumärken, t.ex. Spanair, Widerøe's Flyveselskap, Air Botnia och Jetpak, ska särskiljas och att varje bolag ska ta ett helhetsansvar för sitt profilarbete samt för uppbyggnad, positionering och underhåll av det egna varumärket. Norge, med tre starka flygbolagsvarumärken (Braathens, Scandinavian Airlines, Widerøe) är ett konkret uttryck för SAS koncernens profileringsarbete.

### Varumärkesuppbyggnaden säkerställs

En genomgång görs av de verksamheter som arbetar under SAS namn för att säkerställa att dessa har strategier som stödjer varumärket. Genomgången ska vara klar vid utgången av 2003.

Den mest omfattande uppgiften är översynen av varumärkesstrategien för Scandinavian Airlines för att säkerställa den fortsatta uppbyggnaden av ett varumärke som är starkt, distinkt och laddat med positiva värden och som markerar Scandinavian Airlines position i en allt hårdare marknad.

### Varumärkesstruktur

Corporate brand	Masterbrand	Masterbrand + Descriptor	Combined brands	Separate brands
 SAS Group	 It's Scandinavian	 SAS World Sales	 HOTELS & RESORTS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• General management</li> <li>• Corporate functions</li> <li>• Support functions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scandinavian Airlines</li> <li>• Airline Brand Portfolio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Scandinavian Direct</li> <li>– Scandinavian Commuter</li> </ul> </li> </ul>	Support businesses to airlines in the SAS Group and to other airline customers. Primarily business to business <ul style="list-style-type: none"> <li>• SAS Flight Academy</li> <li>• SAS World Sales</li> <li>• SAS Cargo</li> <li>• SAS Component etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radisson SAS</li> <li>• Rezidor SAS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Park Inn</li> <li>– Country Inn</li> <li>– Regent</li> </ul> </li> <li>+ endorsement "by Rezidor SAS"</li> </ul>	Primarily business to consumer. Business to business with majority of customer outside the SAS Group. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braathens</li> <li>• Widerøe's Flyveselskap AS</li> <li>• Air Botnia</li> <li>• Spanair</li> <li>• Jetpak</li> <li>• European Aeronautical Group</li> </ul> The separate brands are linked to the SAS Group by brand endorsement in given contexts: Member of the SAS Group

# Kapitalmarknaden



- Aktien
- Nyckeltal per aktie
- Ekonomisk tioårsöversikt
- SAS koncernens flygplansflotta, investeringar och kapitalbindning
- Finansiering och finansiell riskhantering



# Aktien

Introduktionen av en aktie, genom etableringen av SAS AB den 6 juli 2001, har motsvarat förväntningarna och ökat transparensen av SAS koncernen för kapitalmarknaden.

SAS koncernens aktiekurs har i likhet med andra europeiska flygbolag utvecklats negativt. Under 2002 sjönk marknadsvärdet med 25,3% mot en nedgång på 28,5% under 2001.

Marknadsvärdet minskade från 11 147 MSEK till 8 329 MSEK vid årets slut. Det genomsnittliga marknadsvärdet under 2002 var 10 865 MSEK.

## Branschens kursutveckling

Flygindustrin är en global bransch och påverkas av flera icke kontrollerbara faktorer såsom effekterna av terrorattacker den 11 september 2001, den svaga ekonomiska utvecklingen och oro för konflikter i mellanöstern. Kursutvecklingen för europeiska flygbolagsaktier sjönk med 38,3% under 2002.

Börsvärdet för SAS koncernens aktie hade den tredje bästa utvecklingen bland de europeiska flygbolagsaktierna under 2002. Börsvärdet sjönk med 25,3% vilket var 13 procentenheter mindre än för jämförbara europeiska konkurrenter. SAS kon-

cernens aktie utvecklades cirka 45 procentenheter bättre än de ledande amerikanska flygbolagen under 2002. (Se diagram).

## Handeln i SAS koncernens aktie

I samband med noteringen av SAS AB sattes ett mål om att SAS koncernens aktie ska bli den tredje mest omsatta flygbolagsaktien på börserna i Europa. Under 2002 var SAS den 8:e mest omsatta flygbolagsaktien i Europa med en omsättning på 3,8 miljarder SEK vilket motsvarar 384 MUSD under 2002. Totalt omsattes 55,6 (107,5) miljoner aktier. Nedgången förklarar av en allmän nedgång i omsättningen på de skandinaviska börserna, men också en minskning av handeln i Köpenhamn.

Handeln med SAS koncernens aktie motsvarar en omsättning på 34% (65%) av totalt utestående aktier. Justerat för de tre staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen motsvarar detta en omsättning på totalt 68% (131%). Handeln mätt i antal aktier minskade på samtliga börser under 2002 och fördelades enligt följande: 9,4 (35,5) miljoner i Köpenhamn, 19,1 (32,9) miljoner i Oslo och 27,1 (39,1) miljoner i Stockholm.

SAS koncernens aktieutveckling jämfört med amerikanska och europeiska flygbolags aktier, 2002



Europa: Air France, Alitalia, British Airways, Finnair, Iberia, KLM, Lufthansa, Ryanair.  
USA: American Airlines, Continental, Delta, United Airlines.

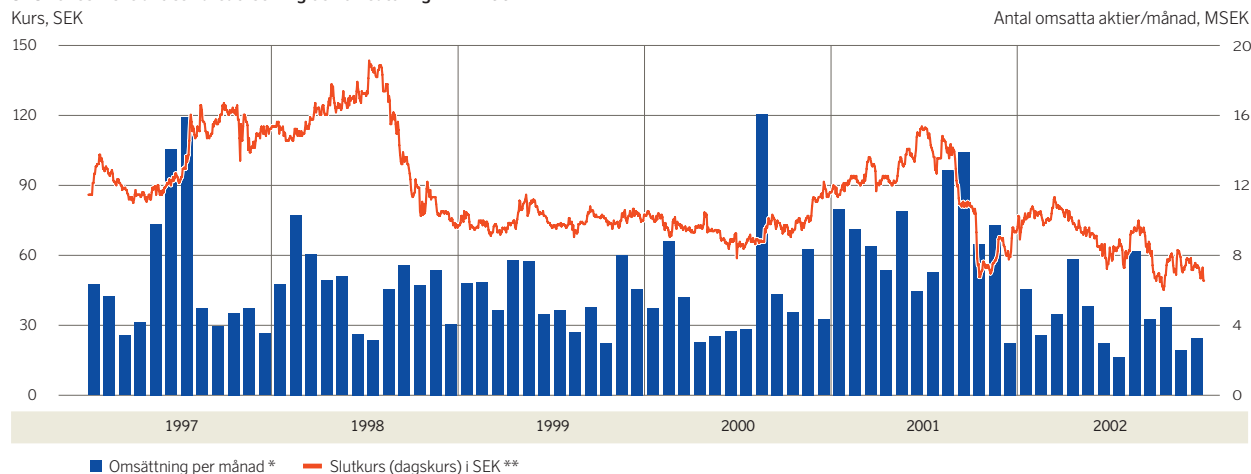
Utvecklingen av SAS koncernens totala marknadsvärde, 2002



Under 2002 sjönk SAS koncernens totala marknadsvärde med 25,3% till 8 329 MSEK.

Källa: SIX och SAS koncernen

SAS koncernens akties kursutveckling och omsättning 1997-2002



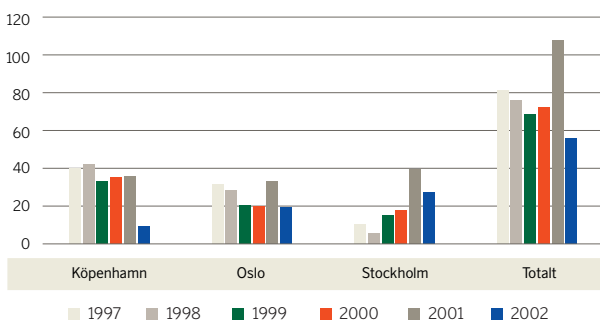
\* Omsättningen avser den sammanlagda omsättningen på börserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Före den 6 juli 2001 avser omsättningen de tidigare moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB och därefter för SAS AB. \*\* Före den 6 juli 2001 avser kursutvecklingen det tidigare noterade moderbolaget SAS Sverige AB på Stockholmsbörsen. Därefter avser kursutvecklingen SAS AB på Stockholmsbörsen.

Källa: SIX och SAS koncernen



### Antal omsatta aktier fördelat på de tre börserna samt totalt, 1997-2002

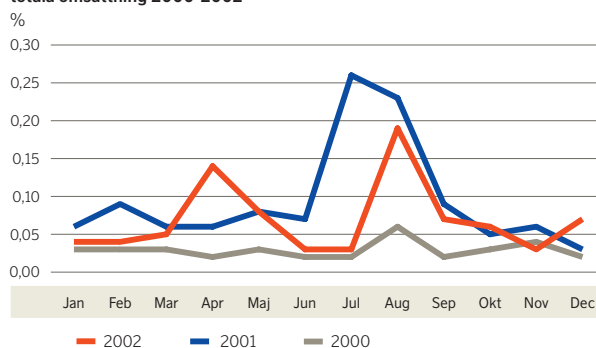
Miljoner aktier



Under 2002 minskade SAS koncernens aktieomsättning jämfört med 2001 i Köpenhamn med 73%, i Oslo med 42% och i Stockholm med 31%.

Källa: SIX

### SAS koncernens aktieandel mätt i svenska kronor av Stockholmsbörsens totala omsättning 2000-2002



Totalomsättningen på Stockholmsbörsen minskade under 2002. Trots att antalet omsatta aktier i SAS koncernen minskade under 2002 var SAS koncernens akties andel av omsättningen på Stockholmsbörsen på ungefär samma nivå som under 2001.

Källa: Stockholmsbörsen och SAS koncernen

### Aktieägare

Vid årsskiftet uppgick antalet aktieägare i SAS koncernen till 19 811 (19 523). Huvudägare i SAS koncernen är de skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Wallenbergsstiftelserna, Folketrygdfondet och Alecta Pensionsförsäkring. Det institutionella ägandet representerade sammanlagt cirka 40-45% av det totala ägandet i SAS koncernen.

Ägarandelen utanför Skandinavien uppgår till cirka 8% av kapitalet och rösterna. Ägarandelen utanför EES-området uppgår till cirka 6% av kapitalet.

De 15 största aktieägarna i SAS koncernen		
2002-12-31	Antal aktier	Ägarandel
Svenska staten	35 250 000	21,4%
Danska staten	23 500 000	14,3%
Norska staten	23 500 000	14,3%
Wallenbergsstiftelserna	13 155 980	8,0%
Folketrygdfondet	7 057 837	4,3%
Deutsche Bank Trust	6 186 476	3,8%
Alecta Pensionsförsäkring	4 419 597	2,7%
Odin Fondene	4 246 430	2,6%
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4%
Handelsbanken fonder	1 773 491	1,1%
LO	1 305 500	0,8%
State Street Bank and Trust	988 103	0,6%
Första AP-fonden	894 539	0,5%
Vital Försäkring ASA	887 135	0,5%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	796 397	0,5%
Övriga aktieägare	38 249 221	23,2%
Totalt	164 500 000	100%

Aktiefördelning				
2002-12-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-500	14 184	2 654 185	1,6%	71,6%
501-1 000	2 973	2 234 889	1,4%	15,0%
1 001-10 000	2 294	7 880 875	4,8%	11,6%
10 001-50 000	226	5 141 724	3,1%	1,1%
50 001-100 000	50	3 543 745	2,2%	0,3%
100 001-	84	142 737 076	86,7%	0,4%
Okända ägare	-	307 506	0,2%	-
Totalt	19 811	164 500 000	100,0%	100,0%

Aktieägarkategorier*	
	Antal aktier/röster
Den danska, norska och svenska staten	50%
Institutionella ägare	40-45%
Privatpersoner	5-10%
Totalt	100%

\* Aktieägarinformationen har hämtats från tre olika aktieregister: VP, VPS och VPC.

Aktieägare per börs		
	2002	2001
Köpenhamn	12 987	12 905
Oslo	1 949	1 918
Stockholm	4 875	4 700
Totalt	19 811	19 523

Förändring av aktiekapital*					
År/månad	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nom. värde/aktie SEK	Nom. aktiekapital
2001-05	Bolagsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
2001-07	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
2001-08	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960
2002-05	Nyemission	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000

\* Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS koncernen noterat genom de tre bolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB.

## Finansiellt mål

SAS koncernens övergripande finansiella mål är att skapa värden för sina aktieägare. Ambitionen är att aktiens totalavkastning, det vill säga summan av aktiekursändring och utdelning, ska vara minst 14% över en konjunkturcykel. Detta avkastningskrav har översatts till ett internt finansiellt mål, CFROI.

### Årlig totalavkastning (TSR), under perioden 1991-2002

Den förra tydliga konjunktursvackan för flygindustrin nådde sin bottennivå under 1990-1991. En beräkning av SAS koncernens akties utveckling över tolvårsperioden 1991-2002 visar en genomsnittlig årlig totalavkastning på 9,7%. Detta understiger med 4,3 procentenheter SAS koncernens mål om en totalavkastning på 14% över en konjunkturcykel.

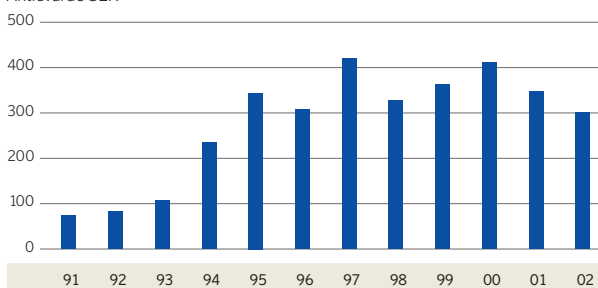
Aktie	Genomsnittlig årlig avkastning (IRR*)
SAS AB (Köpenhamn)	7,5%
SAS AB (Oslo)	10,6%
SAS AB (Stockholm)	10,5%
Totalt (SAS koncernens aktie)	9,7%

Tabellen visar genomsnittlig totalavkastning (Total Shareholder Return TSR) per år för respektive SAS koncernens aktie i lokal valuta under perioden 1 januari 1991 till 31 december 2002.

\* Internal Rate of Return (Internränta).

### Utveckling av en placering om 100 SEK i SAS den 1 januari 1991

Aktievärde SEK

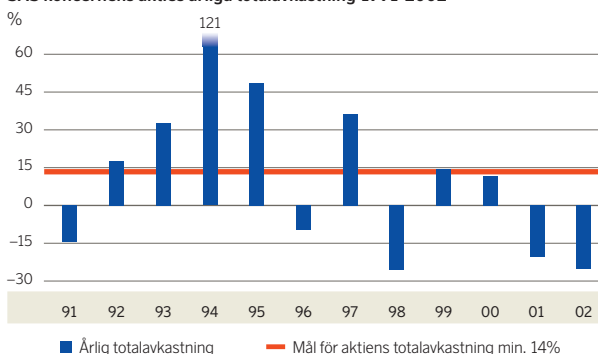


En placering om 100 SEK den 1 januari 1991 hade fram till slutet av 2002 vuxit till 300 SEK inklusive återinvesterad utdelning (motsvarar 9,7% per år).

Index = 100 (91-01-01)

Källa: SIX och SAS koncernen

### SAS koncernens akties årliga totalavkastning 1991-2002



I början av perioden 1991-1994 präglades SAS koncernens akties avkastning av lågkonjunkturen och krisen i flygbranschen. I mitten av 1990-talet slog stora kostnadsbesparingar och återhämtning av konjunkturläget igenom i aktiekursen och avkastningen steg 1994 med 121%.

De senaste två åren har präglats av avmattning i ekonomierna och effekter av händelserna den 11 september 2001 med negativa resultat. Genomsnittlig årlig effektiv avkastning under perioden 1991-2002 var 9,7%.

SAS ABs styrelse har föreslagit för bolagsstämman att någon utdelning inte ges för räkenskapsåret 2002. Detta beror främst på det osäkra marknadsläget och den ekonomiska krisen i flygbranschen för närvarande befinner sig i. I ett sådant läge är finansiell styrka av avgörande betydelse.

## Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningen ska över en konjunkturcykel som huvudregel ligga i nivån 30-40% av koncernens resultat efter schablonskatt.

### Utdelning

	2002	2001	2000
Utdelning (förslag 2002)	0	0	740
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt	0	0	37
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt (genomsnitt sedan 1996)	*	*	39

\*Ej relevant.

### SAS koncernens dialog med kapitalmarknaden

SAS Group Investor Relations har som mål att stärka intresset för SAS koncernens aktie hos befintliga och potentiella investerare genom att tillhandahålla relevant, aktuell och snabb information. SAS koncernens årsredovisning 2001 vann Farmandepriisen för Norges bästa årsredovisning 2001.

Investerare och kapitalmarknadsaktörer ska förses med tydlig information om verksamheten och dess möjligheter att förädla aktieägarvärdet. SAS koncernen har gjort satsningar på kapitalmarknaden genom presentationer, i Skandinavien och internationellt, som profilerar SAS koncernen ur ett kapitalmarknadsperspektiv.

### Översikt - Kapitalmarknadsaktiviteter

*Analytiker:* kvartalsvisa möten/konferenser, kapitalmarknadsdag vid behov.

*Investerare:* kvartalsvisa möten i Köpenhamn, Oslo, Stockholm och London, halvårsvisa möten i övriga Europa, årliga möten i USA och övriga världen, branschseminarier och konferenser.

*Mäklare och finansiell press:* kvartalsvisa möten, årliga seminarier.

### Intresset för SAS koncernens aktie

År 2002 har varit ett mycket turbulent år på kapitalmarknaden med stora förändringar till följd av minskade volymer. De flesta större internationella banker fortsatte under året att regelbundet analysera SAS koncernens aktie. Antalet analytiker som följer SAS koncernen är i stort sett oförändrat.

### www.sasgroup.net

SAS koncernen värderar internet som informationskanal till kapitalmarknaden högt. Ambitionen är att ha en snabb, relevant, korrekt och aktuell informationsgivning. SAS Group Investor Relations webb-sida har uppdaterad information om koncernens finansiella utveckling, aktiemarknadsinformation, trafikstatistik och andra viktiga data.

## SAS Group Investor Relations Policy

Under 2002 har SAS koncernen infört en Investor Relations Policy för att ytterligare säkra god och rätt informations-spridning ([www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)).

## Nyckeltal per aktie 1998-2002\*

	2002	2001	2000	1999	1998
<b>SAS AB</b>					
Börsvärde, MSEK	8 329	11 147	15 599	13 858	12 820
Omsättning antal aktier, milj	55,6	107,5	72,5	64,7	75,8
Antal aktier vid årets slut, milj	164,5	161,8	164,5	164,5	164,5
<b>Köpenhamn, DKK</b>					
Resultat efter skatt	-0,65	-5,36	11,45	7,07	10,92
Kassaflöde från den löpande verksamheten	10,59	-1,76	21,18	7,61	18,75
Utdelning (föreslagen 2002)	0,00	0,00	3,80	3,50	3,15
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	0%	33%	49%	29%
Synligt eget kapital	75,24	78,24	93,99	82,12	78,49
Börskurs vid årets slut	41,6	53,0	81,5	77,0	72,8
Högsta börskurs under året	68,5	97,2	87,0	85,0	141,0
Lägsta börskurs under året	38,6	40,0	59,0	62,8	70,0
Genomsnittskurs	53,6	73,8	74,2	73,7	104,0
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	55%	68%	87%	94%	93%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	5,1%	4,7%	3,0%
P/E, genomsnitt	neg	neg	6,5	10,4	9,5
P/CE, genomsnitt	neg	neg	3,5	9,7	5,5
Omsättning antal aktier, milj	9,42	35,49	34,97	29,51	42,20
<b>Oslo, NOK</b>					
Resultat efter skatt	-0,66	-5,78	12,47	7,91	12,31
Kassaflöde från den löpande verksamheten	10,70	-1,90	23,06	8,50	21,14
Utdelning (föreslagen 2002)	0,00	0,00	4,20	3,75	3,70
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	0%	34%	47%	30%
Synligt eget kapital	76,03	84,48	102,30	91,81	88,49
Börskurs vid årets slut	41,0	57,5	93,5	87,0	64,0
Högsta börskurs under året	72,0	100,0	93,5	88,0	137,0
Lägsta börskurs under året	37,0	42,0	70,0	59,5	61,0
Genomsnittskurs	54,4	77,5	79,0	72,6	100,0
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	54%	68%	91%	95%	72%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	5,3%	5,2%	3,7%
P/E, genomsnitt	neg	neg	6,3	9,2	8,1
P/CE, genomsnitt	neg	neg	3,4	8,5	4,7
Omsättning antal aktier, milj	19,07	32,86	20,06	20,19	28,20
<b>Stockholm, SEK</b>					
Resultat efter skatt	-0,81	-6,65	12,98	8,38	12,97
Kassaflöde från den löpande verksamheten	13,06	-2,19	24,01	9,02	22,28
Utdelning (föreslagen 2002)	0,00	0,00	4,50	4,00	4,00
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	0%	35%	48%	31%
Synligt eget kapital	92,75	97,14	106,50	97,33	93,25
Börskurs vid årets slut	49,4	68,0	90,0	76,0	74,5
Högsta börskurs under året	85,0	115,0	91,5	86,0	143,0
Lägsta börskurs under året	45,5	51,0	59,0	68,0	77,0
Genomsnittskurs	66,2	86,8	73,5	75,3	106,5
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	53%	70%	85%	78%	80%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	6,1%	5,3%	3,8%
P/E, genomsnitt	neg	neg	5,7	9,0	8,2
P/CE, genomsnitt	neg	neg	3,1	8,4	4,8
Omsättning antal aktier, milj	27,07	39,16	17,43	15,01	5,50

\* Aktiedata före den 6 juli 2001 avser de tidigare noterade moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. Nyckeltalen avser SAS koncernen och är för år 2001 beräknade utifrån 160 018 622 och 163 747 100 aktier för 2002. Övriga år är beräknade utifrån 164 500 000 aktier.

# Ekonomisk tioårsöversikt

SAS koncernen <sup>1</sup>							
Resultaträkningar, MSEK	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Omsättning	64 944	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189
Rörelseresultat före avskrivningar	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668
Avskrivningar	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851
Resultatandelar i intresseföretag	-409	-70	-1	77	-20	88	5
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	817	-24	1 033	283	1	1	-
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-320	1 165	490	726	1 014	83	100
Resultat före skatt	-450	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031
<b>Balansräkningar, MSEK</b>							
Anläggningstillgångar	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161
Likvida medel	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074
Eget kapital	15 188	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424
Långfristiga skulder och avsättningar <sup>3</sup>	27 262	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314
Kortfristiga skulder	24 360	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284
Balansomslutning	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>							
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 138	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564
Investeringar	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112	-3 256	-2 651
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066
Finansieringsunder-/överskott	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87	735	1 979
Nyemission	197	-	-	-	-	-	644
Utdelning <sup>4</sup>	-	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204
Extern finansiering, netto	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562
Förändring av likvida medel enligt balansräkningar	-941	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143
<b>Nyckeltal</b>							
Bruttovinstmarginal, %	5,5	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	3,7	0,0	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, %	-0,9	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9
Soliditet, %	23	25	36	37	38	36	35
<b>Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK</b>							
<b>Resultat</b>							
Resultat före avskrivningar, EBITDA	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	3 747	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872
<b>EBITDAR</b>	<b>7 294</b>	<b>3 168</b>	<b>5 608</b>	<b>4 077</b>	<b>5 128</b>	<b>4 961</b>	<b>4 538</b>
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital <sup>5</sup></b>							
+Eget kapital	14 890	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424
+Minoritetsandelar	71	218	131	45	19	19	18
+Övervärde flygplan	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930
+Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor)	22 049	14 930	11 113	8 441	6 601	6 059	6 104
- Kapitalandelar i intresseföretag	-803	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653
+Finansiell nettoskuld	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026	255	164
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital	54 430	44 247	36 472	31 339	25 147	21 977	19 987
Cash Flow Return On Investments CFROI, % <sup>6</sup>	13,4	7,2	15,4	13,0	20,4	22,6	22,7
<b>Övriga finansiella mått, MSEK</b>							
Finansiella intäkter	1 150	618	518	868	634	674	745
Finansiella kostnader	-2 282	-1 129	-729	-713	-684	-754	-634
Räntebärande skulder	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810
Operationellt leasingkapital	26 229	16 975	13 286	9 422	7 189	6 013	6 104
Nettoskuld	11 574	7 652	794	-107	484	-185	164
Finansiell nettoskuld	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707	345	164
Skuldsättningsgrad <sup>7</sup>	1,16	0,81	0,25	0,14	0,11	0,03	0,02
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital	1,99	1,37	0,45	0,35	0,25	0,13	0,18
Justerad finansiell nettoskuld (7-faktor)/eget kapital	2,87	1,89	1,00	0,73	0,58	0,46	0,50
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	6,9	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7
Räntetäckningsgrad	0,8	0,0	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2

<sup>1</sup> Avser SAS koncernen proforma för åren 1996-2000. <sup>2</sup> Avser SAS Gruppen, det vill säga SAS Konsortiet samt dotterföretag, men exklusive SAS tidigare tre moderbolag (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB). <sup>3</sup> Inklusive minoritetsintressen. <sup>4</sup> För åren 1993-1995 avses utbetalda medel till moderbolagen.

<sup>5</sup> Genomsnittligt kapital för åren 1997-2002. <sup>6</sup> Omräknade enligt ny definition. <sup>7</sup> Beräknas på finansiell nettoskuld. Definitioner och begrepp, se sid. 119.

### SAS Gruppen<sup>2</sup>

1995	1994	1993
35 403	36 886	39 122
4 761	3 404	2 032
-1 840	-2 000	-1 782
97	-13	-1
6	869	511
83	12	45
2 659	1 604	-508
19 345	20 904	24 566
3 477	3 670	9 973
10 078	10 725	9 318
10 588	9 355	8 631
11 750	15 971	22 741
10 562	9 973	12 485
32 900	35 299	43 857
4 881	2 338	1 377
-1 399	-1 391	-1 141
619	4 332	1 722
4 101	5 279	1 958
-	-	-
-591	-	-
-4 157	-3 872	-2 469
-647	1 407	-511
13,5	9,2	5,2
15,6	10,5	8,7
18,5	10,0	-
32	27	21
4 761	3 404	2 032
834	450	290
5 595	3 854	2 322
10 588	9 355	8 631
18	148	159
1 184	1 750	2 333
5 838	3 150	2 030
-586	-568	-517
2 544	6 054	13 888
19 586	19 889	26 524
28,6	19,4	8,8
1 011	933	2 402
-1 459	-1 601	-3 715
12 935	17 417	24 403
5 838	3 150	2 030
2 544	6 054	13 888
2 544	6 054	13 888
0,2	0,6	1,6
0,35	0,81	1,85
0,79	0,97	1,81
8,3	7,7	9,9
2,8	2,0	0,9

### Tioårsöversikt

Tioårsöversikten redovisar nyckeltal för SAS koncernen under perioden 1996-2002 och inkluderar ett konsoliderat SAS AB. Åren 1993-1995 framställer SAS Gruppen där de tidigare tre moderbolagen ej är konsoliderade.

### Rörelseresultat 1993-2002

I början av perioden drabbades SAS koncernen hårt av lågkonjunkturen, vilket medförde såväl färre passagerare som lägre fraktvolymer. Nedgången kom i ett läge då företaget var i färd med att utöka kapaciteten genom stora investeringar. 1995 blev SAS koncernens bästa år någonsin mätt i rörelseresultat. Nedgången i resultatet 1996 berodde främst på ökade kostnader. 1997 var ett bra år men redan 1998 började resultatet, exklusive realisationsvinster, att vika till följd av ökade kostnader. 1999 var ett svagt år för flygverksamheten. År 2000 blev bättre men präglades av höga priser på flygbränsle. SAS koncernens resultat före skatt och realisationsvinster för år 2001 blev det sämsta i koncernens historia och uppgick till -2 282 MSEK. Början på 2002 var mycket svag med ökade kostnader och minskade intäkter. Andra halvåret präglades av fortsatt lågkonjunktur. Rörelseresultatet före realisationsvinster förbättrades dock till -951 MSEK för helåret 2002.

CFROI (Cash Flow Return on Investments) är den viktigaste parametern för värdeskapande i verksamheten och därmed SAS koncernens huvudfokus. Det är dessutom den mest framträdande indikatorn som de flesta analytiker lägger till grund för att bedöma värdet på flygbolag. Avkastningsmättet CFROI speglar multiplern EV/EBITDAR vilken uttrycker verksamhetens värde som multipel av årets kassaflöde från löpande verksamhet exklusive kostnader för operationell flygplansleasing.

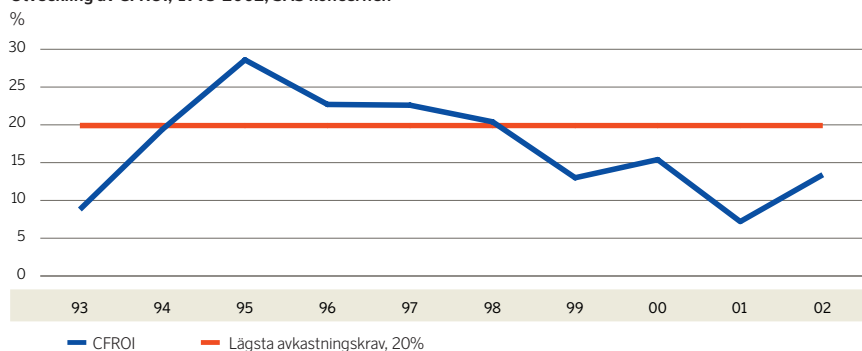
### Resultat och kapitalbegrepp som ingår i CFROI

MSEK	2002
<b>Resultat</b>	
Resultat före avskrivningar, EBITDA	3 547
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	3 747
<b>EBITDAR</b>	7 294
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital</b>	
+ Eget kapital	14 890
+ Minoritetsandelar	71
+ Övervärde flygplan	1 318
+ Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor)*	22 049
- Kapitalandelar i intresseföretag	-803
+ Finansiell nettoskuld**	16 905
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital</b>	54 430
* Övervägande del av SAS koncernens operationella leasor är så kallade utfasningsleasor med kvarstående löptid på mindre än två år. På kapitalmarknaden används beräkningsmodellen 7 gånger den årliga kostnaden oavsett leasornas bindningstid.	
** I definitionen av CFROI har nettoskuld tidigare använts för beräkning av justerat genomsnittligt sysselsatt kapital. Fr.o.m. denna rapport används istället finansiell nettoskuld för beräkningen.	
NPV uppgick vid utgången av december till 12 749 (8 773) MSEK.	
Genomsnittlig NPV för 12-månadersperioden uppgår till 11 302 (5 115) MSEK.	

### Beräkning av CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Justerat sysselsatt kapital}} = \frac{\text{MSEK } 7\,294}{\text{MSEK } 54\,430} = 13,4\%$$

### Utveckling av CFROI, 1993-2002, SAS koncernen



SAS koncernens lägsta avkastningskrav är satt till 20% som ett genomsnitt över en konjunkturcykel där hänsyn tas till genomsnittlig kapitalallokering vid återanskaffning av flygplansflottan. De fyra senaste åren har avkastningen sjunkit under SAS koncernens minimikrav på 20% och var under 2002 cirka 13%.



# SAS koncernens flygplansflotta, investeringar och kapitalbindning



Flygverksamhet är en kapitalintensiv industri. Under 2002 investerade SAS koncernen (inklusive investeringar som finansieras via operationell leasing) totalt cirka 8 600 MSEK i nya flygplan. Från 2003 och framåt kommer koncernen att ha ett betydligt lägre investeringsbehov.

SAS koncernens totala flygplansflotta					
	Ägda dec 02	In- hyrda*	Totalt dec 02	Ut- hyrda	Order
Airbus A340-300	5	2	7		
Airbus A330-300	1	1	2		2
Airbus A321-200	8	4	12		5
Airbus A320		6	6		10
Boeing 767-300	3	6	9		
Boeing 737-400		5	5		
Boeing 737-500		14	14		
Boeing 737-600	12	18	30		
Boeing 737-700	8	6	14		
Boeing 737-800	14	5	19	4	4
Boeing 717		4	4		
Douglas MD-81	5	10	15		
Douglas MD-82	17	26	43		
Douglas MD-83	2	23	25		
Douglas MD-87	10	6	16		
Douglas MD-90-30	8		8		
Douglas DC-9-41		5	5		
Avro RJ-85		5	5		
Embraer ERJ 145		3	3		
Fokker F28	7		7		
Fokker F50	7		7	2	
deHavilland Q100	16	1	17		
deHavilland Q300		9	9		
deHavilland Q400	10	17	27		
SAAB 2000		5	5		
<b>Totalt</b>	<b>133**</b>	<b>181</b>	<b>314</b>	<b>6</b>	<b>21</b>
Fördelning av koncernens flotta per flygbolag:					
Scandinavian Airlines	113	86	199	6	10
Spanair		49	49		11
Braathens	4	23	27		
Widerøe's Flyveselskap	16	13	29		
Air Botnia		10	10		

\* Avser operationellt leasade flygplan. \*\* Härav är 20 flygplan finansiellt leasade.

## SAS koncernens totala flygplansflotta

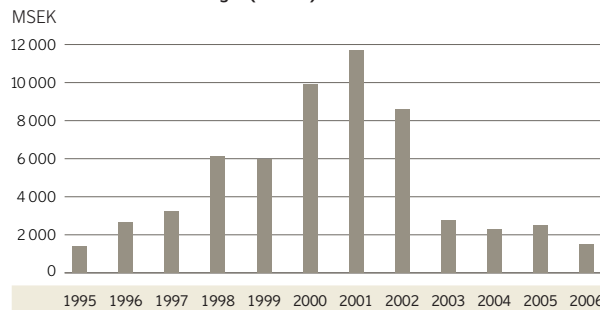
SAS koncernens flygplansflotta består av 314 flygplan. Under 2002 har Spanairs flygplansflotta tillkommit som en följd av den ökade ägarandelen. (För detaljerad information om SAS koncernens flygplansflotta se omslagets insida.)

## SAS koncernens totala flygplansinvesteringar

### Förnyelse av Scandinavian Airlines flygplansflotta

Scandinavian Airlines har under de senaste åren genomfört omfattande investeringar i förnyelse av flygplansflottan. Kulmen på investeringarna nåddes under 2002. Det gör att SAS koncernen de närmaste åren går in i en konsolideringsfas med betydligt lägre investeringsnivå än de senaste två åren. Totalt uppgår SAS koncernens order till ett värde av 480 MUSD. Utöver investeringarna i flygmateriel görs andra investeringar i storleksordningen cirka 1 200 MSEK per år.

## SAS koncernens investeringar (CAPEX) 1995-2006



SAS koncernen har genomfört stora investeringar mellan 1998 och 2002 med anledning av infasningen av Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A321 samt A340/330. Fr.o.m. 2003 minskas SAS koncernens investeringar i nya flygplan då huvuddelen av förnyelsen i Scandinavian Airlines flygplansflotta genomförts.

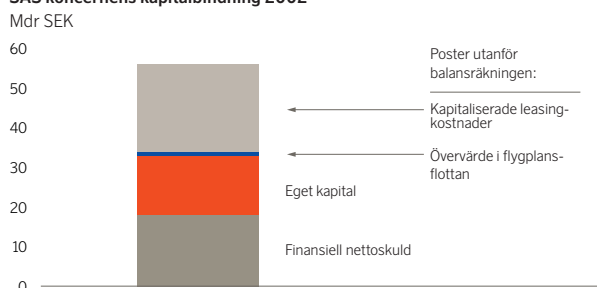
Flygplan i fasta order (CAPEX) under perioden 2003-2006					
SAS koncernen	Totalt	2003	2004	2005	2006>
MUSD (CAPEX)	480	175	126	146	33
Antal flygplan	12	4	2	5	1
Scandinavian Airlines					
MUSD (CAPEX)	420	145	96	146	33
Antal flygplan	10	3	1	5	1

*Vid utgången av 2002 hade varken Braathens eller Air Botnia några flygplan på order.*

## Kapitalbindning

Flygverksamhet är en kapitalintensiv industri. Stora investeringar görs i produktionsresurser som används över ett stort antal år. Därför är det av stor vikt för alla flygbolag att ha en god översikt över sin kapitalbindning.

### SAS koncernens kapitalbindning 2002



Utgångspunkt vid beräkning av SAS koncernens kapitalbindning är SAS koncernens totala eget kapital. Till det egna kapitalet adderas övervärde i flygplansflottan, finansiella nettoskulden samt kapitaliserade leasingkostnader.

## Kapitalbegreppet

CFROI är det viktigaste nyckeltal för flertalet analytiker vid bedömning av värdet på flygbolag. Vid beräkning av nyckeltalet CFROI används ett marknadsbaserat kapitalbegrepp som bas för att ta hänsyn till alla kapitalkällor. Eftersom avkastningen bedöms utifrån det faktiska kapital som sysselsätts i verksamheten, använder SAS koncernen det marknadsmässiga värdet av tillgångar och skulder. En skillnad jämfört med bokfört kapital är att justering görs för kapitaliserad framtida kostnad av operationell flygplansleasing och övervärdet i den ägda flygplansflottan.

## Operationella leasingförpliktelser

Operationell leasing används som ett verktyg för att uppnå en optimal finansiering av flygplansflottan och minska kapitalbindningen. Flexibla rättigheter till förlängning och förtidslösen ökar den operationella flexibiliteten, vilket möjliggör en bättre anpassning av flygplansflottan till svängningar i konjunkturutvecklingen. Minskade restvärdesrisker är en annan positiv effekt av operationell leasing.

SAS koncernen har tidigare använt nuvärdet av operationella leasingförpliktelser avseende flygplan. Då aktiemarknaden i högre grad använder sig av en multipel på 7 har SAS koncernen valt att följa denna metod sedan november 2001. För lånamarknaden är nuvärdesberäkning fortfarande relevant då detta mäter de faktiska åtagandena. Vid utgången av 2002 var nuvärdet på leasingkontrakten för SAS koncernen 12 749 MSEK eller 1 445 USD.

## Kontrakterad\* operationell flygplansleasing 2003-2006

Nuvärde (NPV) vid 5,5%	MUSD	MSEK
Scandinavian Airlines	622	5 490
Spanair	529	4 669
Braathens	234	2 067
Widerøe & Air Botnia	60	523
SAS koncernen	1 445	12 749

Kapitaliserade leasingkostnader (x7), MSEK	2003	2004	2005	2006
Scandinavian Airlines	9 654	7 376	6 721	6 237
Spanair	7 824	7 011	5 986	4 771
Braathens	2 967	2 926	2 899	2 710
Widerøe & Air Botnia	1 575	1 291	784	301
SAS koncernen	22 020	18 604	16 390	14 019

\* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2002.

## Överskott av flygplan

Scandinavian Airlines behövde vid årsskiftet 156 flygplan för sin planerade produktion, utav en total flotta om 199 flygplan. De flygplan som ej behövdes i produktionen, var vid årsskiftet hanterade eller planlagda enligt följande: 6 st är utleasade till externa operatörer, 9 st är inleasade och återlämnas under 2003 (5 st DC-9 och 4 st Boeing 767), 10 st är avtalade att leasas ut under början av 2003 och 11 st är planerade att produceras till sommarprogrammet 2003. 7 st är Fokker F-28 flygplan som är fullt avskrivna till ett sammanlagt bokfört värde om cirka 60 MSEK, och ett beräknat marknadsvärde i samma storlek.

Det löpande överskottet under 2003 förväntas variera beroende på säsongsvariationer och förändringsbehov i produktionsplaner, sammansättningen av den leasade och ägda flygplansflottan samt ett antal olika omvärldsfaktorer.

## SAS koncernens program för kapitalfrigörelse

SAS koncernen har under de senaste åren konsekvent arbetat med att reducera koncernens totala kapitalbindning. Större transaktioner som gjorts är bland annat en sale leaseback-transaktion tillsammans med GECAS omfattande 30 flygplan samt en fastighetstransaktion med GE Capital och Nordisk Renting, med flygplatsrelaterade fastigheter, till ett värde av cirka 3 000 MSEK. Under perioden 1999-2001 har därutöver drygt 30 flygplan hanterats med sale and leasebacks till ett värde av cirka 8 000 MSEK. Under 2002 har kapitalbindningen fortsatt reducerats genom sale leaseback-transaktioner på 8 st flygplan till ett sammanlagt värde av cirka 2 900 MSEK. Detta omfattar 2 st Airbus A330/340, 1 st Boeing 737 och 5 st deHavilland Q400.

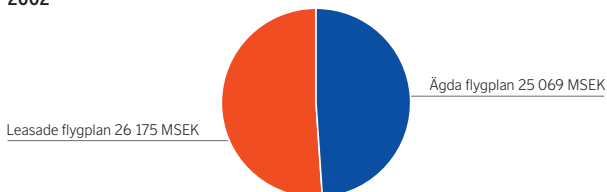
## Marknadsvärde i flygplansflottan

SAS koncernen har under ett flertal år haft stora övervärden i flygplansflottan. Övervärdenas storlek beror i huvudsak på marknadsvärdet för flyg, vald avskrivningstakt, samt växelkursen USD/SEK.

Beräknat övervärde i den av SAS koncernen ägda flygplansflottan uppgick den 31 december 2002 till 925 (1 751) MSEK. Nedgången i övervärdena på flygplanen i koncernen sedan 2001 beror på fortsatt överkapacitet samt att ett ökat utbud av flygplan på andrahandsmarknaden, efter händelserna den

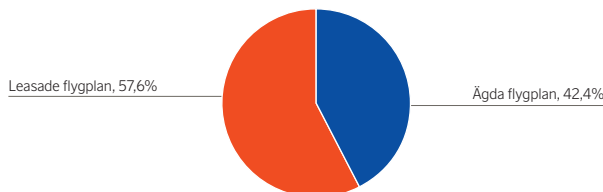


#### Fördelningen av marknadsvärdet på SAS koncernens totala flygplansflotta, 2002



Det sammanlagda marknadsvärdet på koncernens flygplansflotta uppgick totalt till 51,2 miljarder SEK.

#### SAS koncernens ägda respektive leasade flygplan per 31 december 2002



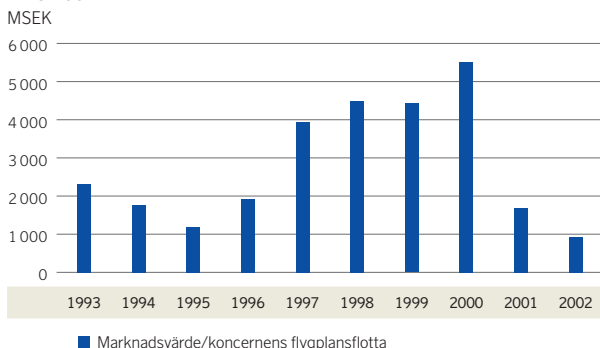
Vid utgången av 2002 var 181 st (57,6%) av SAS koncernens totala flygplansflotta leasade.

11 september 2001, medfört pressade priser. Samtidigt har USD/SEK kursen gått ned med cirka 17% under 2002, vilket påverkat övertärdet i SEK negativt.

Osäkerheten på marknaden gör det svårt att fastställa korrekta marknadsvärden varför SAS koncernens beräknade övertärdet fr.o.m. andra kvartalet 2002 baseras på genomsnittet av tre externa värderingar.

Övertärdet i SAS koncernens flygplansflotta	
Ägda per den 31 december 2002, 133 flygplan	MSEK
Uppskattat marknadsvärde (inklusive säkringsredovisning)	25 069
Bokfört värde	24 144
Övertärdet	925

#### Utveckling av övertärdet i SAS koncernens flygplansflotta, 1993-2002



Händelserna den 11 september 2001 påverkade priserna på flygplan betydligt. Vid årsskiftet 2002/2003 var övertärdet i SAS koncernens flygplansflotta 925 MSEK en minskning med 826 MSEK sedan året innan.

#### Pensionsmedel - netto

De flesta pensionsordningar i Skandinavien är förmånsbaserade, och säkrade genom försäkringsbolag. Netto pensionsmedel beräknas genom att tillgångssidan (fonderingen) reduceras med beräknade pensionsförpliktelser (PBO). Förpliktelserna (PBO) beräknas med utgångspunkt i den enskilda medarbetarens förväntade framtida slutlön, diskonterad till nuvärde. Avkastningen på tillgångssidan beräknas med utgångspunkt i en avkastningsränta som är lokalt fastlagd för det enskilda landet. Vägd beräknad genomsnittlig avkastningsränta för 2002 har varit 8,1%.

Uppnådd vägd avkastning för 2001 var 2,4% medan motsvarande information för 2002 inte har erhållits ännu. Eftersom utvecklingen på finansmarknaden har varit svag under 2002 så kommer den faktiska avkastningen att understiga den estimerade avkastningen. Därtill har den dramatiska reduktionen av värdena på finansmarknaderna under slutet av 2001 och under 2002 medfört att värdet av medlen i ordningarna har fallit. Om marknaden inte återhämtar sig under de kommande åren kommer det att få som konsekvens att pensionskostnaderna relativt sett kommer att öka för SAS koncernen. Kostnadsökningen för 2002 är ett resultat av en större koncern och ändrade parametrar till följd av ändrade förutsättningar på marknaden. Per den 31 december 2002 uppgick den totala överfonderingen av pensionsordningarna till 1 244 MSEK. Bokförd tillgång var 6 298 MSEK. SAS koncernens bedömning är att nedgången på marknaden är temporär och att värdena över en tidsperiod kommer att återhämta sig - dock inte till den ursprungliga nivån. Total fondering i ordningarna är vid årsskiftet 24 138 MSEK. (För ytterligare information se sid 86 samt sid 95 not 19).

#### Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS koncernens genomsnittliga vägd kapitalkostnad beräknas till cirka 9%. Kostnad för eget kapital beräknas utifrån en förväntad inflation om 2% samt en marknadspremie på drygt 5%. Koncernens kostnader för skulder förutsätts vara 5,5% och leasingkostnaden är baserad på en marknadsmässig ränte- och avskrivningsnivå.

#### Avkastningsmått

##### "Enterprise Value" - EV/EBITDAR

EV/EBITDAR är ett nyckeltal som anger hur flygbolagens intjäningsförmåga värderas på marknaden, mätt mot kapitalbindningen. Måttet tar hänsyn till den faktiska kapitalbindningen, eget kapital, leasing och lån.

För 2002 var EV/EBITDAR för SAS koncernen faktor cirka 5,5 och för 2001 var multipeln för SAS koncernen cirka 10,5.

"Rabatten" på SAS koncernens aktie jämfört med konkurrenternas har därmed reducerats väsentligt i jämförelse med 2000 även om en jämförelse är svår att göra under ett år med stora kurs- och resultatförändringar. Införandet av den gemensamma aktien under 2001 har dock troligen medfört att rabatten minskat.

# Finansiering och finansiell riskhantering

SAS koncernen är genom sin internationella och kapitalintensiva verksamhet exponerad för olika slags finansiella risker - likviditets- och upplåningsrisker, kredit-, valuta- och ränterisker.

SAS koncernens finansiella transaktioner och finansiella risker hanteras centralt och samordnas av SAS Group Finance & Asset Management, som är den enhet som agerar externt på de finansiella marknaderna för SAS koncernen.

## Finansiering

Finansiering sker huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån, finansiell- och operationell leasing. I december 2001 slöts ett ramavtal på drygt 1 000 MUSD med fyra banker samt de tre exportfinansieringsinstituten i England, Frankrike och Tyskland. SAS koncernen har per 2002 utnyttjat cirka 880 MUSD av denna lånefacilitet.

I maj 2002 genomfördes en syndikerad lånefacilitet med 15 st banker, på totalt 400 MUSD, med avsikt att fungera som finansiering för flyginvesteringar. Vid utgången av 2002 var faciliteten outnyttjad.

### Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2002-12-31

Facilitet	Belopp MUSD	Utnyttjad 02-12-31 MUSD	Outnyttjad MUSD	Giltighetsperiodens utgång
Revolving Credit Facility	700	300	400	maj 2004
Aircraft Finance Lease Facility	300	0	300	dec 2003
Bilaterala bankfaciliteter	130	0	130	2003/2004
Övriga	172	50	122	2003/2004
Summa	1 302	350	952	

## Kreditvärdighet

För att löpande säkerställa tillgång till en bred bas av finansieringskällor, har SAS koncernen som målsättning att upprätthålla en skuldsättning som långsiktigt medger att koncernen uppfattas som en attraktiv låntagare. För att stödja denna målsättning har koncernen etablerat ett antal finansiella mål för soliditeten och skuldsättningsgraden.

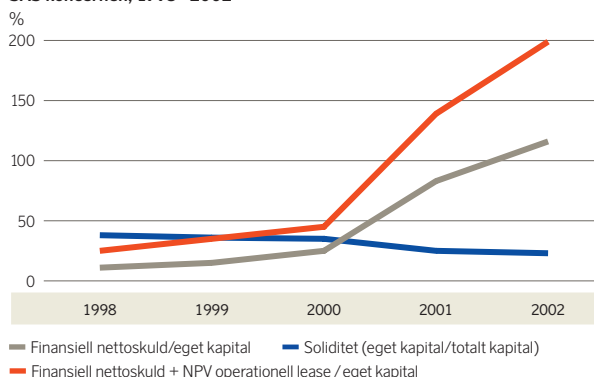
### Långsiktiga mål för soliditet och skuldsättningsgrad

Soliditet	> 30%
Finansiell nettoskuld + 7x Operationell leasing / Eget kapital	< 100%
Finansiell nettoskuld + NPV Operationell leasing / Eget kapital	< 100%
Finansiell nettoskuld / Eget kapital	< 50%

Soliditeten försvagades något under 2002 och uppgick per 2002-12-31 till 23%. Nettoskulden ökade under 2002 och uppgick till 11 574 MSEK och den finansiella nettoskulden till 17 872 MSEK som en följd av investeringen i ny långdistansflotta för Scandinavian Airlines.

Vid värdering av flygbolags kreditvärdighet är det viktigt att ta hänsyn till finansiering utanför balansräkningen. Vid utgången av 2002 var SAS koncernens nettoskuld justerad för leasingåtagande relativt eget kapital 199%.

### Nyckeltal för soliditet och skuldsättningsgrad för SAS koncernen, 1998 - 2002



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

Per 2002-12-31	Kortfristig	Långfristig	Outlook
Southwest		Baa1	stabil
Lufthansa	P-2	Baa1	negativ
Qantas	P-2	Baa1	negativ
<b>SAS koncernen</b>	<b>P-3</b>	<b>Baa3</b>	<b>negativ</b>
British Airways		Ba1	negativ
Japan Air Lines		Ba1	negativ
All Nippon Airways		Ba1	negativ
Delta Air Lines		Ba3	negativ
American Airlines		B1	negativ
Northwest Airlines		B2	negativ
Continental Airlines		B2	negativ
Air Canada		B3	negativ
United Airlines		Caa3	negativ

I januari 2002 fick SAS koncernen sin rating hos det amerikanska ratinginstitutet Moody's nedgraderat tre steg från A3 till Baa3 för långsiktiga skulder och från P1 till P3 för kortsiktiga skulder. I oktober ändrades utsiktterna från stabil till negativ vilket är i nivå med övriga flygbolag i branschen. Trots detta är koncernens kreditvärdighet god jämfört med andra flygbolag. SAS koncernen kreditvärderas också av det japanska ratinginstitutet Japan Rating and Investment Information, Inc. Ratingen blev i januari 2002 nedgraderad två steg från A+ till A-, men kvarstår för kortfristiga skulder på A1.

## Finansiell riskhantering

### Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad. Vid nyupplåning är målsättningen att förfalloprofilen fördelas jämnt över tiden så att maximalt 25% av bruttoskulden och kontrakterade lånelöften förfaller inom kommande 12 månader.

Likviditetsreserven ska motsvara 3 månaders fasta operationella kostnader (cirka 9 500 MSEK). För att reducera likviditetsrisken ska SAS koncernens likvida medel (kortfristiga placeringar, kassa och bank) uppgå till motsvarande 75% av reserven (cirka 7 000 MSEK). Vid sidan om likviditetsreserven ska det finnas en finansiell beredskap av outnyttjade kontrakterade lånelöften motsvarande 10% av SAS koncernens prognostiserade

## Finansiell strategi

Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansiering och en aktiv dialog med kapitalmarknaden.

Finansverksamhetens syfte är att identifiera, styra och hantera SAS koncernens finansiella risker, bl.a. avseende valutor, räntor och krediter.

Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång och följaktligen sker optimering av finansieringen av flottan utifrån krav på operationell effektivitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde.

årsomsättning med hänsyn tagen till säsongreserver. SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument som har en god likviditet eller har en kort löptid, mindre än tre månader. Per 2002-12-31 uppgick den faktiska likviditeten till 10 721 (11 662) MSEK. Totalt sett hade SAS koncernen outnyttjade kreditlöften per 31 december 2002 på 8 400 MSEK. Den totala finansiella beredskapen uppgår därmed till 19 121 MSEK.

### Kreditrisk/ motpartsrisk

Kreditrisk uppstår genom att motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. För placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet. Kreditrisken vid derivatinstrument erhålls genom värdering enligt internationell marknadspraxis. Användningen av derivatinstrument sker i huvudsak för att skapa önskad valuta- och ränteeponering på nettoskulden. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner primärt ska göras med motparter med hög kreditvärdighet. ISDA-avtal (nettingavtal) finns med de flesta motparter. Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt.

### Valutarisk och valutfördelningen på nettoskulden

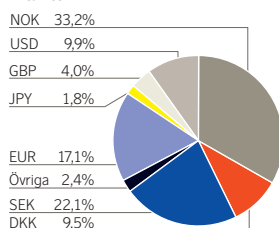
SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

*Transaktionsrisken* utgörs av kommersiella flöden i utländsk valuta, som vid förändring av valutakurser exponeras för risken att resultatet påverkas. Kurssäkring av prognostiserade kommersiella valutaflöden (överskotts- och underskottsvalutor) sker löpande upp till 90% baserat på 12 månaders rullande likviditetsprognos. Kommersiella underskottsvalutor netto är i huvudsak DKK och USD.

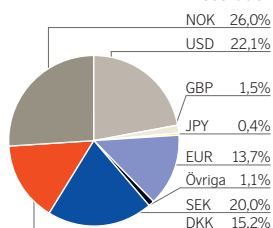
*Translationsrisk* består av omräkningseffekter på balansposter i utländska valutor, till följd av förändringar i valutakurser. För att begränsa valutaexponeringen matchas valutasammansättningen på de likvida medlen mot den räntebärande bruttoskulden. Flygplan investeras och marknadsvärderas i USD, ett förhållande som medför ett ökat behov av att skydda denna till-

Valutfördelning i % SAS koncernen 2002

#### Intäkter



#### Kostnader



### Estimerad valutfördelning av rörelseresultatet (EBITDA), 2002

	Overskottsvalutor	Underskottsvalutor
NOK	5 600	USD 7 100
SEK	2 100	DKK 3 100
EUR	2 700	
Övriga	3 300	
Netto EBITDA mätt i MSEK uppgick till 3 500.		
* En sammanställning över valutakursförändringarnas påverkan på SAS koncernens resultat finns i not 29 på sid. 96.		

gångsmassa mot en ogynnsam valutakursutveckling. Genom att hålla en andel av nettoskulden i USD och eftersträva säkringsredovisning, begränsas valutaeffekten på den andelen av skulden.

För att begränsa valutaeffekten skall den resterande delen av nettoskulden hållas i SAS koncernens bolags/enheters redovisningsvalutor. En mindre del kan hållas i andra valutor.

### Ränterisker

SAS koncernens ränterisk utgörs av de negativa marknadsvärdetförändringar som uppkommer vid rörelser i avkastningskurvan (marknadräntor vid olika löptider). Räntebindningen på nettoskulden är inom intervallet 1-6 år där cirka 50% är inom korta löptider och 50% inom längre löptider.

Vid anpassning av räntebindningstiden till önskad intervall används olika typer av räntederivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden var per 2002-12-31 cirka 2,9 (2,3) år. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till cirka 4,6 (4,4) år. Per 2002-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 29 782 (26 124) MSEK.

### Prisrisker avseende flygbränsle

SAS koncernen är exponerad för prisrisk avseende förändringar i prisnivåerna för flygbränsle. Av SAS koncernens kostnads- massa 2002 utgjordes cirka 8,5% av bränslekostnader.

Drivmedelskostnadernas andel av de totala flygdriftskostnaderna inom den globala flygindustrin steg från ett genomsnitt på 12% under 2001 till cirka 13% under år 2002.

SAS koncernens policy är att löpande säkra 40-60% av den prognostiserade förbrukningen under kommande tolv månader.

Under 2002 prissäkrade SAS koncernen bränsleinköpen till i genomsnitt 49%. Av den förväntade förbrukningen under 2003 har SAS koncernen hittills säkrat 63% med tyngdpunkt under det första halvåret, huvudsakligen med hjälp av takoptioner. Den högre säkringsgraden under 2003 beror på ökad osäkerhet i omvärlden. En samordning av SAS koncernens prissäkring av flygbränsle för de nytillkomna flygbolagen påbörjades under 2002.

### SAS koncernens försäkringspolicy

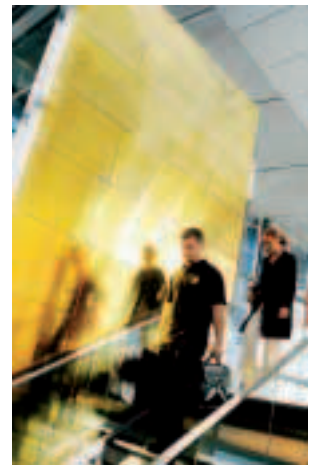
Samtliga tillgångar och verksamheter ska ha optimal försäkringstäckning baserad på konkurrensmässiga villkor på den globala försäkringsmarknaden. SAS koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar såväl flygplansflottan inklusive reservdelar och teknisk utrustning som all med flygverksamheten tillhörande ansvarexponering. Försäkringspremierna för SAS koncernen uppgick till 895 MSEK för 2002 vilket är en flerdubbling mot tidigare år.



# Scandinavian Airlines



- Affärsområdet i korthet
- Mål, strategisk inriktning och måluppfyllelse
- Strategier för ökad konkurrenskraft
- Stärkt kundinriktning
- Trafik- och marknadsutveckling
- Distributionskanaler
- Säker resa
- Operationella nyckeltal



# Scandinavian Airlines

www.sas.se



## Viktiga händelser

Det tidigare affärsområdet SAS Airline, som innefattade både Scandinavian Ground Services och SAS World Sales samt SAS Technical Services, omstrukturerades och renodlades och affärsområdet Scandinavian Airlines etablerades den 1 juli 2002 ■ Den första juni 2002 introducerades Scandinavian Airlines nya resekoncept "Scandinavian Direct" för ett enklare, smidigare och mer prisvärt resande inom Skandinavien ■ "Turnaround" introducerades och implementering påbörjades ■ Nytt produktionskoncept implementerades den 27 oktober 2002.

Resultaträkning		
MSEK	2002	2001*
Passagerarintäkter	33 016	34 108
Fraktintäkter	–	856
Övriga trafikintäkter <sup>1</sup>	2 509	1 313
Övriga intäkter	1 638 <sup>2</sup>	4 889
<b>Omsättning</b>	<b>37 163</b>	<b>41 166</b>
Personalkostnader	–6 622	–13 540
Försäljningsomkostnader	–5 322	–2 324
Flygbränsle	–3 184	–4 030
Luftfartsavgifter	–3 553	–3 842
Måltidskostnader	–1 389	–1 647
Hanteringskostnader	–5 348	–1 863
Tekniskt flygplansunderhåll	–5 131	–2 542
Data- och telekommunikationskostnader	–457	–1 538
Övriga rörelsekostnader	–2 842	–8 038
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>–33 848</b>	<b>–39 364</b>
<b>Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>3 315</b>	<b>1 802</b>
Leasingkostnader	–1 702	–2 232
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>1 613</b>	<b>–430</b>
Avskrivningar	–1 312	–1 785
Resultatandelar i intresseföretag	67	66
Realisationsvinster <sup>3</sup>	–436	1 100
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>–68</b>	<b>–1 049</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	–	1
Finansiella poster, netto <sup>3</sup>	–964	–451
<b>Resultat före skatt, EBT</b>	<b>–1 032</b>	<b>–1 499</b>

\* Avser det tidigare affärsområdet SAS Airline. (Resultat för affärsområdet SAS Airline för 2002 finns tillgängligt på internet www.sasgroup.net).  
<sup>1</sup> Inkluderar ECA med –418 (–335) MSEK. Se sid 21.  
<sup>2</sup> Ersättning med 570 MSEK ingår från Luftfartsverket avseende terminal 2.  
<sup>3</sup> 2001 års siffror har omklassificerats med avseende på valutakurseffekt om 492 MSEK (se Not 1 sid 88).

Nyckeltal		
	2002	2001*
EBITDAR-marginal	8,9%	4,4%
CFROI	9%	4%
Antal flygplan	199	200
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	21,9	23,1
Antal destinationer	86	94
Genomsnittligt flygavstånd linjetrafik (km)	1 062	1 010
Antal dagliga avgångar (genomsnitt)	810	915
Medelantal anställda	7 556	22 364
CO <sub>2</sub> -utsläpp, 000 ton	3 765	4 110

\* Affärsområdet SAS Airline

## Affärsområdet i korthet

Det tidigare affärsområdet SAS Airline, som innefattade SAS World Sales, SAS Technical Services och Scandinavian Ground Services, har omstrukturerats och renodlats och affärsområdet Scandinavian Airlines etablerades den 1 juli 2002. Etableringen innebär att verksamhetens faktiska kostnader redovisas på ett tydligare sätt. Hanteringskostnader, försäljningskostnader och kostnader för tekniskt flygplansunderhåll i SAS Airline omfattade endast externt inköpta tjänster 2001. För Scandinavian Airlines redovisas 2002 de totala kostnaderna inklusive köpta tjänster från affärsområdet Airline Support Businesses. Omsättningen i affärsområdet motsvarar cirka 44% av SAS koncernens totala omsättning före koncernelimineringar.

## Resultatutveckling

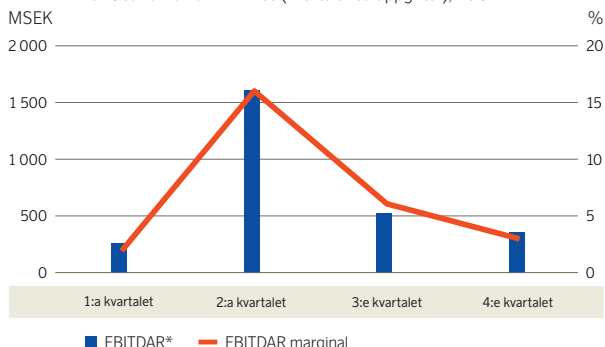
Scandinavian Airlines genomför för närvarande en genomgripande Turnaround (se sid 9). Som en del av Turnaround har kapaciteten reducerats med 4% jämfört med 2001, men exklusive expansionen på de interkontinentala linjerna blir reduktionen 10,6%. Passagerarintäkterna uppgick för januari-december till 33 016 (34 108) MSEK. Passagerarintäkterna minskade, rensat för valutaeffekter, med 2,9% eller 1 197 MSEK till följd av försämrad yield. Pressen på yelden och intäkterna ökade under fjärde kvartalet, men yelden påverkas också negativt av ökad andel trafik på de interkontinentala linjerna som har en lägre yield och påverkar den totala yelden negativt.

Rörelsekostnaderna minskade under januari-december bl.a. som en effekt av Turnaround. Bränslekostnaden hade, främst på grund av att bränslepriset var cirka 10% lägre än 2001, en positiv effekt på rörelsekostnaderna. Måltidskostnaderna minskade främst på grund av lägre passagerarvolym.

Rörelseresultatet före avskrivningar och leasingkostnader (EBITDAR) förbättrades betydligt jämfört med 2001 och uppgick för perioden januari-december till 3 315 MSEK.

Resultatet före skatt blev –1 032 MSEK.

## EBITDAR för Scandinavian Airlines (kvartalsvisa uppgifter), 2002



\* Exklusive engångseffekt MSEK 570 från Luftfartsverket.

# Scandinavian Airlines mål, strategisk inriktning och måluppfyllelse



Huvudpunkter i det strategiska utvecklingsarbetet inom Scandinavian Airlines;

- Operationella strategier för att strukturellt komma tillrätta med bolagets kostnads- och produktivetsproblem. Konkreta åtgärder som säkerställer genomförandet finns dokumenterat i en väldefinierad turnaroundplan.
- Kommersiella strategier i syfte att nå en tillräcklig intäktbas i ett läge där de traditionella affärsmarknaderna sviktar och visat sig otillräckliga.



## Finansiellt mål

Scandinavian Airlines har som mål att öka omsättningen med i genomsnitt 5% per år samt att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI på minst 20%.

## Strategisk inriktning

Scandinavian Airlines bibehåller huvudinriktningen mot affärsresenärer, men inriktningen breddas till att även omfatta privatresemarknaden.

## Måluppfyllelse 2002

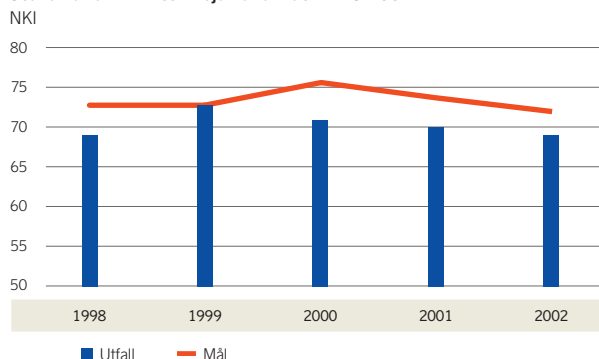
### Finansiellt mål

CFROI för 2002 blev 9%, vilket understiger målet med 11 procentenheter.

### Kundmål

Nöjd Kund Index, NKI, speglar hur väl Scandinavian Airlines möter kundernas förväntningar. För 2002 var NKI-målet 72 och utfallet blev 69, vilket var under 2001 års nivå. NKI påvisa-

Scandinavian Airlines - Nöjd Kund Index 1998-2002



## Övergripande mål

	Mål 2002	2002	2001
Nöjd Kund Index, NKI	72	69	70
Miljöindex	82	72	80

de bl.a. att kundernas uppfattning om flygbolagets erbjudna priser försämrats medan uppfattningen om bl.a. imagen har förbättrats. Störst betydelse för kundtillfredsställelsen har image, tidtabell/linjenät, konkurrenskraftig prissättning, kundbemötande och punktlighet.

## Kvalitetsmål

Målet är att vara Europas mest punktliga flygbolag. Punktlighetsmålet för 2002 var att maximalt 12% av antalet flygningar får vara maximalt 15 minuter försenade. Scandinavian Airlines uppnådde 11,7% (14,9%). Motsvarande siffra för flygbolag inom AEA var 18,7% (21,6%).

Målet för regularitet, andelen icke inställda flygningar, är minimum 99% under sommarhalvåret och 98% under vinterhalvåret. Under 2002 uppnåddes en genomsnittlig regularitet om 98,5% (97,5%).

Målet för förlorade telefonsamtal i direktförsäljningskanalen är maximalt 7%. Under 2002 var utfallet 15,6% (13%).

## Miljömål

Ett av Scandinavian Airlines övergripande miljömål är att vara en av de ledande aktörerna inom flygindustrin vad gäller miljöanpassning av verksamheten och integrering av miljöledning i verksamhetsstyrningen samt effektivare resursutnyttjande.

Ett konkret miljömål är att miljöindex ska förbättras med 3 enheter per år mellan 1996 och 2004. Under 2002 nåddes en förbättring med hela 8 enheter. (Se vidare sid 105.)

# Strategier för ökad konkurrenskraft

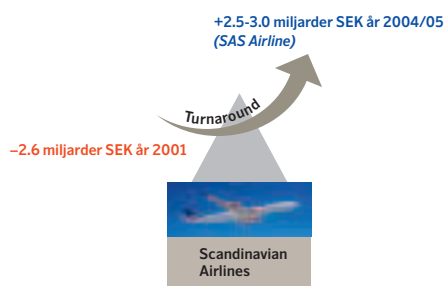


Scandinavian Airlines ska leverera effektiva reselösningar för att få resandet att passa naturligt in i kundernas liv. Kunderna ska känna sig uppskattade och se fram emot sin nästa resa.

## Operationella strategier och SAS koncernens Turnaround

De främsta orsakerna till Scandinavian Airlines gradvis försämrade konkurrenskraft och senare års lönsamhetsproblem är en hög enhetskostnad och dålig produktivitet.

De operationella strategierna och SAS koncernens Turnaround syftar till kraftigt minskade kostnader och ökad produktivitet. En framtida lönsam expansion är helt baserad på de kostnadssänkningar och produktivitetshöjningar som härigenom kan realiseras.



Turnaround är summan av de kortsiktiga åtgärder som har genomförts under 2001 - 2002 samt de strukturella åtgärder som är under implementering och som genomförs under 2002 - 2005. Programmet kommer att sänka Scandinavian Airlines enhetskostnad med 20%. (Se vidare sid 9 avsnittet "Turnaround".)

## Processarbete

Vidareutvecklingen av det mångåriga processarbetet i Scandinavian Airlines stödjer Turnaround-planen och fokuserar på att identifiera, mäta, analysera, förbättra och utveckla processerna.

## Kommersiella strategier

I tillägg till kraftfulla kostnadssänkande och produktivitetshöjande åtgärder är det nödvändigt för Scandinavian Airlines att bredda kundunderlaget. Från att tidigare haft fokus på ett affärsresande enligt konceptet "the Businessman's Airline" kommer det mer priskänsliga affärs- och privatresandet att adresseras tydligare i de koncept som erbjuds marknaden.

Scandinavian Airlines har en stark position i det traditionella affärssegmentet. Kundernas viktigaste behov i detta segment är urval av destinationer, frekvens och non-stop. De vill kunna bestämma sig sent, ha stor flexibilitet med hög servicenivå och är villiga att betala en premie för detta. Prisskillnaden på biljetten är idag dock för stor i vissa kundsegment. Det innebär att premien för en högre servicenivå måste sänkas.

En breddning av kundunderlaget sker bland annat genom att Scandinavian Airlines ökar sin andel av privatresemarknaden. Av antalet privatresor på reguljärflyg har bolaget för närvarande en andel på endast cirka 37% och enbart 20% av paketerade resor som säljs via turoperatörer. Det finns således en stor potential inom privatresemarknaden.

Scandinavian Airlines har definierat fyra marknadskluster utgående från marknadens trafikflöden.

- Trafik inom och mellan de Skandinaviska länderna samt Finland/Baltikum, norra Tyskland och norra Polen (hemmamarknaden).
- Affärstrafik i Europa.
- Privattrafik i Europa.
- Interkontinental trafik.

## Kommersiella strategier i korthet

- Hemmamarknaden ska försvaras och den utökade lågpriskonkurrensen bemötas genom att attraktiva, prisvärda produkter ska erbjudas alla breda kundsegment. Efterfrågan ska pro-aktivt stimuleras där potentialer finns. Scandinavian Direct ska vidareutvecklas.
- På de större europeiska affärsdestinationerna ska Scandinavian Airlines försvara sin position i konkurrensen om lokaltrafiken genom att erbjuda non-stop där det är möjligt samt introducera en ny två-klass produkt och en prisstruktur med tydlig differentiering mellan klasserna.
- På de mindre europeiska affärsdestinationerna ska Scandinavian Airlines växa med affärsmöjligheterna genom en stark position från knutpunkt till sekundärpunkt.
- På europeiska privatresedestinationer ska Scandinavian Airlines söka växa genom nya non-stop linjer. Den nya produkten med arbetsnamnet "Scandinavian Light" introduceras den 30 mars 2003.
- På interkontinentalt resande på non-stop flygningar från Skandinavien till de största marknaderna i Nordamerika och Asien ska Scandinavian Airlines växa med affärsmöjligheterna genom att vara ett full-servicebolag med stark ställning på hemmamarknaden. Scandinavian Airlines ska erbjuda produkter som är anpassade till kundens behov av komfort på långresor, men som även kan möta konkurrenternas erbjudanden.

## Fakta - Scandinavian Airlines

- Scandinavian Airlines System bildades 1946.
- Antal destinationer var 86 under 2002, varav 8 interkontinentala destinationer.
- Den 1 juli 2002 blev Scandinavian Airlines egen affärsenhet då Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services och SAS World Sales separerades från affärsenheten.
- Medelantal anställda under 2002 var 7 556 varav 48% kvinnor och 52% män.



# Stärkt kundinriktning



Enkla och smidiga resor är kärnan i Scandinavian Airlines erbjudande till sina kunder. Konzepten bygger på tid, prisvärdhet, flexibilitet och frekvenser.

## Fyra kundkoncept utgör basen i Scandinavian Airlines kunderbjudande

- *Kortdistansresor* - Effektiv transport på hemmamarknaden.
- *Medeldistansresor* - Effektiva resor till och från europeiska destinationer.
- *Långdistansresor* - En interkontinental reseupplevelse.
- "*Scandinavian Light*" - Prisvärt resekoncept med enkla lösningar.

## Konzepten bygger på sex delar

- *Scandinavian Airlines trafiksystem* - De bästa förbindelserna till och från destinationer dit många skandinaver vill resa.
- *Scandinavian Airlines priskoncept* - Ett tydligt priskoncept som baserar sig på kundens krav och på det som kunden vill betala för.
- *Scandinavian Airlines kundservice* - Vi bryr oss om och står för våra åtaganden. Ett servicekoncept som lever upp till varumärket.
- *Scandinavian Airlines reseerbjudande* - Att resa med Scandinavian Airlines ska vara enkelt och snabbt.
- *Scandinavian Airlines reseservice* - En njutbar och bekväm flygning.
- *Scandinavian Airlines lojalitetskoncept* - Att skapa långsiktiga kundrelationer.

## Kundkoncept

### Scandinavian Direct

Under sommaren 2002 introducerades Scandinavian Direct på destinationer i Skandinavien. Konzeptet fokuserar på enklare resande och flexibel prisstruktur. Scandinavian Airlines var ett av de första flygbolagen i världen att införa in-checkning via internet.

### Ett nytt privatresekoncept

Ett nytt privatresekoncept med arbetsnamnet "Scandinavian Light" introduceras i mars 2003. Fyra flygplan kommer att användas till flygningarna. Bakgrunden till satsningen är att prova ut nya kundkoncept och enklare produktionsformer inom ramen för SAS varumärke för att kunna tillgodose ett växande marknadssegment.

### Långdistansprodukter

Introduktionen av Scandinavian Airlines nya långdistansflygplan Airbus A330/A340, som ersätter Boeing 767 på interkontinentala linjer, påbörjades under hösten 2001. Första flygplanet introducerades på Asien och trots en kapacitetsökning på cirka 40% har linjen haft kabinfaktorer som är högre än tidigare. Olika kundundersökningar visar också på att Scandinavian Airlines rankas högt. Scandinavian Airlines vann priset som bästa interkontinentala flygbolag i Business Travellers Magazine 2002. Introduktion av Airbus A330/A340 sker successivt på de nordamerikanska destinationerna. Genom att de nya Airbus A330/A340 har cirka 15% högre bränsleeffektivitet bidrar de till att minska flygbolagets relativa miljöpåverkan.

## Lojalitetskoncept - EuroBonus

EuroBonus är ett bonussystem för den frekvente resenären. SAS EuroBonus övergripande strategi är att utveckla en långsiktig och lönsam relation till resenärerna. Dialogen med kunderna ger stor kunskap för fortsatt utveckling. Medlemsantalet ökade under 2002 med drygt 10% till 2,5 miljoner. Scandinavian Airlines tvingades att från augusti 2002 sluta ge poäng för resor på norska inrikeslinjer efter beslut av det norska Konkurransutskottet.

Löpande görs reserveringar för outnyttjade bonusresor. Dessa uppgick per 31 december 2002 till 857 (757) MSEK. Ökningen beror främst på att snittkostnaden för framtida bonusresor värderas bli högre, då större andel av uttag beräknas ske på andra flygbolag än Scandinavian Airlines.



### Nyckeltal för EuroBonus

	2002	2001*	Förändring
Antal medlemmar totalt	2 539 826	2 305 832	10,1%
- varav i Danmark	414 294	368 408	12,5%
- varav i Norge	808 908	762 100	6,1%
- varav i Sverige	618 908	546 391	13,3%
- varav internationellt	697 716	628 933	10,9%
Andel Guldmedlemmar	3,6%	2,8%	0,8 p.e.
Andel Silvermedlemmar	8,0%	7,6%	0,4 p.e.

\* Siffrorna för 2001 är reviderade.

### Operativa mål och utfall

	2002	2001	Mål
Totalhaveri ("total loss")	0	1*	0
Regularitet	98,5%	97,7%	min. 99%
Flygningar försenade mer än 15 minuter (punktighet)	11,8%	14,9%	max. 12%
Flygningar försenade mer än 2 minuter	36,9%	41,9%	max. 25%
Andel kunder som får vänta på svar i telefonförsäljningen så länge att samtalet går förlorat	15,6%	13,0%	max. 7%
Försenat bagage	0,7%	0,6%	0,4%
Skadat bagage	0,16%	0,09%	0,05%

\* Olyckan på Milanos flygplats Linate med SK 686 den 8 oktober 2001.



# Trafik- och marknadsutveckling

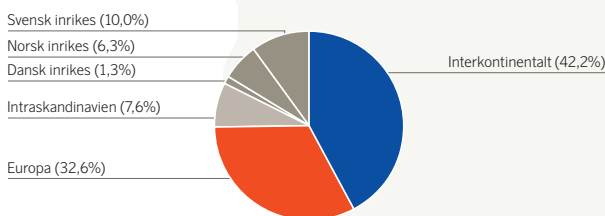
Scandinavian Airlines totala passagerartrafik			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	21 866	23 063	-5,2%
RPK, milj.	23 212	22 956	+1,1%
ASK, milj.	34 096	35 521	-4,0%
Kabinfaktor	68,1%	64,6%	+3,5 p.e. *
Kabinfaktor inkl. övrig trafik/prod.	68,2%	64,7%	+3,5 p.e. *
Kabinfaktor inkl. EuroBonusresenärer	70,9%	68,0%	+2,9 p.e. *
Yield, valutajusterad, SEK	1,42	1,49	-4,6%

\* Förändring i procentuella enheter (p.e.).

- Starkt tillväxt på de interkontinentala linjerna, speciellt linjerna till Asien. Scandinavian Airlines är sedan terrorattackerna i USA ensam om att operera non-stop mellan Skandinavien och Nordamerika.
- Scandinavian Airlines har tagit stora marknadsandelar på Asien och Nordamerika.
- Hård konkurrens på europatrafiken på samtliga stora affärsreseflöden. De stora europeiska fullservicebolagen är fortsatt kärnan i denna konkurrens, kompletterade av allianspartners. Lågstnadsbolagen expanderar successivt på marknader i Europa där de genererar ny trafik.
- Scandinavian Airlines har en fortsatt stark position på inrikeslinjer och intraskandinaviska linjer. Trots allmän nedgång i trafiken har Scandinavian Airlines tagit marknadsandelar i Europa.

## Scandinavian Airlines - trafik per linjeområde, 2002

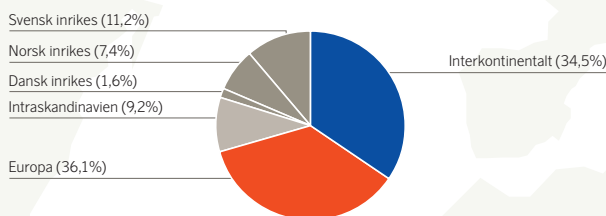
RPK, betalda passagerarkilometer



Andelen betalda passagerarkilometer (RPK) för intraskandinavisk trafik samt dansk, norsk och svensk inrikestrafik utgjorde 25,2% av den totala trafiken 2002.

## Scandinavian Airlines - kapacitet per linjeområde, 2002

ASK, offererade passagerarkilometer



Andelen tillgängliga passagerarsäten (ASK) för intraskandinavisk, dansk, norsk och svensk trafik utgjorde 29,4% av totalt offererade säteskm 2002.

Interkontinental trafik			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	1 420	1 220	+16,4%
RPK, milj.	9 783	8 264	+18,4%
ASK, milj.	11 748	10 526	+11,6%
Kabinfaktor	83,3%	78,5%	+4,8 p.e. *
Yield, valutajusterad			-4,1%

\* Förändring i procentuella enheter (p.e.).

- Den interkontinentala trafiken utvecklades starkt och introduktionen av flygplanstypen Airbus på flera långlinjer, t ex samtliga linjer till Asien och mellan Köpenhamn och New York har varit mycket lyckosam.
- Trots ökad kapacitet med 25-30% hade trafiken till Bangkok/Singapore och Tokyo en högre beläggingsgrad än föregående år. Trots ökad ny kapacitet har kabinfaktorn på Peking ökat.
- Trafiken till USA har successivt återhämtat sig. Trots införande av Airbus, vilket medfört en ökning i antal säten med cirka 35%, har beläggingsgraden ökat. Produktionen på USA har ökat med 9% medan trafiken totalt gått upp med 19%, vilket medfört en genomsnittlig beläggingsgrad om 81,8%.
- För 2003 kommer den fortsatta infasningen av Airbus A330/340 på USA att medföra en ökning av kapaciteten med 21% jämfört med 2002.

Europeisk trafik			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	7 604	7 838	-3,0%
RPK, milj.	7 570	7 937	-4,6%
ASK, milj.	12 316	13 588	-9,4%
Kabinfaktor	61,5%	58,4%	+3,0 p.e. *
Yield, valutajusterad			-1,3%

\* Förändring i procentuella enheter (p.e.).

- Den europeiska trafiken utvecklades svagt och återhämtningen gick betydligt långsammare än förväntat. Under hösten 2002 var marknaden på ungefär samma nivå som under 2000.
- Ett flertal nya lågprisaktörer på Europadestinationer har tillkommit. De stora fullservicebolagen införde aggressiva erbjudanden på anslutningstrafiken primärt för att fylla sina interkontinentala linjer.
- Scandinavian Airlines har haft en bättre utveckling än totalmarknaden och tagit marknadsandelar. Trots kraftigt reducerad kapacitet, cirka 15% färre antal turer, ligger trafiken på ungefär 2001 års nivå. Kabinfaktorn förbättrades med 3,0 procentenheter. Ett flertal olönsamma linjer har lagts ner.
- För 2003 väntas initialt en fortsatt svag marknadsutveckling för affärsresor.

Intrasandinavisk trafik			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	3 638	4 003	-9,1%
RPK, milj.	1 754	1 900	-7,7%
ASK, milj.	3 156	3 343	-5,6%
Kabinfaktor	55,6%	56,8%	-1,3 p.e. *
Yield, valutajusterad			+1,6%

\* Förändring i procentuella enheter (p.e.).

- Den intraskandinaviska trafiken har utvecklats svagt. Den stora andelen anslutningstrafik, speciellt till Köpenhamn har dock utvecklats relativt väl.
- Något färre frekvenser men med större flygplanstorlekar gav ett betydligt bättre utbud i högtrafikperioder samtidigt som det innebar ett bättre utnyttjande av resurserna.
- Nedläggningar av flera olönsamma linjer mellan Köpenhamn och mindre städer i Skandinavien har skett. De trafikeras nu av partners till Scandinavian Airlines, vilket resulterar i fortsatt goda förbindelser in i Scandinavian Airlines trafiksystem.

Dansk inrikestrafik (inkl. Grönland)			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	877	955	-8,1%
RPK, milj.	313	365	-14,2%
ASK, milj.	529	559	-5,4%
Kabinfaktor	59,2%	65,3%	-6,0 p.e. *
Yield, valutajusterad			+10,4%

Norsk inrikestrafik			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	3 557	3 839	-7,3%
RPK, milj.	1 467	1 962	-25,2%**
ASK, milj.	2 523	3 300	-23,5%**
Kabinfaktor	58,1%	59,5%	-1,3 p.e. *
Yield, valutajusterad			+26,6%**

Svensk inrikestrafik			
	2002	2001	förändr.
Antal passagerare, (000)	4 770	5 209	-8,4%
RPK, milj.	2 326	2 528	-8,0%
ASK, milj.	3 824	4 204	-9,0%
Kabinfaktor	60,8%	60,1%	+0,7 p.e. *
Yield, valutajusterad			+1,0%

\* Förändring i procentuella enheter (p.e.). \*\* Reduktion i trafik och produktion samt yieldökning beror på omfördelning av norska inrikeslinjer mellan Scandinavian Airlines och Braathens.

#### Dansk inrikestrafikutveckling (inkl. Grönland)

- Dansk inrikestrafik utvecklades svagt.
- Den svaga utvecklingen totalt förklaras huvudsakligen av låg efterfrågan på trafiken till Grönland.
- Scandinavian Airlines upphörde att flyga till och från Grönland den 25 oktober 2002.

#### Norsk inrikestrafikutveckling

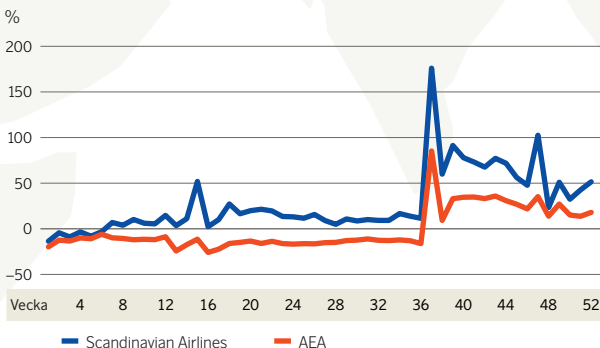
- Marknadsutvecklingen för norsk inrikestrafik under 2002 blev svagare än förväntat vilket påverkade trafikutvecklingen negativt. Antalet passagerare på totalmarknaden minskade med 6%.
- Scandinavian Airlines trafikutveckling i Norge påverkades under 2002 av samordningen med Braathens trafiksystem. Scandinavian Airlines fokuserar nu sin verksamhet till linjer i södra Norge; Oslo, Bergen, Stavanger och Trondheim, medan Braathens trafikerar de längre linjerna till norra Norge. Detta förklarar ökningen i yield. Tillsammans med Braathens och Widerøe's Flyveselskap erbjuder Scandinavian Airlines ett landstäckande linjenät som når drygt 40 flygplatser i Norge.
- Före förvärvet av Braathens fanns en kraftig överkapacitet på inrikesmarknaden i Norge. Minskning av kapaciteten har medfört en bättre balans mellan tillgång och efterfrågan.

#### Svensk inrikestrafikutveckling

- Svensk inrikesmarknad har utvecklats negativt. Nedgången är störst inom affärsresandet medan privatresandet har stimulerats och ökat genom kampanjer. Den totala inrikesmarknaden har gått ned med cirka 8%. Scandinavian Airlines har minskat sina marknadsandelar något.
- Stora anpassningar till en minskad efterfrågan har gjorts. En delvis ny struktur med färre flygplan stående över natten ute i landet infördes.
- Scandinavian Airlines flyger nu på tretton linjer i Sverige. Två olönsamma linjer lades ned. De beflygs nu av SAS koncernens delägda flygbolag Skyways i konkurrens med andra bolag.

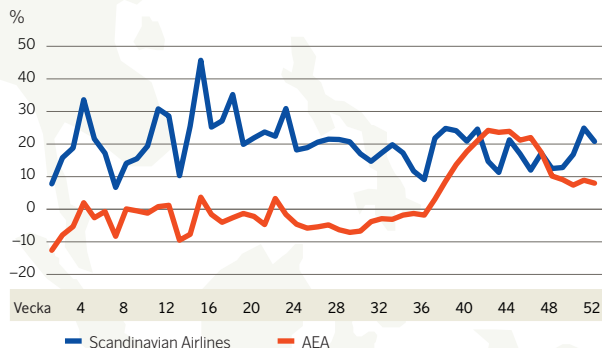
Diagrammen nedan visar Scandinavian Airlines trafikutveckling jämfört med genomsnittet av europeiska flygbolag (AEA). Scandinavian Airlines har haft en bättre trafikutveckling än övriga AEA-bolag och har tagit marknadsandelar under 2002. Speciellt gäller detta trafiken på Nordatlanten och Asien.

#### Förändring i RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka för resor över Nordatlanten 2002



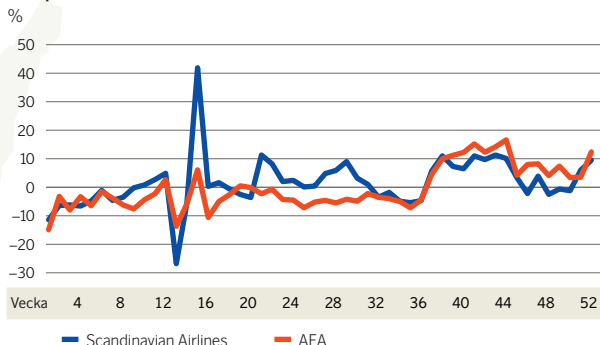
Scandinavian Airlines hade en positiv trafiktillväxt på Nordamerika under större delen av 2002 och ökade sina marknadsandelar till följd av infasningen av Airbus A340/A330.  
Källa: SAS koncernen, AEA

#### Förändring i RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka för resor till Asien 2002



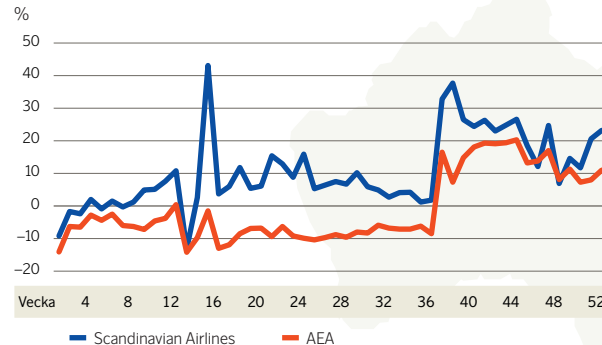
Trafiken på Asien har utvecklats mycket starkt under 2002 och Scandinavian Airlines har ökat sin marknadsandel.  
Källa: SAS koncernen, AEA

#### Förändring i RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka för resor i Europa 2002



Trots stora kapacitetsreduktioner på trafiken till Europa har Scandinavian Airlines ökat sin marknadsandel något under 2002.  
Källa: SAS koncernen, AEA

#### RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka totalt internationellt 2002



Scandinavian Airlines ökade sin marknadsandel bland de europeiska flygbolagen på all internationell trafik under 2002.  
Källa: SAS koncernen, AEA

# Distributionskanaler

Genom en effektiv distribution byggs både kort- och långsiktiga kundrelationer, som påverkar marknadsandelarna. Nya distributionskanaler, i synnerhet elektroniska, leder också generellt sett till miljö- och samhällsvinster genom att energi- och resursåtgång kan minskas. Distributionskanaler är ett viktigt konkurrensmedel för flygbolag.

## Ny distributionsstrategi

Den nya Skandinaviska distributionsstrategin ska öka effektiviseringen i resebranschen genom en ny transparent affärsmodell mellan flygbolaget och resebyråerna. Effektiviseringen ger klara fördelar för användaren, främst genom att kunden kan ta del av vilka tjänster man betalar för. Strategin bidrar också aktivt till ökad försäljning via elektroniska kanaler och skapar en plattform för konkurrens med nya aktörer på marknaden. SAS World Sales satsar också på aktiv kanalstyrning där lågprisprodukter primärt distribueras elektroniskt.

## Nytt distributionskoncept

Scandinavian Airlines beslöt att lansera ett nytt distributionskoncept i Skandinavien under 2002 och från och med den 1 januari 2003 inför flygbolaget nettopriser och sänker priserna med det tidigare provisionsbeloppet i Skandinavien. SAS World Sales och resebyråerna kommer att ta betalt för sina tjänster, som de flesta resebyråer i Skandinavien gör redan idag. Från och med årsskiftet 2002/2003 kommer Scandinavian Airlines priser att variera med kundens val av säljstöd, försäljningskanal och servicenivå. Hos SAS World Sales blir det billigare att beställa sin biljett via internet än telefon.

## Distributionskostnader

Scandinavian Airlines har under många år aktivt arbetat med att sänka distributionskostnaderna. Under basåret 1999 uppgick kostnaderna till cirka 20% av de totala passagerarintäkterna. För år 2002 var de nere på 16,4%. Till följd av den nya distributionsstrategin och andra effektiviseringar inom SAS World Sales förväntas kostnaderna under 2003 uppgå till cirka 13% av Scandinavian Airlines totala passagerarintäkter.

Genom den nya distributionsstrategin kommer kunder finna det förmånligt att använda sig av de effektivare elektroniska kanalerna.

## Resebyråer

Resebyråerna utgör fortsatt Scandinavian Airlines största och viktigaste distributionskanal med cirka 79% av Scandinavian Airlines totala intäkter. Det nya konceptet innebär att traditionella resebyråer hjälper kunderna att välja det bästa resealternativet samtidigt som de erbjuder elektroniska kanaler för lågprissegmentet. Detta ökar effektiviteten hos såväl Scandinavian Airlines som resebyråerna och kommer i slutändan den gemensamma kunden till del.

## SAS Sales Center

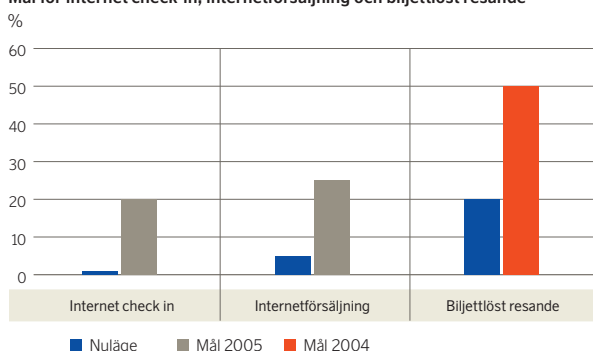
### Call centers och [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

Under 2002 fortsatte SAS World Sales omstruktureringen av SAS Sales Center för att uppnå ytterligare effektiviseringar och höja kundkvaliteten. För att sänka andelen förlorade samtal förhandlade Scandinavian Airlines fram ett avtal med en tredje part, som resulterat i att man under senare hälften av 2002 i genomsnitt levde upp till målet om maximalt 10% förlorade samtal.



Under 2002 är [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) en av Skandinavien mest besökta resesidor med nära 50 000 besökare per dag.

Mål för internet check-in, internetförsäljning och biljettlöst resande



Under 2002 lanserades en uppgradering av [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) med fokus på nya kundlösningar, bl.a. bokning av biljetter och internet check-in som ger kunden ytterligare valfrihet och flexibilitet. Nya hemsidan erbjuder kunderna även andra fördelar och den kommer framöver att utvecklas ytterligare som en viktig del av den nya distributionsstrategin.

# Säker resa

Flygsäkerheten är Scandinavian Airlines viktigaste förutsättning för att bedriva sin verksamhet. Flygsäkerhetsarbetet är en del av Scandinavian Airlines kvalitetssystem och bedrivs som en integrerad del av verksamheten. Således omfattas hela företaget av dess metoder.

Under året har Scandinavian Airlines implementerat ett nytt system för rapportering av flygsäkerhetshändelser. Inrapporteringen görs av piloter, kabinpersonal, stationspersonal samt tekniker. Systemet ger möjlighet till att övergripande bedöma flygsäkerhetsläget inom Scandinavian Airlines, och att med bättre precision ständigt förbättra säkerheten.

Medarbetarna, deras inställning och kunskap är de grundläggande och viktigaste faktorerna för att åstadkomma och vidareutveckla flygsäkerheten i företaget.

Scandinavian Airlines har av tradition skilt flygsäkerhetsarbetet (Flight Safety) från arbetet med luftfartsskydd (Security - en kombination av åtgärder för att skydda den civila luftfarten mot olagliga handlingar). Det har dock alltid funnits ett samband med behov av koordinering och stöd mellan dessa fackområden. Det ökade hotet mot flygsektorn har medfört att fackområdena har blivit mer integrerade.

Scandinavian Airlines gör alltid bedömningar av säkerheten i luftrummet och på flygplatser där olika typer av krigshandlingar eller andra oroligheter har förekommit.

## Avvikelsehantering och analys

Under året har ett omfattande arbete utförts för att införa ett gemensamt avvikelserapporteringssystem för flygsäkerhets-

händelser. Systemet är webb-baserat och innehåller en databas på vilken olika analysmetoder appliceras.

Flygsäkerhet definieras som frånvaro av oacceptabel risk. Med oacceptabel risk menas risk för en händelse som kan leda till ett haveri.

Systemet driftsattes i början av 2002, och möjliggör tillämpning av en ny riskvärderingsmetod för att upptäcka risker och med ökad effektivitet fördela resurserna i syfte att förbättra flygsäkerheten.

Avsikten är också att finna indikatorer, som på ett bättre sätt beskriver flygsäkerhetstillståndet i företaget. Förbättringar av verksamheten, ledningssystem, processer samt även investeringar i ny utrustning är baserade på slutsatser från riskvärderingsarbetet.

## Åtgärder inom luftfartsskydd

Terroristhandlingarna den 11 september 2001 i USA har på ett avgörande sätt tydliggjort luftfartsskyddets betydelse för flygsäkerheten. Hela luftfartsindustrin är nu sysselsatt med att minimera riskerna mot liknande och andra terroristhandlingar. Flygindustrin och Scandinavian Airlines som enskilt flygbolag gör en avvägning av de skyddsåtgärder som föreslås och dess positiva och eventuellt negativa påverkan på flygsäkerheten. Under 2003 kommer ett nytt EU-regulativ att implementeras som ytterligare stärker skyddet på marken i samband med luftfart.



Varje medarbetare har sitt definierade ansvar för Scandinavian Airlines flygsäkerhet. Nytt rapporteringssystem gör det möjligt att med bättre precision ständigt förbättra säkerheten.



# Operationella nyckeltal

Tioårsöversikt för Scandinavian Airlines och SAS Cargo Group

Trafik/Produktion	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Antal beflugna städer <sup>1</sup>	86	94	92	97	101	102	104	98	96	100
Antal flygningar, linjetrafik	295 813	334 039	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940
Flugna km, linjetrafik (milj.)	232,2	265,1	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	358,7	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9
Antal passagerare, totalt (000) <sup>2</sup>	22 087	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj.)	4 702,2	4 846,3	4 621,5	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4
Offererade tonkm, linjetrafik	4 641,5	4 798,3	4 584,3	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6
Offererade tonkm, övrigt	60,7	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8
Betalda tonkm, RTK, linjetrafik (milj.)	3 230,8	3 034,0	3 016,7	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9
Passagerare och överviktsbagage	2 401,9	2 263,9	2 204,2	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3
Frakt	784,7	717,6	758,4	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4
Post	44,2	52,5	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	69,6	63,2	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1
Offererade säteskm, ASK, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>	34 626	35 981	34 189	33 910	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581
Betalda passagerarkm, RPK, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>	23 621	23 296	22 923	21 707	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138
Kabinfaktor, linjetrafik (%) <sup>2</sup>	68,2	64,7	67,0	64,0	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5
Business Class, andel bet. passag. km (%)	– <sup>3</sup>	27,4	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7
Genomsnittlig passagerarsträcka, linjetrafik (km)	1 062	1 010	974	966	971	986	990	989	983	976
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	11,00	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24
Passagerarintäkt/ Betald passag. km, linjetrafik (SEK)	1,42	1,48	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21
Passagerarintäkt/Offererade säteskm, linjetrafik (SEK)	0,97	0,96	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, linjetrafik (SEK)	8,57	8,72	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69
Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)	147,7	135,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4
Betalda passagerarkm/Anställd, linjetrafik (000)	1 060,9	1 022,9	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1
Flygbränslepris (cent/gallon)	81	89	94	60	66	75	78	67	66	71
CO <sub>2</sub> , gram/betald passagerarkm	159	176	179	192	196	194	193	184	181	188
Miljöindex	72	80	82	88	96	97	100	–	–	–
Punktlighet (% inom 15 minuter)	88,2	85,1	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0
Regularitet (%)	98,5	97,5	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7

<sup>1</sup> Destinationer beflugna av Scandinavian Airlines.

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

<sup>3</sup> Ej längre relevant efter omläggning till en klass i Skandinavien fr.o.m. 1 juli 2002.

Definitioner och begrepp se sid. 119.



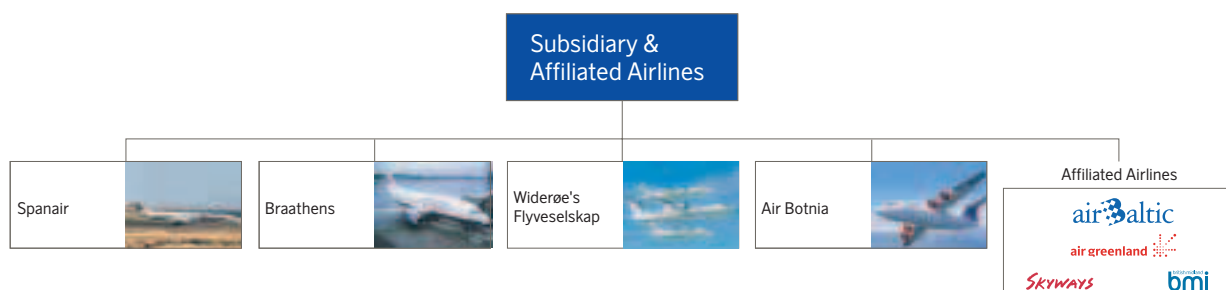
## Subsidiary & Affiliated Airlines



- Affärsområdet i korthet
- Subsidiary Airlines
  - Spanair
  - Braathens
  - Widerøe's Flyveselskap
  - Air Botnia
- Affiliated Airlines
  - airBaltic
  - Air Greenland
  - Skyways
  - Cimber Air
  - British Midland



# Subsidiary & Affiliated Airlines



Resultaträkning		
MSEK	2002	2001
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	12 762	2 474
Charterintäkter	2 679	3
Fraktintäkter	255	46
Övriga trafikintäkter	378	16
Övriga intäkter	1 451	584
<b>Omsättning</b>	<b>17 525</b>	<b>3 123</b>
Personalkostnader	-3 923	-889
Försäljningskostnader	-865	-133
Flygbränsle	-1 756	-224
Luftfartsavgifter	-2 244	-340
Måltidskostnader	-781	-88
Hanteringskostnader	-1 169	-149
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 084	-190
Data- och telekommunikationskostnader	-624	-41
Övriga rörelsekostnader	-1 690	-559
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-14 136</b>	<b>-2 613</b>
<b>Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>3 389</b>	<b>510</b>
Leasingkostnader	-2 007	-193
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>1 382</b>	<b>317</b>
Avskrivningar	-479	-181
Resultatandelar i intresseföretag	-482 <sup>1</sup>	-58
Realisationsvinster	63	-29
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>484</b>	<b>49</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	-159 <sup>2</sup>	-
Finansiella poster, netto	-205	-42
<b>Resultat före skatt, EBT</b>	<b>120</b>	<b>7</b>

<sup>1</sup> Nedskrivning av Cimber Air med -91 MSEK samt resultatandel för Spanair med -300 MSEK ingår. Intresseföretaget British Midlands resultatandel uppgick till -95 MSEK.

<sup>2</sup> Nedskrivning med -157 MSEK av koncernens andel i Expo Investments Partnership som innehar 10% av aktierna i Air Canada.

## Affärsområde i korthet

Affärsområdet Subsidiary & Affiliated Airlines innefattar flygbolaget Spanair, som bedriver både reguljär- och chartertrafik inom och utanför Spanien samt Braathens, som bedriver flyg-

Nyckeltal*		
	2002	2001
Antal flygplan	115	75
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	11,4	2,0
Antal destinationer	78	51
Antal dagliga avgångar	661	297**
Medelantal anställda	6 392	1 530

\* Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskap och Air Botnia.  
\*\* Metodförändring.

trafik både inom och utanför Norge. I affärsområdet ingår också det norska regionalflygbolaget Widerøe's Flyveselskap med bas i Norge samt Air Botnia som har flygverksamhet med utgångspunkt i den finska marknaden. airBaltic, Air Greenland, British Midland och Skyways är minoritetsägda flygbolag.

Omsättningen i affärsområdet motsvarar cirka 21% av SAS koncernens totala omsättning före koncernelimineringar.

## Resultatutveckling

Affärsområdet redovisade för tolv månadersperioden ett resultat före skatt på 120 (7) MSEK.

Spanair konsolideras från och med 1 mars 2002 som dotterföretag i SAS koncernen. Månaderna mars-december belastas med goodwillavskrivning med 36 MSEK. Spanair ingår som resultatandel för perioden 1 november 2001-28 februari 2002 med -300 MSEK. Trenden för Spanairs resultatutveckling har varit positiv jämfört med 2001, men resultatet för mars-december blev negativt med -155 (-451) MSEK.

Braathens har genomfört en kraftfull turnaround och redovisar ett betydligt förbättrat resultat för 2002 jämfört med 2001. Goodwillavskrivningar för Braathens belastade resultatet med 43 MSEK för perioden januari-december. Resultat före skatt uppgick till 806 (-375) MSEK.

Widerøe och Air Botnia redovisar också förbättrat resultat jämfört med 2001.

Intresseföretaget British Midland, 20% ägarandel, gav en resultatandel som uppgår till -95 (49) MSEK. Periodens resultat är belastat med en korrigeringsavseende föregående år med -22 MSEK.



### Viktiga händelser

SAS koncernen ökade ägarandelen i Spanair till 74% vilket godkändes av EU-kommissionen ■ Spanair upphörde med sina interkontinentala flygningar i mars 2002 ■ I juni godkändes Spanairs ansökan om att bli medlem i Star Alliance™ från 2003 ■ I juni erhöll Spanair som första spanska flygbolag certifikat för sitt kvalitetsledningssystem i enlighet med ISO 9001:2000.

Spanair		Member of the SAS Group		
Nyckeltal	2002	2001 <sup>1</sup>	2000 <sup>1,2</sup>	
SAS koncernens ägarandel	74%	49%	49%	
EBITDAR-marginal*	15,1%	13,1%	-	
CFROI	10%	4% <sup>2</sup>	5%	
Antal destinationer	25	35	31	
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	5,2	5,7	5,0	
Antal flygningar, linjetrafik	61 602	65 980	49 671	
Genomsnittligt flygavstånd, linjetrafik (km)	785	846	869	
Punktlighet (% inom 15 minuter)	87%	86%	70%	
Antal flygplan	49	48	39	
Medelantal anställda	2 496*	2 179*	2 144	
CO <sub>2</sub> -utsläpp, (000) ton	1 226	1 424	1 253	
Miljöindex	101	100	-	

<sup>1</sup> Spanair ej konsoliderat i SAS koncernen, ingår som resultatandel.  
<sup>2</sup> Räkenskapsår 1 november - 31 oktober och bygger delvis på andra redovisningsprinciper än i SAS koncernen.  
 \* Avser mars - december.

### Spanairs reguljärlinjenät



### Bakgrund

Spanair bildades av SAS och det spanska bolaget Teinver 1986. Verksamheten startade mars 1988. Reguljärflyget har sedan dess haft en mycket stark tillväxt och står idag för cirka 75% av Spanairs flygningar. Reguljärt flyger Spanair på 25 destinationer i 7 länder. Från Spanien belygs mer än 100 charterdestinationer, främst till Skandinavien, Storbritannien, Irland och Italien. Spanair är Spaniens näst största flygbolag och utför

cirka 170 reguljärflygningar per dag. Spanair har en kostnads- och effektivitetsnivå i nivå med de ledande lågkostnadsflygbolagen i Europa. Till skillnad från lågservicebolagen erbjuder Spanair ett nätverk och en fullserviceprodukt.

### Mål

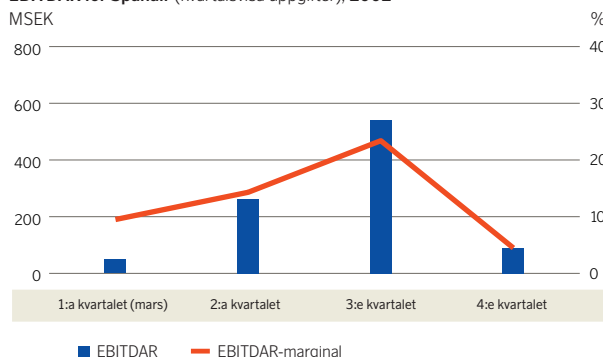
Det finansiella målet för Spanair är en CFROI på minimum 20%.

### Huvudstrategi

Spanair ska erbjuda produkter med högt kundvärde.

- **Tillväxt** - Spanair ska ha en tillväxt som är större än den totala marknaden.
- **Konkurrenskraft** - En enhetskostnad i nivå med lågkostnadsbolag och i kombination med attraktiv prissättning och en fullserviceprodukt gör det möjligt att snabbare genomföra en lönsam expansion med fler flygningar på fler marknader.
- **Flexibilitet** - Spanair ska utveckla nya flexibla och kommersiella produkter som är anpassade till framtidens marknader. Spanair optimerar också balansen mellan charter- och reguljärtrafik. Detta reducerar negativa effekter av säsongvariationer i efterfrågan både på års- och veckobasis samt ökar utnyttjandegraden av flygplan och besättningar.

EBITDAR för Spanair (kvartalsvisa uppgifter), 2002





Resultaträkning		
	mars-dec 2002	mars-dec 2001 <sup>1</sup>
MSEK		
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	3 893	4 080
Charterintäkter	2 088	2 065
Övriga trafikintäkter	236	150
Övriga intäkter	297	124
<b>Omsättning</b>	<b>6 514</b>	<b>6 419</b>
Personalkostnader	-943	-873
Försäljningsomkostnader	-397	-512
Flygbränsle	-951	-1 177
Luftfartsavgifter	-860	-807
Måltidskostnader	-299	-316
Hanteringskostnader	-587	-632
Tekniskt flygplansunderhåll	-509	-762
Data- och telekommunikationskostnader	-267	-213
Övriga rörelsekostnader	-717	-284
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-5 530</b>	<b>-5 576</b>
<b>Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>984</b>	<b>843</b>
Leasingkostnader	-959	-1 166
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>25</b>	<b>-323</b>
Avskrivningar	-59	-40
Realisationsresultat	56	80
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>22</b>	<b>-283</b>
Finansiella poster	-177	-168
<b>Spanair - Resultat före skatt, EBT</b>	<b>-155</b>	<b>-451</b>

<sup>1</sup> Spanair ej konsoliderat i SAS koncernen - ingår som resultatandel.

## Resultat- och trafikutveckling

Trots den svaga marknadsutvecklingen förbättrades Spanairs resultat väsentligt under 2002. Spanair tog ytterligare marknadsandelar inom reguljärtrafiken både på inrikeslinjerna och på Europatrafiken samtidigt som enhetsintäkten, särskilt på inrikeslinjerna, utvecklades mycket starkt. Charterverksamheten har varit lönsam alla år sedan starten 1988.

Inrikes reguljärtrafik är Spanairs största marknad. På grund av en avmattning i den spanska ekonomin minskade den spanska inrikesmarknaden under 2002 jämfört med året innan. Det totala antalet passagerare var 4% lägre jämfört med år 2001. Spanairs marknadsandel, på de linjer som Spanair beflyger, ökade till 25-30%. På den totala spanska inrikesmarknaden var marknadsandelen 17%.

Spanair upphörde med sina interkontinentala flygningar i mars 2002 och de interkontinentala linjerna kommer efterhand att ersättas med code-share-samarbeten. Spanair erbjuder idag code-share till Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador de Bahia och Toronto. Tre lease Boeing 767 har återlämnats som en följd av nedläggningen av den egna interkontinentala trafiken.

Inom inrikes och det europeiska linjenätet har olönsamma

Trafikutveckling och kapacitet*				
Reguljärtrafik, totalt				
		2002	2001	Förändring
Antal passagerare	(000)	5 205	5 687	-8,5%
Passagerarkilometer, RPK	(milj)	4 329	5 668	-23,6%
Säteskilometer, ASK	(milj)	7 096	9 434	-24,8%
Kabinfaktor		61,0%	60,1%	+0,9 p.e
Yield, lokal valuta				+26,3%
Spanien inrikes				
Antal passagerare	(000)	4 624	4 832	-4,3%
Passagerarkilometer, RPK	(milj)	3 264	3 175	+2,8%
Säteskilometer, ASK	(milj)	5 183	5 281	-1,9%
Kabinfaktor		63,0%	60,1%	+2,9 p.e
Europa				
Antal passagerare	(000)	567	652	-12,9%
Passagerarkilometer, RPK	(milj)	950	872	+8,9%
Säteskilometer, ASK	(milj)	1 738	1 556	+11,7%
Kabinfaktor		54,7%	56,1%	-1,4 p.e.
Chartertrafik				
Antal passagerare	(000)	2 241	2 163	+3,6%

\* I mars 2002 upphörde Spanairs interkontinentala verksamhet.

linjer lagts ner och kapaciteten har koncentrerats till marknader med högre potentialer och större volymer. Under sommarsäsongen öppnades nya linjer till Österrike, Tyskland och Skandinavien. Flera av de nya linjerna har utvecklats gynnsamt och åretruntrafik har därefter etablerats på flertalet linjer till dessa länder.

## Effektivitet och förbättringsåtgärder

Ett omfattande resultatförbättringsprogram har successivt implementerats under 2002.

Kostnadseffektiviteten har förbättrats på ett antal områden 2002. Ett avancerat bränslebesparingsprogram har introducerats och ett nytt avtal för tungt underhåll av Spanairs MD-flotta har ingåtts med SAS Technical Services.

Alla leverantörsavtal har omförhandlats och en lägre kommissionsnivå till resebyråer har införts. För att optimera trafiken på reguljärlinjerna har trafikplanering och intäktsstyrning integrerats. Målet är en effektivare prissättning och distribution samt en bättre styrning av yield, beläggning och linjenät.

Den planerade förnyelsen av flygplansflottan fortskrider. Vid årets slut hade Spanair tio flygplan av modellerna Airbus A320 och A321. Planerade leveranser av Airbus har senarelagts för att anpassa sig till den svaga marknadsutvecklingen.

Spanair har en god effektivitet i produktionen. Spanair utnyttjar idag sina flygplan cirka 8,5 timmar per dag (blocktimmar) och utnyttjandegraden planeras höjas ytterligare framöver. Spanair har en mycket god produktivitet i sin verksamhet och är mycket konkurrenskraftiga.



### Flygsäkerhet och kvalitet

Flygsäkerheten är en del i Spanairs kvalitetssystem och har högsta prioritet. I juni införde de spanska luftfartsmyndigheterna den operationella delen av gemensamma europeiska luftfartsvillkor (JAR-OPS.1) Spanair är ett av de första spanska flygbolagen som implementerade alla luftfartsvillkor.

### Övergripande kvalitetsledningssystem

Första fasen av Spanairs övergripande kvalitetsledningssystem har avslutats och certifierats av Det Norske Veritas i juni 2002. Som första spanska flygbolag erhöll Spanair certifikat för "Planning, Development and Control of the Operation" enligt ISO 9001:2000.

### Kundrelationer

Ett förbättringsprogram för kundrelationer har nyligen implementerats. Det baserar sig på filosofin "Reklamationer - en möjlighet till förbättring".

### Punktlighetsgaranti

Som första flygbolag har Spanair en punktlighetsgaranti på majoriteten av sina inrikesflygningar. Garantin lanserades under februari 2001 på den största inrikeslinjen mellan Madrid och Barcelona. Konceptet innebär att alla passagerare får en gratis biljett till ytterligare en flygning om de drabbas av en försening på mer än 15 minuter som är orsakad av Spanair. Efter mycket positiva kundreaktioner har nu garantin utvidgats till att omfatta 60% av Spanairs inrikesflygningar. De linjer som berörs går mellan Madrid och Barcelona, Alicante, Bilbao, Malaga på det spanska fastlandet samt mellan Madrid och Las Palmas och Teneriffa på Kanarieöarna.

### Framtidsutsikter

Marknaden för flygresor är stor och växande i Spanien. Inrikesflyget är välutvecklat och Spanien är viktigt som turistland och mål för affärsresenärer. Flygtrafiken mellan Europa och Spanien bedrivs av både charter- och reguljärbolag. Fritidsresandet bedöms öka mer än affärsresandet de närmaste åren. Spanairs flexibilitet mellan charter- och reguljärtrafik ökar möjligheterna att snabbt anpassa sig till kommande förändringar både vad gäller affärs- och fritidsresandet.

Flygplatserna i Barcelona och Madrid får utökad kapacitet under åren 2004/05. Detta ger möjlighet till expansion, dels med nya inrikeslinjer, dels med utbyggda anslutningar till Star Alliance™ globala trafiksystem via dess knutpunkter i Europa.

#### Förändrad infrastruktur

En utbyggnad av nätet för höghastighetståg i Spanien är planerad de kommande åren. Bland annat kommer linjen mellan Barcelona och Madrid att öppnas i slutet av 2004. Detta kommer gradvis att påverka flygverksamheten på de berörda sträckorna.

### Andra enheter

#### Newco Airport Services<sup>1</sup>

[www.newcoas.es](http://www.newcoas.es)

Newco startade sin verksamhet 2000. Med utgångspunkt i den spanska marknaden bedriver Newco passagerar- och rampservice på marken. Spanair har 10% ägarandel, SAS koncernen 45% och Teinver 45%.

Newco förser Spanair och dess partners med ground handlingtjänster och samtliga flygbolag i SAS koncernen med stationservice på spanska flygplatser. Ground handlingmarknaden är formellt avreglerad enligt EU direktiv, men avregleringen förväntas ske under 2003 i Spanien. Newco fokuserar på att expandera verksamheten på den framtida avreglerade spanska ground handlingmarknaden och att erbjuda full service av ramp-tjänster och passagerarhantering. Medelantal anställda mars - december 2002 var 691.

#### Fuerza de Ventas<sup>2</sup>

Under år 2000 bildades Fuerza de Ventas som är Spanairs försäljningsföretag. Fuerza ägs till 80% av Spanair och 20% av SAS koncernen.

#### Club de Vacaciones<sup>2</sup>

[www.clubvacaciones.es](http://www.clubvacaciones.es)



Club de Vacaciones är en researrangör med utgångspunkt i den spanska marknaden. Spanair äger 93,3% av aktierna i Club de Vacaciones.

#### Aerolíneas de Baleares

[www.aebal.es](http://www.aebal.es)

SAS koncernen ägde till och med december 2002 25% av Aerolíneas de Baleares direkt och 17% genom Spanair. Innehavet redovisades som andelar i intresseföretag. Efter det att koncernen förvärvat ytterligare 36% av aktierna i bolaget kommer Aerolíneas de Baleares att konsolideras som dotterföretag från den 1 januari 2003. Aerolíneas de Baleares är ett produktionsbolag för "Spanair Link", som flyger till och från Balearerna. Flottan består av 4 Boeing 717.

<sup>1</sup> Konsolideras i SAS koncernen. <sup>2</sup> Konsolideras i Spanair.

### Fakta - Spanair

- Spanair bildades av SAS och det spanska bolaget Teinver. Verksamheten som charterbolag startade i mars 1988.
- Av flygplansflottans 49 flygplan är 12 anpassade för chartertrafik.
- I februari 1994 började Spanair med reguljär flygverksamhet. Reguljärflyget står idag för cirka 75% av Spanairs flygningar.
- Spanair är Spaniens näst största flygbolag och genom investeringar i kapacitet hade Spanair 25-30% marknadsandel på beflygna linjer på den spanska inrikesmarknaden under 2002.
- Spanair har 14% av antalet landningsrättigheter på Madrids flygplats.
- Spanair blir medlem i Star Alliance från 1 april 2003.
- Medelantal anställda under 2002 var 2 496 varav 48% kvinnor och 52% män.






## ”Folkets favoritt i lufta”



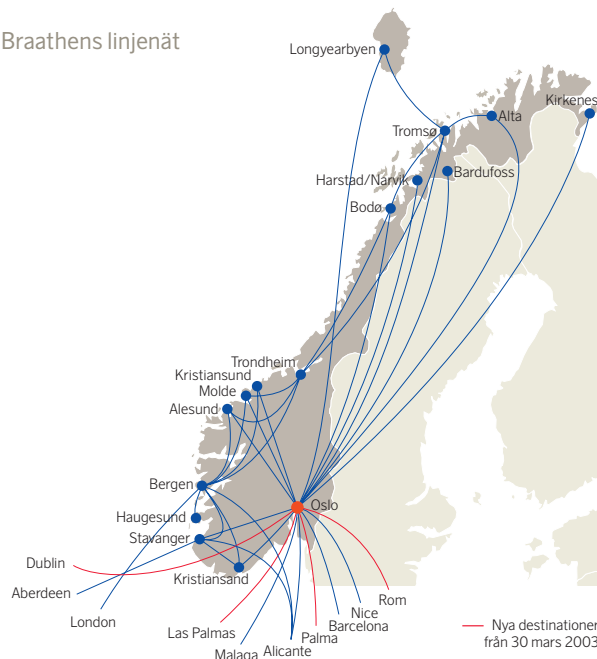
### Viktiga händelser

- SAS koncernen förvärvade samtliga aktier i Braathens
- Kabinfaktorn på norsk inrikestrafik steg under 2002 med 8,4 procentenheter till 57,8%
- Den 2 april 2002 samordnades trafiksystemet på norsk inrikestrafik med Scandinavian Airlines
- Braathens är åter lönsamt efter en kraftig omstrukturering.

BRAATHENS 		Member of the SAS Group		
Nyckeltal	2002	2001 <sup>1</sup>	2000 <sup>1</sup>	
SAS koncernens ägarandel	100%	98,48%	0%	
Omsättning, MSEK	7 370	6 937	6 046	
EBITDAR-marginal	23,0%	11,9% <sup>2</sup>	5,5%	
CFROI	23%	10% <sup>2</sup>	5%	
Antal beflugna städer	25	24	24	
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	4,1	5,0	5,6	
Antal flygningar, linjetrafik	71 034	93 773	104 916	
Genomsnittligt flygavstånd, linjetrafik (km)	610	513	452	
Punktighet (% inom 15 minuter)	88,1%	91,3%	91,3%	
Antal flygplan	27	33	32	
Medelantal anställda	2 814	3 770	–	
CO <sub>2</sub> -utsläpp, 000 ton	545	630	638	
Miljöindex	86	100	–	

<sup>1</sup> Braathens ej konsoliderat i SAS koncernen.  
<sup>2</sup> Omklassificering av wet lease 195 MSEK.

### Braathens linjenät



### Bakgrund

Braathens är Norges största inrikesflygbolag. I december 2001 blev Braathens helägt dotterföretag i SAS koncernen. Samordningen av Braathens och Scandinavian Airlines trafiksystem frigjorde stora synergieffekter och SAS koncernen stärkte sin position på hemmamarknaden, vilket har lett till kraftigt förbättrad lönsamhet och effektivare resursutnyttjande och minskad miljöbelastning.

Braathens flyger på 16 skandinaviska destinationer samt på 10 destinationer i övriga Europa varav fyra nya destinationer tillkommer fr.o.m. 30 mars 2003.

### Mål

Det finansiella målet är att uppnå en CFROI på minimum 20%.

### Huvudstrategi

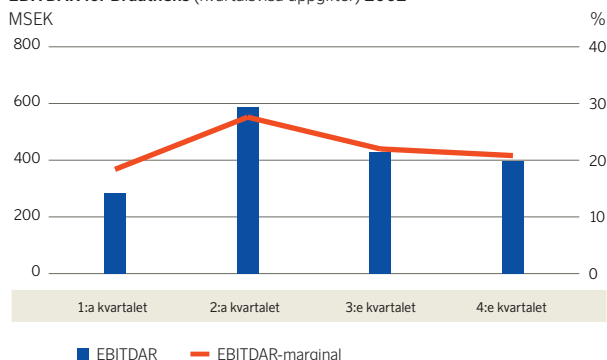
Braathens ska:

- ha primärt fokus på att ytterligare öka sin kostnadseffektivitet och konkurrenskraft
- utnyttja position och konkurrenskraft på utvalda internationella nischdestinationer inom reguljär- och chartertrafik
- ha sina produkter lättillgängliga på de marknader och via de kanaler kunderna vill hämta sin information och där kunderna vill göra sina inköp.

### Resultat- och trafikutveckling

Från den 2 april 2002 samordnades linjenätet med Scandinavian Airlines. Braathens resultat förbättrades kraftigt under 2002. Resultat före kapitalkostnaden (EBITDAR) ökade med 105% till 1 694 (825) MSEK.

### EBITDAR för Braathens (kvartalsvisa uppgifter) 2002



Resultaträkning		
MSEK	2002	2001 <sup>1</sup>
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	6 039	5 791
Charterintäkter	590	413
Övriga trafikintäkter	331	232
Övriga intäkter	410	501
<b>Omsättning</b>	<b>7 370</b>	<b>6 937</b>
Personalkostnader	-1 932	-2 151
Försäljningskostnader	-274	-229
Flygbränsle	-596	-706
Lufftartsavgifter	-1 000	-1 146
Måltidskostnader	-378	-421
Hanteringskostnader	-280	-143
Tekniskt flygplansunderhåll	-355	-161
Data- och telekommunikationskostnader	-275	-308
Övriga kostnader	-586	-850 <sup>2</sup>
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-5 676</b>	<b>-6 112</b>
<b>Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>1 694</b>	<b>825</b>
Leasingkostnader	-750	-967 <sup>2</sup>
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>944</b>	<b>-142</b>
Avskrivningar	-170	-223
Realisationsresultat	0	10
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>774</b>	<b>-355</b>
Finansiella poster	32	-20
<b>Braathens - Resultat före skatt, EBT</b>	<b>806</b>	<b>-375</b>

<sup>1</sup> Braathens ej konsoliderat i SAS koncernen.  
<sup>2</sup> Omklassificering av wet lease 195 MSEK.

Den totala inrikesmarknaden i Norge mätt i antalet passagerare minskade med 6% 2002 jämfört med 2001. Totalmarknaden visade på en svag tillväxt under fjärde kvartalet 2002.

Braathens minskade sin inrikeskapacitet mätt i ASK med 7,0% som en följd av samordningen med Scandinavian Airlines. Braathens trafikerar nu alla linjerna till Nordnorge samt linjerna till de flesta mindre destinationerna i Sydnorge. Kabinfaktorn på Braathens inrikeslinjer ökade från 49,4% under 2001 till 57,8% för 2002. Braathens utlandslinjer koncentreras till Malaga, Alicante, Barcelona, Nice, London och Aberdeen. Trafiken på linjerna till Spanien och Nice har utvecklats positivt och Braathens trafik (RPK) ökade med 23,7% under 2002. Kabinfaktorn på Braathens utlandslinjer ökade från 54,4% 2001 till 57,8% 2002.

Braathens kommer att öppna fyra nya internationella destinationer under 2003. De nya destinationerna blir Rom, Palma, Las Palmas och Dublin.

### Effektivitet och förbättringsåtgärder

Sedan hösten 2001 har Braathens genomfört en betydande omstrukturering. Flygplansflottan har reducerats med 6 flygplan och personalstyrkan med cirka 25% jämfört med 2001. Kapaciteten har reducerats med 15% och samtliga områden har genomfört kostnadsreduktioner för att anpassa verksamheten. Samordningen med Scandinavian Airlines och andra enheter i SAS koncernen har också gett Braathens synergi-

Trafikutveckling och kapacitet				
<b>Reguljärtrafik, totalt</b>		2002	2001	Forändring
Antal passagerare (000)		4 148	5 031	-17,6%
Passagerarkilometer (RPK)		2 620	2 713	-3,4%
Säteskilometer (ASK)		4 533	5 336	-15,0%
Kabinfaktor		57,8%	50,8%	+7,0 p.e.
Yield, lokal valuta (NOK)				+2,1%
<b>Chartertrafik</b>		2002	2001	Forändring
Antal passagerare (000)		357	265	+34,9%

effekter, effektivitetsökningar och resultatförbättringar 2002. Braathens effektivitetsarbete kommer framöver att fokusera på förbättrad utnyttjandegrad av flygplansflottan samt på produktivitet i alla led av verksamheten. Braathens ska också minska de administrativa kostnaderna och öka distributionen via internet.

### Flygsäkerhet och kvalitet

Braathens har en mycket modern flygplansflotta med 27 Boeing 737. Målet för den operativa verksamheten är att vara bland Europas ledande flygbolag avseende regularitet, produktivitet och kostnadseffektivitet jämfört med andra operatörer på liknande distanser. Braathens satsar kontinuerligt på att bibehålla och utveckla flygsäkerheten i alla led.

Braathens mäter kontinuerligt trender och riskfaktorer för flygsäkerhet, miljö, punktlighet och annan kundservice. Punktligheten inom 15 minuter gick bl.a. ner från 91,3% till 88,1% under 2002. Orsakerna var stora omläggningar av linjenätet i april 2002 samt vissa introduktionsproblem vid övergång till ny operatör för passagerar- och markservice. Åtgärder för att förbättra punktligheten har startats under året.

### Framtidsutsikter

Tillväxtmöjligheterna på den norska inrikesmarknaden är begränsade utöver naturlig tillväxt på de redan etablerade linjerna. Flygbolagets primära fokus är att ytterligare öka kostnadseffektiviteten och produktiviteten. Internationellt värderas tillväxtmöjligheterna i privatresemarknaden som betydligt större.

Ett nytt priskoncept för internationella linjer i medelhavsområdet introducerades i januari 2003. Detta kommer att stärka Braathens position på denna marknad.

### Fakta - Braathens

- Braathens etablerades 1946.
- Braathens hade cirka 200 dagliga avgångar under 2002.
- Braathens flygplansflotta består av 27 st Boeing 737-400/500/700.
- Braathens transporterade 4,5 miljoner passagerare år 2002.
- Medelantal anställda under 2002 var 2 814 varav 44% kvinnor och 56% män.
- Från sommaren 2003 kommer Braathens att ingå i SAS koncernens årliga arbetsmiljöundersökning (PULS).

# Widerøe's Flyveselskap

www.widerøe.no



## Viktiga händelser

Widerøe's Flyveselskap fick för andra året i rad Silver Award för bästa regionala flygbolag - European Regional Airlines' Airline of the year ■ Norsk designråd tilldelade Widerøe "merket for god design" för ny helhetsprofil ■ I konkurrens med sju andra flygbolag vann Widerøe cirka 80% av de regionala kortbanelinjerna i Norge för en ny treårsperiod.

widerøe		Member of the SAS Group		
Nyckeltal	2002	2001	2000	
SAS koncernens ägarandel	99,4%	63,3%	63,3%	
EBITDAR-marginal	17,4%	17,4%	17,2%	
CFROI*	18,2%	15,2%	14,7%	
Antal beflugna städer	40	40	38	
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	1,5	1,4	1,5	
Antal flygningar, linjetrafik	90 636	87 455	89 930	
Genomsnittligt flygväst, linjetrafik (km)	208	195	194	
Punktlighet (% inom 15 minuter)	89,7%	90,4%	90,3%	
Antal flygplan	29	27	26	
Medelantal anställda	1 207	1 227	1 238	
CO <sub>2</sub> -utsläpp, 000 ton	102	95	97	
Miljöindex	101	104	100	

\* Metodförändring.

Resultaträkning				
MSEK	2002	2001	2000	
Passagerarintäkter	1 807	1 502	1 356	
Övriga intäkter	796	633	495	
Totala intäkter	2 603	2 135	1 851	
EBITDAR	453	371	318	
EBITDA	306	254	224	
Rörelseresultat, EBIT	164	144	117	
Resultat före skatt, EBT	82	79	56	

## Bakgrund

Widerøe är Norges största regionala flygbolag. Under 2002 inlöstes minoritetsaktieägarna i Widerøe av SAS koncernen. Widerøe ägs sedan juni 2002 till 99% av SAS koncernen. Widerøes verksamhet består av linjetrafik på det norska kortbanelinjenätet samt internationellt.

En del flygningar på det norska kortlinjenätet baseras på statens uppköp av flygtjänster. I augusti 2002 blev resultatet av upphandlingen för perioden 2003-2006 offentligt. Det innebär att Widerøe har en marknadsandel på cirka 80% av kortlinjenätet, som varit företagets huvudaktivitet i mer än 30 år. Idag utgör kortbaneverksamheten 50% av företagets verksamhet eftersom tillväxten under de senare åren varit starkast på övriga regionala linjer såväl inrikes som utrikes.

## Mål

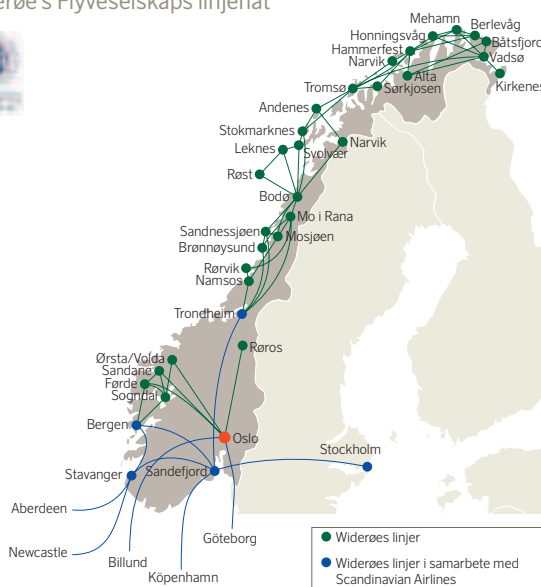
Det finansiella målet är att uppnå en CFROI på minimum 20%.

## Huvudstrategi

Widerøe ska

- utvidga sin linjetrafik på non-stop förbindelser
- vara det ledande norska flygbolaget på kortbanelinjenätet.

## Widerøe's Flyveselskaps linjenät



## Resultat- och trafikutveckling

Omsättningen för 2002 ökade med 21,9% till 2 603 MSEK. Ökningen beror på att passagerartrafiken (RPK) ökade med 17,9%. Resultat före skatt uppgick till 82 (79) MSEK.

Den internationella verksamheten är i tillväxt och fortsatt ett utvecklingsområde. Under 2002 öppnade företaget tre nya internationella linjer: Stavanger-Aberdeen, Oslo-Billund och Trondheim-Köpenhamn.

## Framtidsutsikter

Under 2003 blir största utmaningen att genomföra ytterligare effektiviseringar för att sänka enhetskostnaden och samtidigt möta den ökade konkurrensen på de internationella linjerna för att skapa en bas för lönsam tillväxt. Kommande år prioriteras ökat flygplansutnyttjande, ökning av kabinfaktorn och betydligt förbättrad produktivitet.

## Fakta - Widerøe

- Widerøe grundades 1934 och har huvudkontor i Bodø.
- Widerøe är Norges äldsta och största regionala flygbolag, med 29 turbo-prop-flygplan av typen deHavilland Q100/300/400 med 37-72 säten.
- Widerøe flyger till 40 destinationer, varav 6 utanför Norge.
- 1,5 miljoner passagerare flög under 2002 med Widerøe.
- Medelantal anställda under 2002 var 1 207 varav 35% kvinnor och 65% män.

# Air Botnia

www.airbotnia.fi



## Viktiga händelser

Lufftartsmyndigheterna beviljade Air Botnia JAR-145 certifikat för egen teknisk organisation för SAAB 2000 underhåll vid Arlanda flygplats ■ Air Botnia och företagets pilotförening tecknade ett kollektivavtal som ger ökad flexibilitet och konkurrenskraft. Avtalsperioden gäller till och med december 2004 ■ Ny direkt förbindelse från Helsingfors till Bryssel.

Air Botnia	Member of the SAS Group		
<b>Nyckeltal</b>	<b>2002</b>	2001	2000
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
EBITDAR-marginal	23,9%	13,2%	8,0%
CFROI*	24,0%	18,6%	21,0%
Antal beflugna städer	10	11	14
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	0,5	0,5	0,4
Antal flygningar, linjetrafik*	17 956	20 975	20 681
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik (km)	580	503	488
Punktlighet (% inom 15 minuter)	94%	92%	92%
Antal flygplan	10	10	11
Medelantal anställda	291	303	264
CO <sub>2</sub> -utsläpp, 000 ton	98	94	88
Miljöindex	77	100	-

\* Metodförändring.

Resultaträkning	2002	2001	2000
MSEK			
Passagerarintäkter	1 022	974	771
Övriga intäkter	3	0	1
Totala intäkter	1 025	974	772
EBITDAR	245	129	62
EBITDA	94	2	11
Rörelseresultat, EBIT	83	-34	-4
Resultat före skatt, EBT	83	-33	-5

## Bakgrund

Oy Air Botnia Ab är sedan 1998 ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Tidigare fungerade Air Botnia som ett finskt inrikes matarbolag i samarbete med Finnair. Målsättningen med förvärvet av Air Botnia var att stärka SAS koncernens marknadsposition i Finland. Air Botnia har code-share samarbete med Scandinavian Airlines på samtliga sina linjer, där produkter och servicekoncept är integrerade.

## Mål

Det finansiella målet är att uppnå en CFROI på minimum 20%.

## Huvudstrategi

Air Botnia ska

- utveckla affärsmöjligheter på den finska marknaden och vara SAS koncernens aktör på denna marknad
- skapa lönsamhet genom att ha konkurrenskraftiga produktionskostnader
- ha fokus på ökat flygplansutnyttjande och höjd produktivitet.

## Air Botnias linjenät



## Resultat- och trafikutveckling

Omsättningen för 2002 ökade med 5,2% till 1 025 MSEK. Ökningen beror på att passagerartrafiken (RPK) ökade med 30,5%. Rörelsekostnaderna minskade under 2002 med 6% till 941 MSEK och enhetskostnaden minskade med 18%. Kostnadsförbättringen beror på ökat utnyttjande av flygplanen och förbättrad produktivitet. Air Botnia är ett konkurrenskraftigt flygbolag på den finska marknaden.

Antal passagerare för internationell trafik minskade med 2,4% på Air Botnias huvudmarknad Finland. Passagerartillväxten i Air Botnias närområden Sverige, Danmark och Norge var svag under 2002. Trots svag marknadsutveckling ökade antalet passagerare i Air Botnia med 18,4% jämfört med 2001. Passagerartrafiken (RPK), ökade med 30,5% eftersom den genomsnittligt flugna distansen ökade i och med ändrat trafikprogram. Kabinfaktorn var 49,5% (44,0%) och affärsreseandelen utgjorde 39,7% (47,7%).

## Framtidsutsikter

Marknadstillväxten år 2003 beräknas vara måttlig. Företagets planerade tillväxt år 2003 innefattar en markant expansion av produktionen. Den ökade produktionen beräknas förbättra enhetskostnaden med 7%.


## Fakta - Air Botnia

- Air Botnia etablerades den 16 mars 1988.
- Air Botnia flyger på 10 destinationer och hade 49 dagliga avgångar under 2002.
- Vid utgången av 2002 bestod flottan av 5 SAAB 2000 turboprop flygplan och 5 Avro RJ-85 jet flygplan med en genomsnittsalder på 3,5 år. Air Botnia har en av Europas yngsta och mest miljöanpassade flygplansflottor.
- 0,5 miljoner passagerare flög under 2002 med Air Botnia.
- Medelantal anställda under 2002 var 291 varav 59% kvinnor och 41% män.

# Affiliated Airlines

Affiliated Airlines omfattar samtliga minoritetsägda flygbolag inom SAS koncernen. Koncernens strategi innebär att koncernen i huvudsak ska ha ägarandelar som är 50% eller högre för företag inom koncernen.

[www.airbaltic.lv](http://www.airbaltic.lv)

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS koncernens ägarandel	47,2%	47,2%	34,2%
Omsättning, MSEK	444	462	369
EBITDAR, MSEK	81	91	65
EBIT, MSEK	7	15	1
Antal passagerare (000)	262	249	218


SAS koncernens ägarandel i det lettiska flygbolaget airBaltic uppgår till 47%. Flygbolaget grundades 1995.

airBaltic har sin bas i Riga, Lettland. Huvudmarknaderna utgörs av Danmark, Sverige, Finland, Tyskland, Beneluxländerna, Storbritannien, Ryssland och Ukraina.

airBaltic flyger för närvarande på totalt 12 destinationer i Skandinavien, Finland, Öst- och Västeuropa. Under 2002 tillkom fem nya destinationer i airBaltics linjenät inkluderat Moskva, Prag och Wien. Huvuddelen av trafiken utgår från Riga via Köpenhamn och Stockholm in i Scandinavian Airlines trafiksystem. Företaget disponerar sex flygplan som successivt kommer att ersättas under de närmaste 1-2 åren.


Vid sidan av affärsresandet görs också satsning på på fritidsresesegmentet genom introduktion av ett antal semesterresedestinationer i Europa. Företaget bedriver också nationell flygfraktrafik. I samband med de baltiska staternas inträde i Nato år 2003 och EU år 2004 kommer bolaget att kunna utvecklas till att vara en "pan baltic carrier". Det skapar möjlighet att stärka positionen i dessa länder och utveckla en god lönsamhet.

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

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS koncernens ägarandel	37,5%	37,5%	37,5%
Omsättning, MSEK	*	849	738
EBITDAR, MSEK	*	148	46
EBIT, MSEK	*	40	-15
Antal passagerare (000)	264	260	308


SAS koncernen äger 37,5% av Air Greenland (tidigare Grönlandsfly). Air Greenland flyger sedan den 27 oktober 2002 ensamt på sträckan Köpenhamn - Grönland. (Se vidare sid 21)

[www.skyways.se](http://www.skyways.se)

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS koncernens ägarandel	25%	25%	25%
Omsättning, MSEK	1 487	1 807	1 731
EBITDAR, MSEK	207,0	282,7	181,2
EBIT, MSEK	5,4	14,9	7,3
Antal passagerare (000)	1 111	1 326	986


SAS koncernen äger 25% i Skyways. Företaget är det största regionalflygbolaget i Sverige. SAS koncernens samarbete med Skyways omfattar code-share och EuroBonus. Samarbetet baseras på deras matarverksamhet in till Scandinavian Airlines trafiksystem i Stockholm och Köpenhamn.

[www.cimber.dk](http://www.cimber.dk)

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS koncernens ägarandel	26%	26%	26%
Omsättning, MSEK	853	926	779
EBITDAR, MSEK	160	138,5	106,9
EBIT, MSEK	64	34,1	20,0
Antal passagerare (000)	783	889	870

Cimber Air är ett danskt flygbolag och opererar huvudsakligen på danska och tyska inrikeslinjer. SAS koncernen har sagt upp aktieägaravtalet och samarbetsavtalet med Cimber Air efter att de positiva effekterna har uteblivit och avtalet löper ut den 1 oktober 2003. SAS koncernen sålde sitt innehav i Cimber Air tillbaka till Cimber Air Holding under februari 2003.

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

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS koncernens ägarandel	20%	20%	20%
Omsättning, MSEK	*	11 028	10 994
EBITDAR, MSEK	*	2 091	1 989
EBIT, MSEK	*	213	224
Antal passagerare (000)	7 487	6 730	7 098

SAS koncernen äger 20% i British Midland, Lufthansa 30% och företagets styrelseordförande Sir Michael Bishop resterrande 50%. Bolaget har haft stora lönsamhetsproblem. British Midland har ett joint venture avtal (ECA) med Lufthansa och Scandinavian Airlines, som innebär vinst- och förlustdelning mellan flygbolagen. (Se avsnittet *Allianser och partnerskap* sid 19.)

\* Information ej tillgänglig i februari 2003.



# Airline Support Businesses



- SAS World Sales (SWS)
- SAS Technical Services (STS)
- Scandinavian Ground Services (SGS)
- SAS Cargo Group



# Airline Support Businesses



Resultaträkning	
MSEK	2002
<b>Omsättning</b>	<b>20 628</b>
Personalkostnader *	-7 406
Försäljningsomkostnader	-2 006
Hanteringskostnader	-1 194
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 944
Data- och telekommunikationskostnader	-2 450
Övriga rörelsekostnader	-4 832
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-19 832</b>
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>796</b>
Avskrivningar	-501
Resultatandelar i intresseföretag	-9
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>286</b>
Finansiella poster, netto	-27
<b>Resultat före skatt, EBT</b>	<b>259</b>

\* Inkluderar omstruktureringarkostnader -23 MSEK.

## Affärsområdet i korthet

I affärsområdet ingår de självständiga affärsenheterna SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services och SAS Cargo Group.

SAS World Sales (SWS) svarar för försäljning och distribution åt flygbolag inom och utanför SAS koncernen.

SAS Technical Services (STS) sköter tekniskt flygplansunderhåll för såväl bolag inom SAS koncernen som för externa kunder.

Scandinavian Ground Services (SGS) erbjuder passagerarservice och ramptjänster huvudsakligen på de platser Scandinavian Airlines beflyger och dess närområde. Största kunden är Scandinavian Airlines men andelen övriga kunder inom och utanför SAS koncernen ökar.

Nyckeltal 2002			
MSEK	Omsättn.	Rörelse- resultat, EBIT	Omsättn. i % utanför SAS koncernen
SAS World Sales	6 287	127	10,7
SAS Technical Services	5 874	91	13,0
Scandinavian Ground Services	6 083	-87	13,1
SAS Cargo Group	2 844	1	95,5
			Totalt antal
Medelantal anställda			13 188

SAS Cargo Group bedriver flygfrakt till/från och inom Skandinavien samt driver större flygfraktterminaler i Skandinavien. Kunderna är i huvudsak speditörer.

Affärsområdets omsättning svarar för 24% av SAS koncernens totala omsättning före koncernelimineringar.

## Resultatutveckling

Affärsområdet etablerades under 2002 och jämförelsetal för 2001 är därför ej tillgängliga.

Resultaträkningarna i affärsenheterna är baserade på de prismodeller och avtalsstrukturer (SLA - Service Level Agreements) som existerar mellan enheterna och flygbolagen i koncernen. Det är en fastlagd princip att avtalen ska vara marknadsmässiga. Arbetet med att ytterligare marknadsanpassa avtalen fortsätter under 2003.

Samtliga enheter har under 2002 arbetat med att marknadsanpassa verksamheterna till lägre volymer inom flygbolagen i koncernen.

Omsättningen för affärsområdet blev 20 628 MSEK. Rörelseresultatet (EBIT) blev 286 MSEK.

Resultatet före skatt (EBT) uppgick till 259 MSEK.

# SAS World Sales (SWS)



## Viktiga händelser

Egen affärsenhet fr. o. m. 1 juli 2002 ■ Avtal tecknades med Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia och Lufthansa ■ Ny distributionsstrategi baserad på nettopris-koncept utarbetades.

SAS SAS World Sales	
<b>Nyckeltal*</b>	<b>2002</b>
Omsättning, MSEK	6 287
varav extern omsättning, %	10,7
Resultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	183
EBITDA-marginal	2,9%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	127
Medelantal anställda	2 490
* Ny affärsenhet. Jämförelsetal år 2001 ej tillgängliga.	

## Verksamheten

SAS World Sales (SWS) ansvarar för försäljning och distribution åt ett antal flygbolag inom och utanför SAS koncernen. Scandinavian Airlines är SAS World Sales största kund. Dessutom levererar försäljningsorganisationen utanför Skandinavien administrativa tjänster till Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services och SAS Cargo Group.

Tidigare var verksamheten en integrerad del i Scandinavian Airlines. Relationen till de koncernföretag där SWS ansvarar för försäljning och distribution baseras på affärsmässiga kontrakt som tydliggör kund- och leverantörsförhållandet samt preciserar service och pris med syfte att säkerställa konkurrenskraftiga villkor. Kontrakten omförhandlas årligen. Under år 2002 har SWS skrivit kontrakt med Scandinavian Airlines, Braathens och Air Botnia avseende global försäljning och med Lufthansa avseende försäljning i Skandinavien och Finland.

Ett nytt distributionskoncept har utarbetats för Skandinavien. Det nya konceptet bygger på ett nettopris-koncept som leder till större transparens - och därmed konkurrens - i distributionskanalerna. Detta är till fördel för kunderna. Priserna sänks samtidigt som provisionerna försvinner och i stället införs serviceavgifter. För slutkunderna kommer det att innebära att försäljningspriset varierar beroende på distributionskanal och marknadsaktör men också att vissa produkter inte kommer att vara tillgängliga i alla kanaler och för alla segment. Syftet är att öka intäkts- och kostnadseffektiviteten i distributionskanalerna.

Under året har integration skett av Braathens försäljningsorganisation. On-lineförsäljningen och biljettlöst resande har ökat kraftigt till stor del tack vare den nya versionen av www.scandinavian.net som introducerades under maj 2002 och införandet av avgifter för pappersbiljetter. Första fasen i effektiviseringsprocessen av Sales Centers är genomförd bl.a. genom stängning av alla butiker i Skandinavien och fortsatt konsolidering av de globala callcenters, och start av ett nytt callcenter i Tallinn, Estland.

## Mål

Målet för SWS är att stå fast vid ett starkt fokus på intäkter och samtidigt genomföra SAS koncernens Turnaround för att därigenom sänka försäljningskostnaderna för koncernens flygbolag. Ambitionen är att sänka kostnaderna med cirka 20% under 2003 jämfört med 2002.

## Huvudstrategi

SWS ska

- ha som kundstrategi att fokusera på tre grupper, privatresenären, företagsresenären som passagerare och företagets travelmanagerfunktion
- sträva efter att upprätta långa kundrelationer baserat på koncept och konkurrenskraftiga produkter anpassade efter kundernas totala behov
- implementera en ny distributionsstrategi den 1 januari 2003. Denna ska baseras på att flygbolagens produkter ska finnas tillgängliga i de kanaler som kunderna söker information och där de gör sina inköp. Produkterna ska säljas via agenter, tour operatörer, Sales Centers (telefonförsäljning) och elektroniska kanaler. Alla produkter kommer inte att vara tillgängliga för alla kanaler och alla kunder.

## Resultatutveckling

Omsättningen uppgick till 6 287 MSEK. Rörelseresultatet var 127 MSEK.

2002 karaktäriserades av att SWS stärkte sin styrning av kostnaderna. SWS genomförde under året den första delen i Turnaroundplanen, vilket reducerade kostnaderna med cirka 8%. SWS levererade under 2002 en omkostnadsnivå som var bättre än det SWS förbundit sig gentemot Scandinavian Airlines.

## Framtidsutsikter

Under 2003 kommer SWS att fortsätta arbetet med att förbättra interna processer, stärka affärsmässigheten och att genomföra resterade del av Turnaroundplanen. Detta ska ske genom fortsatt ökad försäljning via elektroniska kanaler, effektivisering och konsolidering av interna Sales Centers, rationalisering av overhead och administration samt implementering av den nya distributionsstrategin.

## Fakta - SAS World Sales

- SAS World Sales är ett försäljnings- och distributionsföretag åt SAS koncernens flygbolag.
- SAS World Sales har 34 försäljningskontor runt om i världen.
- Största kunder är Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia och Lufthansa.
- Medelantal anställda under 2002 var 2 490 varav 1 465 i Skandinavien.

# SAS Technical Services (STS)



## Viktiga händelser

Egen affärsenhet från den 1 januari 2002 ■ Organisatorisk flyttning till Airline Support Businesses den 1 juli 2002 ■ Fullserviceavtal med Spanair om underhåll av deras MD80-flotta tecknades under 2002.

SAS SAS Technical Services	
<b>Nyckeltal</b>	<b>2002*</b>
Omsättning, MSEK	5 874
varav extern omsättning	13,0%
Resultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	365
EBITDA-marginal	6,2%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	91
Antal kunder	121
Medelantal anställda	3 808
* SAS Technical Services (STS) blev egen affärsenhet 1 jan 2002. Jämförelsetal år 2001 ej tillgängliga.	

## Verksamheten

Under 2002 etablerades SAS Technical Services som en egen affärsenhet inom SAS koncernen. Affärsenheten levererar tekniskt underhåll på flygplan, motorer och övriga komponenter till Scandinavian Airlines och andra flygbolag inom och utom SAS koncernen.

Verksamheten är koncentrerad till Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Enheten finns representerad vid ett stort antal flygplatser i och utanför Skandinavien och har avtal med flera stora underleverantörer, på exempelvis motorunderhållsområdet. STS tillhör de femton största leverantörerna i världen inom tekniskt underhåll och har fullserviceavtal på över 180 flygplan. Verksamheten är främst koncentrerad på MD80/90 och Boeing 737. Under 2002 slöts ett samarbetsavtal med Airbus via det franska företaget Sogerma inom komponentområdet. Detta avtal innebär att STS/Sogerma tillsammans blir en av de fem största leverantörerna i branschen på materialförsörjning och underhåll av komponenter till Airbus flygplan.

Scandinavian Airlines är den största kunden och utgör cirka 80% av omsättningen. Spanair skrev under andra halvåret 2002 ett fullserviceavtal om tekniskt underhåll av Spanairs MD80-flotta på över 30 flygplan. Avtalet sträcker sig över fyra år och har ett värde på cirka 1 300 MSEK. Air Greenland valde också STS som fullserviceleverantör till företagets nya Airbus A330, liksom det italienska flygbolaget AirOne för 4 st Boeing 737. SAS Component, som är en del av affärsenheten, har varit verksam under lång tid på den externa marknaden, och har cirka 30% av sin omsättning utanför SAS koncernen. Under 2002 har SAS Component, förutom sin del av de ovan nämnda fullservicekontrakten, också tecknat flera nya avtal med MyTravel, Skyways, Estonian Air och Lion Air samt avtal med Boeing och Honeywell som underleverantör inom specifika komponentområden.

Marknaden för tekniskt underhåll har som hela flygbranschen drabbats hårt under 2002 av sjunkande volymer, över-

kapacitet och prispress. Samtidigt finns en tendens att många flygbolag "outsourcar" det tekniska underhållet, vilket skapar möjligheter på marknaden.

## Mål

STS mål är att inom affärsområdet tekniskt underhåll bedriva en konkurrenskraftig verksamhet som är i nivå med de bästa i branschen avseende lönsamhet, kvalitet och säkerhet.

Affärsenheten ska ge ägarna en marknadsmässig avkastning på satsat kapital och skapa en framtida värdeökning.

## Huvudstrategi

STS ska

- bli den självklara leverantören av tekniskt underhåll inom SAS koncernen och samtidigt växa på den externa marknaden
- erbjuda en fullserviceprodukt, främst för flygplanstyperna MD80/90 och Boeing 737.
- etablera samarbetsavtal på flygplanstyper där det saknas egen kritisk massa, eller för andra produkter som ej kan produceras konkurrenskraftigt i egen regi
- fortsätta att renodla verksamheten.

## Resultatutveckling

Ekonomiskt har 2002 varit tillfredsställande med ett rörelseresultat på 91 MSEK. Resultatet har uppnåtts trots en lägre intäktsnivå än planerat och kostnadsnivån har kunnat hållas nere tack vare pågående effektiviseringsprogram och en allmän återhållsamhet på kostnadssidan.

En viktig serviceparameter mot Scandinavian Airlines är Unscheduled Downtime (UDT), dvs den tid som flygplanen befinner sig på marken på grund av oplanerat underhåll. UDT har under 2002 minskat kraftigt och ligger idag avsevärt bättre än den nivå som ligger i avtalet med Scandinavian Airlines.

## Framtidsutsikter

STS ska genom ett omfattande effektiviseringsprogram och partneravtal stärka sin konkurrenskraft och därigenom skapa en plattform för en lönsam tillväxt, som beräknas ske både inom koncernen och på den externa marknaden. Programmet genomförs under 2003-2004.

## Fakta - SAS Technical Services

- En affärsenhet inom SAS koncernen som bedriver tekniskt underhåll.
- Har fullservicekontrakt på över 180 flygplan.
- Verksamheten är i huvudsak koncentrerad till baser i Köpenhamn, Oslo och Stockholm.
- Medelantal anställda under 2002 var 3 808.

# Scandinavian Ground Services (SGS)



## Viktiga händelser

Under 2002 erhöll SGS kontraktet för hantering av passagerar- och rampservice åt Braathens i hela Norge ■ Expansion på chartermarknaden genom kontrakt med Britannia, Sterling och MyTravel ■ Satsning på förbättrad arbetsmiljö genom investering i 50 st RampSnake för att effektivisera lastning och lossning av flygplan.

SAS Scandinavian Ground Services	
<b>Nyckeltal</b>	<b>2002*</b>
Omsättning, MSEK	6 083
varav extern omsättning	13,1%
Resultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	48
EBITDA-marginal	0,8%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	-87
Medelantal anställda	6 891
Antal kunder	70
Antal stationer med egen personal	57
Antal hanterade flygningar	459 248
Antal hanterade passagerare (milj. ankommande + avresande)	65,2
Levererad punktlighet (% inom 15 min)	1,4%
Bagage kvalitet (antal rapporter per 10 000 bagage)	74
<small>* Scandinavian Ground Services (SGS) blev affärsenhet den 1 januari 2001 och samma år genomfördes organisationsförändringar som innebär att SGS övertog ansvaret för all ground handling inom Scandinavian Airlines.</small>	

## Verksamheten

Scandinavian Ground Services svarar för SAS koncernens passagerar- och rampservice på marknaden. Affärsenheten finns på cirka 120 flygplatser världen över, antingen genom egen ground handling verksamhet eller genom representant. Enheten har ett stort antal kunder varav cirka 70 är kontrakterade. Största kunden är Scandinavian Airlines som svarar för 77% av omsättningen. Under året betjänades totalt 240 olika bolag.

Huvudverksamheten bedrivs främst i Skandinavien i konkurrens med andra leverantörer. Verksamheten har dock expanderat utanför Skandinavien under senare år. I dag har enheten egen verksamhet i England, Finland, Frankrike, Litauen, Polen, Thailand och USA.

Marknadsutvecklingen för ground handling har de senaste åren varit turbulent i och med en ökad grad av avreglering världen över. Många fristående mindre aktörer har blivit uppköpta. Idag räknas Servisair/GlobeGround tillsammans med Swissport som marknadsledande. Marknaden har liksom flygbolagen drabbats hårt av den sämre konjunkturen.

Antalet resenärer har minskat vilket medfört att flygbolagen minskat frekvenserna och volymerna vilket pressat ekonomin för ground handlingmarknaden.

Från den 1 september hanterar SGS passagerar- och rampservice åt Braathens på alla norska flygplatser. Braathens blir den näst största kunden för SGS med cirka 75 000 flygningar

på helår, motsvarande 15% av den totala produktionen. På den norska marknaden blir Braathens den största kunden.

SGS har expanderat starkt inom chartersegmentet och fått flera nya kunder, däribland Britannia och Sterling under 2002 samt MyTravel från april 2003.

För att förbättra arbetsmiljön för lastning och lossning av flygplan har en investering gjorts i 50 st RampSnake (se sid 68), vilka förväntas begränsa belastningen på lastningspersonalen. Utrustningen levereras successivt under 2003.

## Mål

Målet är att säkerställa maximal kundnytta i två led, hos flygbolaget och hos flygbolagens kunder.

## Huvudstrategi

Scandinavian Ground Services avser

- att vara den ledande ground handling leverantören på utvalda marknader
- erbjuda hög servicenivå till SAS koncernens flygbolag.
- utveckla produkter och service och erbjuda tredjepartskunder ytterligare tillväxt på den nordiska marknaden
- etablera större geografisk täckning genom organiska och/eller strukturella förändringar.

## Resultatutveckling

Nya kunder har till stor del uppvägt intäktsbortfallet vid volymminskningar hos andra kunder under 2002. Trots stora strukturella åtgärder under 2002 påverkade den svaga marknaden tillsammans med engångseffekter resultatet negativt under året. Det andra året som självständig affärsenhet blev SGS rörelseresultat -87 MSEK, men justerat för engångseffekter uppgår rörelseresultatet till -13 MSEK.

## Framtidsutsikter

SGS genomför ett omfattande arbete med att effektivisera och utveckla sina affärskoncept. De koncept som utvecklas är ett ökat automatiserat passagerarflöde samt automatiserad bagagehantering. SGS har sedan lång tid varit branschledande i utvecklingen av ground handling vilket förväntas ge stora effekter under 2003 och framåt.

## Fakta - Scandinavian Ground Services

- SGS blev egen affärsenhet 1 januari 2001.
- Verksam på cirka 120 flygplatser och har cirka 70 kunder.
- Medelantal anställda under 2002 var 6 891 varav 39% kvinnor och 61%



# SAS Cargo Group

www.sascargo.com



## Viktiga händelser

SAS Cargo Group övertog Braathens Cargo i Norge den 1 juli 2002 ■ SAS Cargo Group vann upphandlingen för posttrafiken i Norge för kommande fyraårsperiod i konkurrens med nio andra transportörer. Avtalet har ett årligt värde på cirka 200 MSEK ■ SAS Cargo Groups andel på 30% i Trade Vision AB avyttrades.

SAS Cargo		WOW™		
Nyckeltal	2002	2001 <sup>1</sup>	2000 <sup>1</sup>	
Omsättning, MSEK	2 844	2 698	2 225	
varav trafikintäkter, MSEK	2 269	2 170	–	
Andel extern omsättning, MSEK	95,5%	–	–	
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	47	–	–	
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	1	–	–	
Resultat före skatt, EBT, MSEK	–4	–	–	
EBITDA-marginal	1,7%	–	–	
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%	
Flugna ton	271 103	263 431	286 785	
Ton km (000)	928 307	878 364	944 342	
Cargo yield, SEK/ton km	2,27	2,44	2,33	
Medelantal anställda	1 146	1 180	1 184	

<sup>1</sup> Verksamheten bedrivs i ett aktiebolag sedan 1 juni 2001. Före denna tidpunkt bedrevs verksamheten integrerat med Scandinavian Airlines varför resultatet ej kan särredovisas för år 2001 och 2000.

Frakt- och posttrafik, 2002/2001 (exklusive Braathens Cargo)			
Totalt milj. ton km	2002	2001	Förändring
Interkontinentalt	561 039	481 503	+16,5%
Europa	29 666	34 617	–14,3%
Intraskandinaviskt	6 001	5 146	+16,6%
Totalt Internationellt	596 706	521 266	+14,5%
Danmark	6 280	6 850	–8,3%
Norge	7 062	11 155	–36,7%
Sverige	524	401	+30,7%
Totalt Inrikes	13 866	18 406	–24,7%
All Cargo	317 735	338 692	–6,2%
Totalt	928 307	878 364	+5,7%

## Verksamheten

SAS Cargo Group erbjuder snabba och pålitliga varutransporter till, från och inom Skandinavien. SAS Cargo Group säljer sina tjänster primärt till speditörer, postföretag och andra flygbolag. SAS Cargo Group ingår i flygfraktalliansen WOW tillsammans med Singapore Airlines Cargo, Lufthansa Cargo och Japan Airlines Cargo.

## Tillväxt

SAS Cargo Group övertog under 2002 Braathens Cargo i Norge. I Danmark har Novia Cargo förvärvats per den 1 januari 2003 vilket medför en ökad kapacitet på över 20% i Köpenhamn. Avtal har träffats med Svenska Luftfartsverket om en ny terminal på Arlanda 2005/2006. Därmed besitter SAS Cargo Group moderna terminaler på hemmamarknaden i Oslo, Köpenhamn och i Stockholm.

SAS Cargo Group ingick under året ett femårigt avtal med Kim Johansen International Transport A/S för feedertransporter om cirka 20 000 transporter per år till flera destinationer i Skandinavien och Europa. Under 2002 tecknades ett nytt avtal med den norska posten.

## Mål

SAS Cargo Group mål är att bedriva en konkurrenskraftig verksamhet med pålitliga varutransporter till, från och inom Skandinavien genom att uppnå ett antal operativa mål.

## Huvudstrategi

SAS Cargo Groups verksamhet tar sin utgångspunkt i den bellykapacitet (lastrumskapacitet under passagerartransporter) som SAS koncernens flygbolag kan leverera, vilket påverkar

- nätverkets utformning och kapacitet
- möjligt produktutbud.

Detta kompletteras med renodlad flygverksamhet, All Cargo, och landbaserade produkter genom SAS Cargo Trucking.

## Resultatutveckling

Omsättningen ökade med 5,4% till 2 844 (2 698) MSEK. Merparten av ökningen hänförs till integreringen av Braathens Cargo i juni 2002 och en mindre del till ökade volymer. Lastfaktorn ökade med 3,0 procentenheter. Yelden reducerades med 7,0%, vilket beror på ändrade valutakurser samt ökad konkurrens. Resultat före skatt, EBT, blev –4 MSEK.

## Framtidsutsikter

Ökade volymer sammantaget med synergier från Braathens Cargo och Novia Cargo samt effekter av åtgärdsprogram förväntas medföra förbättrad lönsamhet.

Beslutet att certifiera miljöledningssystemet enligt ISO 14001 är ett resultat av ökade kundkrav och det väntas stärka SAS Cargo Groups affärsrelationer.

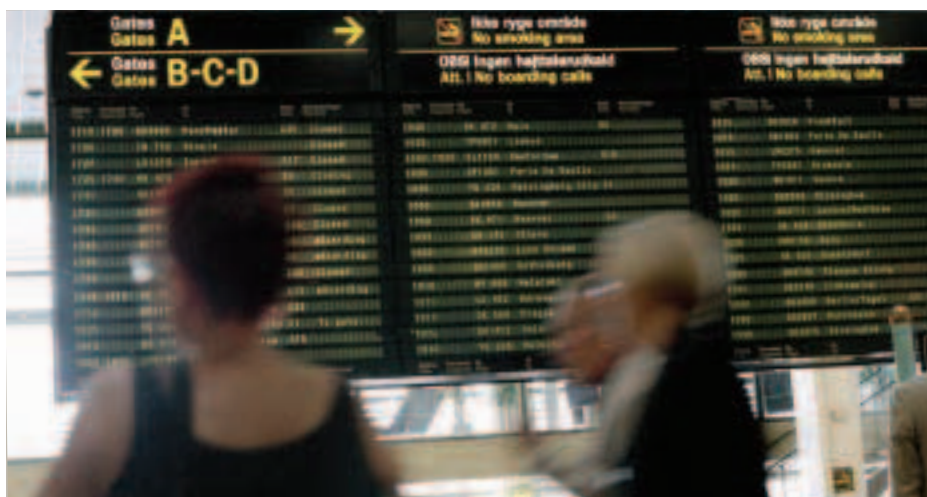
## Fakta - SAS Cargo Group

- SAS Cargo Group bildades som självständigt aktiebolag den 1 juni 2001. Företaget är helägt av SAS koncernen.
- SAS Cargo Group ingår i WOW alliansen som har 44 fraktflyg och bellykapacitet på mer än 770 passagerarflyg.
- Under året har nedskärningar med 60 heltidstjänster gjorts. Medelantal anställda under 2002 var 1 146 varav 18% kvinnor och 82% män.

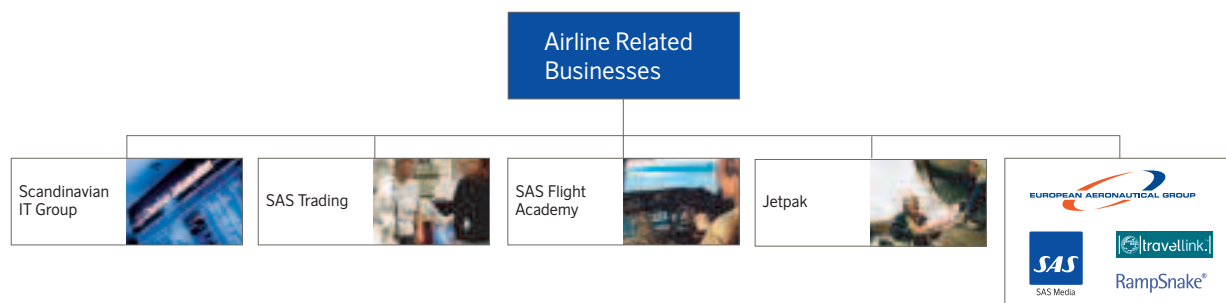
# Airline Related Businesses



- Scandinavian IT Group
- SAS Trading
- SAS Flight Academy
- Jetpak
- European Aeronautical Group
- RampSnake
- SAS Media
- Travellink



# Airline Related Businesses



Resultaträkning		
MSEK	2002 <sup>1</sup>	2001 <sup>2</sup>
<b>Omsättning</b>	<b>6 052</b>	<b>8 148</b>
Personalkostnader	-1 828	-2 032
Hanteringskostnader	-257	-216
Kostnad sålda varor inkl. koncessionsavgifter	-1 562	-1 727
Data- och telekommunikationskostnader	-828	-1 176
Övriga rörelsekostnader	-1 106	-2 395
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-5 581</b>	<b>-7 546</b>
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>471</b>	<b>602</b>
Avskrivningar	-312	-334
Resultatandelar i intresseföretag	-19	-119
Realisationsvinster	-6	8
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>134</b>	<b>157</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	-27	0
Finansiella poster, netto	-23	3
<b>Airline Related Businesses- resultat före skatt, EBT</b>	<b>84</b>	<b>160</b>

<sup>1</sup> SMART avyttrades i augusti till Amadeus och är konsoliderat i SAS koncernens räkenskaper under årets 8 första månader.  
<sup>2</sup> SAS Cargo Group ingick i affärsområdet 2001.

## Affärsområdet i korthet

Affärsområdet Airline Related Businesses består av Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, RampSnake, SAS Media och Travelink. Merparten av försäljningen sker till externa kunder. Airline Related Businesses svarar för 7% av SAS koncernens omsättning före koncernelimineringar.

Scandinavian IT Group tillgodoser flygindustrins behov av IT-stöd med merparten av sin försäljning inom koncernen.

SAS Trading köper in, marknadsför och säljer varor i butiker på flygplatser.

SAS Flight Academy utbildar piloter, flygvärdinnor och flygvärdar, flygtekniker samt sjöbefäl.

Jetpak utvecklar och marknadsför bl.a. expressleveranser, lokala budtjänster och skräddarsydda servicelogistiklösningar.

## Resultatutveckling

I juli 2002 slöt SAS koncernen ett avtal om att sälja sitt aktieinnehav i SMART till Amadeus. Transaktionen genomfördes den 31 augusti efter godkännande av svenska Konkursverket. SMART är därmed konsoliderat i SAS koncernens räkenskaper årets åtta första månader och ingår i konsoliderad omsättning med 306 (593) MSEK, i EBITDA med 33 (71) MSEK, samt i resultat före skatt med 3 (95) MSEK.

Som ett resultat av lägre aktivitetsnivå inom koncernens flygbolag visade samtliga större enheter inom affärsområdet på ett svagare resultat före skatt för 2002 än 2001. Totalt resultat före skatt (EBT) för affärsområdet sjönk från 160 MSEK 2001 till 84 MSEK. Affärsområdet är också belastat med nedskrivning av SMARTs innehav i ICSA T med 27 MSEK 2002.

Scandinavian IT Group har under 2002 haft fokus på volymanpassningar och effektiviseringar och resultatet före skatt blev 70 (96) MSEK. SAS Trading svarar för den största resultatnedgången inom affärsområdet och genomför för närvarande en omstrukturering efter att bolaget förlorade koncessioner i Sverige under 2002. Nedgången i antal resenärer inom flyget slår också negativt på verksamheten. Resultat före skatt blev -34 (-1) MSEK.

SAS Flight Academy visade en förbättrad EBITDA-marginal trots att omsättningen sjönk nästan 10%. Resultat före skatt blev 38 (56) MSEK.

Jetpaks omsättning blev 385 (355) MSEK.

Nyckeltal									
	Omsättning			Rörelseresultat, EBIT			Omsättning i % utanför SAS koncernen		
MSEK	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000
Scandinavian IT Group	2 255	2 463	2 121	72	104	74	6,7	3,6	4,3
SAS Trading	1 964	2 275	2 148	-24	2	64	96,9	98,0	99,0
SAS Flight Academy	568	627	606	44	62	98	30,6	35,4	37,6
Jetpak	385	355	244	-2	10	16	99,5	99,5	97,4
Medelantal anställda	2002	2001							
Totalt Airline Related Businesses	4 188	4 038							

# Scandinavian IT Group

www.scandinavianIT.com



## Viktiga händelser

SAS Hosting överfördes till Scandinavian IT Group ■ Fyraårigt avtal slöts med SAS koncernen om utveckling och leverans av standardprodukter ■ Flerårigt samarbetsavtal ingicks med SAS World Sales för drift och förvaltning av system.

Nyckeltal	2002	2001	2000
Omsättning, MSEK	2 255	2 463	2 121
varav extern omsättning	6,7%	3,6%	4,3%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	192	245	207
EBITDA-marginal	8,5%	9,9%	9,8%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	72	104	74
Resultat före skatt, EBT, MSEK	70	96	61
EBT-marginal	3,1%	3,9%	2,9%
Medelantal anställda	1 289	1 274	1 182

## Verksamheten

Scandinavian IT Group är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Verksamheten är inriktad mot att tillgodose flygindustrins behov av IT-stöd i kombination med kreativa lösningar som ökar flygindustrins konkurrenskraft.

Produktportföljen spänner bl.a. över verksamhetsstödande system för bokning och reservation av biljetter, själv-service funktioner, resursoptimering, revenue management och flygplatsadministration. Tjänsterna omfattar utveckling, förvaltning och drift av system.

### Viktiga kontrakt med kunder utanför SAS koncernen

- Star Alliance avtal om *utveckling och drift av försäljningsuppföljningssystem*.
- Flerårigt avtal med Icelandair om *hosting av stationssystem*.
- *Booking Trend System* till Maersk Air och Estonian Air.
- *Non Stop (Himalaya) driftsavtal* med Handelsbanken Finans.
- *Nytt system för passagerarservice* (check-in, bagageservice, tidtabeller etc) till ett flertal svenska inrikesstationer.
- *Flerårigt driftsavtal för bokningssystem* till MyTravel.
- *Speech Recognition applikationer* till bl.a. AB Trav & Galopp (ATG), Swebus, Y-buss, Svenska Spel och Posten Sverige.

## Mål

Huvudmålet är att skapa värden för aktieägare, kunder och medarbetare.

Det affärsmässiga kravet är att verksamheten i genomsnitt per år ska växa organiskt med 10% och under en tre till fyraårsperiod generera ett resultat före skatt på 9-10% av omsättningen.

Målet för 2005 är att marknaden utanför SAS koncernen ska uppgå till 25% av Scandinavian IT Groups totala omsättning.

## Huvudstrategi

Intäkterna från Scandinavian Airlines kommer inte vara tillräckliga för att säkra en tillfredsställande värdeutveckling av Scandinavian IT Group. Därför baseras Scandinavian IT Group's framtida strategiska och affärsmässiga positionering på:

- marknadsföring och försäljning av redan utvecklade produkter och applikationer inom SAS koncernen
- egen produkt- och applikationsutveckling
- vidareutveckling av affärs-/kundrelationer.
- ökning av andelen externa kunder utanför SAS koncernen.

## Resultatutveckling

Scandinavian IT Group har trots en minskning av omsättning med 208 MSEK till 2 255 MSEK kunnat upprätthålla resultatet före skatt, EBT, på rimlig nivå, 70 (96) MSEK.

År 2002 har präglats av marknadens starka fokus på kostnadsreduktion, som en följd av de strukturella problem som flygindustrin befinner sig i. Scandinavian IT Group har hanterat dessa problem genom volymanpassning och effektivisering.

## Framtidsutsikter

Planen för kommande års expansion bygger på förutsättningar om ambitiös tillväxt på marknader utanför SAS koncernen. Volym och priser med huvudkunden Scandinavian Airlines väntas fortsatt vara pressade. Därför kommer den framtida utvecklingen för Scandinavian IT Group att omfatta:

- kontinuerliga kostnads- och produktivitetsförbättringar samt säkringen av konkurrenskraft och kapacitetsanpassningar
- färre uppdrag från huvudkunden Scandinavian Airlines
- ökat affärsfokus gentemot övriga flygbolag i SAS koncernen
- ökat försäljningsfokus på hostingtjänster
- värdeskapande partnerskap och/eller uppköp.

## Fakta - Scandinavian IT Group

- Företaget etablerades som IT-leverantör i SAS koncernen under 1958.
- Dotterföretag i SAS koncernen sedan 1990.
- Förvaltning och drift av mer än 600 applikationer.
- Systemdrift 24 timmar om dygnet året runt.
- Installation samt underhåll av 26 000 datorarbetsplatser världen runt.
- Övervakning av 235 lokala nätverk världen runt.
- Hanterar årligen 4,3 miljarder transaktioner i det globala kommunikationssystemet.
- Medelantal anställda under 2002 var 1 289 i Skandinavien varav 26% kvinnor och 74% män.



## Viktiga händelser

Under tredje kvartalet 2002 erhöj SAS Trading koncessioner på Torps/Sandefjords flygplats i Norge samt på Köpenhamns flygplats ■ En ny organisation, som utgår från den lokala marknaden med kortare beslutsvägar och effektivare varuleveranskedja, presenterades.

SAS Trading			
Nyckeltal	2002	2001	2000
Omsättning, MSEK	1 964	2 275	2 148
varav extern omsättning	96,6%	98,0%	99,0%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	13	38	97
EBITDA-marginal	0,7%	1,7%	4,5%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	-24	2	64
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-34	-1	75
Medelantal anställda	471	658	639

## Bakgrund

SAS Trading är en självständig affärsenhet inom SAS koncernen. Affärsidén är, att som detaljist och grossist inom Travel Retail, erbjuda varor och tjänster med lyhördhet, god kvalitet och kundupplevd prisfördel. Förutsättningarna styrs dels av flygplatsägarna, som ger koncessionsavtal till operatörerna för drift av butiker och dels av hur flygtrafiken utvecklas. Koncessionsavtalen utlyses för anbudstävlingar där alla större Travel Retail operatörer deltar och tävlar.

Under februari månad 2002 startade ett Retail-Supply chain projekt som ska utveckla och effektivisera varuförsörjningskedjan från leverantör till butik. Från den 1 juli 2002 upphörde stora delar av verksamheten på Arlanda och Göteborg som en följd av förlorade koncessioner.

Under hösten genomfördes en organisatorisk strukturförändring som syftar till att SAS Trading ska bli en starkare aktör vid kommande koncessionsupphandlingar. Inriktningen är att SAS Trading ska arbeta utifrån den lokala marknaden, för att stärka och utveckla de lokala relationerna med flygplatsägare och leverantörer samt att varuleveranskedjan till butik effektiviseras. Funktioner som ger stordriftsfördelar, så som inköp, styrs centralt.

## Mål

SAS Trading ska vara en konkurrenskraftig operatör inom Travel Retail branschen.

## Huvudstrategi

Med fokus på lönsamhet, relationer till koncessionsgivare och tillväxt är SAS Tradings huvudstrategi att:

- utveckla, effektivisera och vinstfokusera på befintliga affärer
- skapa, upprätthålla och förädla relationer med befintliga och nya koncessionsgivare
- genom organisk tillväxt och/eller med industriell partner, söka nya affärer inom Travel Retail, som detaljist och grossist.

SAS Tradings butiker på flygplatser i Europa



## Resultatutveckling

SAS Trading omsatte under året 1 964 MSEK. Omsättningen sjönk med 14 % i jämförelse med föregående år. För jämförbara butiker steg försäljningen med 5 %.

Resultatet före skatter blev -34 MSEK. Förlorade koncessioner i Sverige, tillsammans med den negativa utvecklingen av antalet flygresenärer, är avgörande orsaker till årets nedgång i både resultat och omsättning. Omstruktureringskostnader belastar resultatet med 12 MSEK.

## Framtidsutsikter

Travel Retail marknaden har historiskt haft en stark tillväxt och förväntas att fortsätta växa det nästa decenniet. Samtidigt hårdnar marknadsklimatet med ökande avgifter för koncessioner, en förväntad lägre tillväxt av antalet flygresenärer. Attraktiva koncept och sortiment blir än mer viktigt.

För att vinna kampen om koncessionerna, med allt hårdare press på marginalerna, blir operatörens storlek och kostnadseffektivitet avgörande.




## Fakta - SAS Trading

- Etablerad operatör inom Travel Retail-branschen sedan 1964.
- Verksamheten omfattade vid årsskiftet 35 butiker på 20 flygplatser i 6 länder, Danmark, Norge, Sverige, Estland, Lettland och Polen.
- SAS Tradings lojalitetsprogram EuroShop Plus har över 350 000 medlemmar.
- Medelantal anställda under 2002 var 471, varav 72% kvinnor och 28% män.



# SAS Flight Academy

www.sasflightacademy.com

			
Nyckeltal	2002	2001	2000
Omsättning, MSEK	568	627	606
varav extern omsättning	30,6%	35,4%	37,6%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	141	150	176
EBITDA-marginal	24,8%	23,9%	29,0%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	44	62	98
Resultat före skatt, EBT, MSEK	38	56	92
Medelantal anställda	174	200	193

## Viktiga händelser

SAS Flight Academy uppdaterade under året sin Airbus A320 full flight simulator med den senaste teknologin.

SAS Flight Academy har valts till partner i ett EU-projekt. Projektet avser att öka flygsäkerheten i Kina.

Under året har företaget sålt sina ägarandelar i två skolor för grundutbildning för piloter (Norwegian Aviation College, Norge, och European Aviation College, Spanien).

## Verksamheten

SAS Flight Academy är ett helägt dotterföretag inom koncernen och ett av världens ledande utbildningscenter för piloter, flygvärdinnor/flygvärdar, flygtekniker och sjöbefäl. Företaget är ISO 9001-certifierat och en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkänd av luftfartsmyndigheterna för typutbildning av piloter. Kundkretsen omfattar cirka 150 olika flygbolag och militära organisationer från hela världen. Företaget verkar i en högteknologisk och kapitalintensiv bransch. Huvudkontoret ligger på Arlanda flygplats, men verksamhet bedrivs även i ett dotterföretag vid Köpenhamns flygplats.

## Mål/strategi

Mer än hälften av intäkterna ska komma från externa kunder samtidigt som SAS Flight Academy ska fortsätta att vara huvudleverantör för flygtränning och utbildning av flygande personal inom SAS koncernen. Företaget ska upplevas som om det vore kundens eget träningscenter.

## Resultatutveckling


Den negativa utvecklingen inom flygindustrin har medfört låg efterfrågan på utbildningar. Många flygbolag har även fasat ut och långtidsparkerat flygplan vilket minskat behovet av vidareutbildning. Omsättningen minskade under 2002 med 9% delvis till följd av avyttringar och resultatet före skatt, EBT, uppgick till 38 (56) MSEK.

## Framtidsutsikter

SAS Flight Academy avser att expandera med både civila och militära kunder samt stärka den långsiktiga konkurrenskraften. Företaget arbetar aktivt med att konsolidera all pilot- och kabinutbildning inom SAS koncernen genom att vara det mest kostnadseffektiva alternativet för denna utbildning.

# Jetpak

www.jetpak.com

			
Nyckeltal	2002	2001	2000
Omsättning, MSEK	385	355	244
varav extern omsättning	99,5%	99,5%	97,4%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	4	19	20
EBITDA-marginal	1,0%	5,4%	8,2%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	-2	10	16
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-3	10	17
Medelantal anställda	153	125	83

## Viktiga händelser

Sälj- och marknadsfunktionerna mellan Jetpak och Adena Picko's integrerades. Ett nytt affärssystem sätts i drift under första kvartalet 2003.

## Verksamheten

Jetpak är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Jetpakgruppen utvecklar och marknadsför lösningar för expressförsändelser, dörr till dörr i Norden och Nordeuropa. Tjänsterna sträcker sig från lokala integrerade marktransport- till flygtjänster antingen i egen regi eller med underleverantörer, där Jetpakgruppen tar ett totalansvar visavi kunden, eller som underleverantör med kvalitetstämpel "Jetpak Inside".

En stor del av affären bedrivs i franchise- och agentform, bl.a. den helägda budkedjan Adena Picko's. En gemensam affärsplattform för budverksamheten och express har skapats och administrationen har samordnats mellan Adena Picko's och Jetpak. Braathens/Jetpak har integrerats i Norge.

## Mål/strategi

Jetpak ska fokusera på tillväxt genom såväl intranordiska affärer som genom logistiken från Centraleuropa till Norden. Jetpak ska bli känt genom visionen "cutting time and adding value".

Jetpak ska genom enkla beställningssystem och hög servicekvalitet öka affärerna hos befintlig kundbas och nya volymer ska tillföras genom samarbete med partners i transport-värdekedjan

## Resultatutveckling

Sedan 1997 har Jetpakgruppens volym ökat och resultatet stagnerat. Åtgärder har vidtagits för att möjliggöra en kraftigt resultatförbättring. Resultatet 2002 före skatt, EBT, uppgick till -3 (10) MSEK, och är belastat med omstruktureringskostnader samt kostnader för ett nytt verksamhetssystem. Resultatutvecklingen under andra halvåret har varit positiv.

## Framtidsutsikter

Jetpakgruppen arbetar inom ett segment i transportsektorn med stark tillväxt. Ett fortsatt målmedvetet arbete med att öka kundnyttan och effektivisera säljprocessen kommer därför att skapa förutsättningar för ökad tillväxt.



## European Aeronautical Group

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

EUROPEAN AERONAUTICAL GROUP			
Nyckeltal	2002	2001	2000
Omsättning, MSEK	112	98	87
- extern	31,3%	25,5%	39,1%
- EBT, MSEK	4	-24	5
Medelantal anställda	87	87	82

European Aeronautical Group AB (tidigare SAS Flight Support AB), är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Företaget tillhandahåller aeronautiska data i form av kartor, färdplanerings-system samt aircraft performance beräkningssystem. I strategin att bli en betydande och lönsam aktör på den globala marknaden har under året förvärv gjorts av en engelsk konkurrent, Aeronautical Service Group från Thales Avionics. Genom förvärvet kan kunderna erbjudas en komplett produktportfölj.

Marknaden har under året kännetecknats av viss stagnation då många flygbolag reducerat sin flygplansflotta. Marknaden står inför ett tekniskifte med övergång från pappersbaserade produkter till ökad andel elektroniska produkter. Stora insatser har gjorts under året på förbättrad produktkvalitet samt en mer kostnadseffektiv organisation för att ta ökade marknadsandelar och en ledande position.

Omsättningen uppgick 2002 till 112 MSEK och resultatet före skatt blev 4 MSEK.

## SAS Media

[www.sasmedia.se](http://www.sasmedia.se)



SAS Media är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Medelantal anställda var 44 under 2002. Företaget har kontor i Stockholm och Oslo. Företaget publicerar reklamfinansierade inflightmagasin för Scandinavian Airlines. Företagets vision är att skapa möten med och mellan skandinaver. Destinationsinformation får ökat fokus och utöver de separata cityguider som publiceras i Scanorama återfinns guiderna på [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net). För Scandinavian Airlines interkontinentala passagerare presenteras ett stort antal cityguider på individuella videoskärmar som finns ombord från och med början av 2003.

SAS Media har sedan flera år tillbaka ett välutvecklat miljöledningssystem som även inkluderar arbetsmiljöaspekter.

År 2002 blev det sämsta året i företagets historia. En marknadsnedgång på drygt 30% för "business to business" annonsering. Genom kostnadsbesparande åtgärder räknar företaget med att åter vara lönsamt år 2003.

## RampSnake

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



RampSnake är ett helägt dotterföretag i koncernen. Företaget har byggts upp kring en produktidé för att effektivisera och underlätta lastning och lossning av flygplan och därmed förbättra arbetsmiljön för lastarna. Produkten är utvecklad i nära samarbete med användarna. Organisation och produktion är i ett uppbyggnadsskede.

Det finns ett mycket stort intresse för RampSnake i marknaden. Hittills har två kontrakt tecknats och bolaget förväntar sig att sälja närmare hundra enheter under år 2003. USA blir en allt viktigare marknad allteftersom flygindustrin återhämtar sig.

Det är viktigt att snabbt kunna öka försäljningsvolymerna för att uppnå skalfördelar och kunna erbjuda RampSnake till ett attraktivt pris.

Bolaget har två strategiska huvudspår som nu hanteras parallellt. Det prioriterade spåret är att finna en eller flera partners för att kunna erbjuda global "after sales support" och en utökad produktionskapacitet. Alternativt kommer egen kompetens och produktion att byggas upp. RampSnake sattes i drift i början av 2002/2003.

## Travellink

[www.travellink.se](http://www.travellink.se)



Travellink ägs till 60% av SAS koncernen. Amadeus och Tele2 äger resterande andel. Travellink är en resebyrå som valt att använda internet som sin distributionskanal för reserelaterade tjänster.

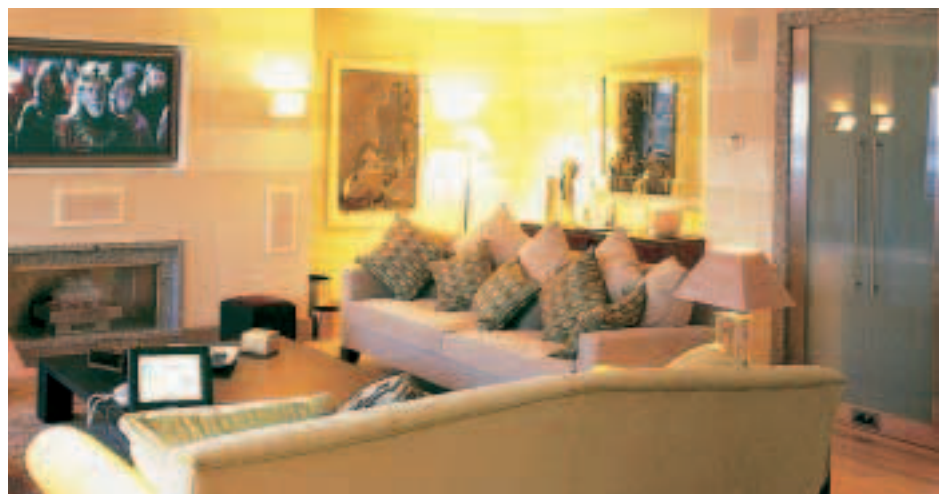
Travellink är en fullservice resebyrå fokuserad på försäljning över Internet med ett utbud riktat både mot företagsmarknaden och privatresenären. Affärsidén är att gentemot företag erbjuda hög tillgänglighet och kostnadseffektivitet genom bokning över Internet kompletterat med trygghet i form av personlig service 24 timmar om dygnet via telefon. För privatresenären erbjuds ett brett leverantörsutbud för flyg, hotell och hyrbil.

Travellink lanserades under 2002 i Sverige, Norge och Danmark och var under året den starkast växande Internetresebyrå i Skandinavien. Internetförsäljningen av resor i Skandinavien är ännu i en tillväxtfas och förväntas växa starkt under de kommande åren. Företaget är fortsatt i en etableringsfas.

# Hotels

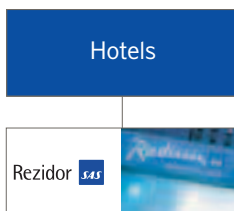


- Viktiga händelser
- Vision, mål och huvudstrategi
- Verksamheten 2002
- Resultatutveckling under 2002
- Ansvarsfullt företagande
- Affärsmodell
- Expansionsstrategi
- Medarbetare
- Framtidsutsikter



# Hotels

www.rezidorsas.com



## Viktiga händelser

Malmaison-verksamheten såldes ■ I september 2002 skrev Rezidor SAS Hospitality ett 30-årigt master franchiseavtal med Carlson Hotels Worldwide ■ En omfattande omorganisation genomfördes för att möta de nya kraven med flera varumärken ■ Radisson SAS expanderade starkt i Mellanöstern.

Resultaträkning		
MSEK	2002	2001
Logiintäkter	1 695	1 591
Restaurangintäkter	1 160	1 163
Ovriga intäkter	715	756
<b>Omsättning</b>	<b>3 570</b>	<b>3 510</b>
Rörelsekostnader	-1 151	-1 191
Personalkostnader	-1 373	-1 331
Hyreskostnader, fastighetsförsäkring och fastighetsskatt	-860	-714
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>	<b>186</b>	<b>274</b>
Avskrivningar	-124	-143
Resultatandelar i intresseföretag	34	36
Realisationsvinster	6	63
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>102</b>	<b>230</b>
Finansiella poster	-17	-22
<b>Rezidor SAS Hospitality - Resultat före skatt</b>	<b>85</b>	<b>208</b>
Nyckeltal		
EBITDA*, MSEK	220	310
EBITDA, MSEK	220	265 **
Investeringar, MSEK	265	176
Sysselsatt kapital, MSEK	1 509	1 593
SAS koncernens ägarandel	100%	100%
Medelantal anställda	3 117	3 103

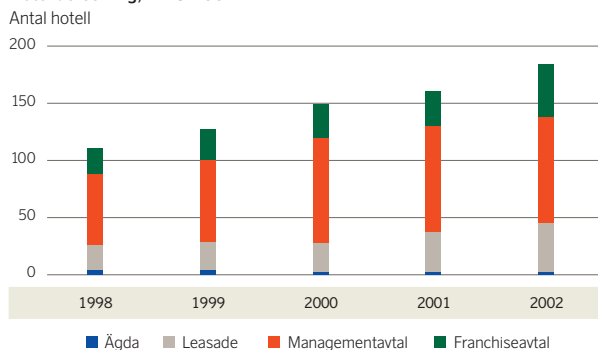
\* Rörelseresultat före avskrivningar samt resultatandelar i intresseföretag.  
\*\* Proforma, justerad för försäljning av fastigheter.

Rezidor SAS			
Operationella nyckeltal*	2002	2001	2000
Omsättning, inkl. franchise, MSEK	10 158	10 083	8 735
Bruttovinstmarginal, %	29,3	33	34
REVPAR, SEK	632	638	619
Beläggingsgrad	65%	67%	69%
Antal uthyrd rum (000)	4 646	4 964	4 876
Energiförbrukning, per m <sup>2</sup> , kWh	289	292	304
Vattenförbrukning per gästnatt, liter	423	436	520
Kundnöjdhet (index)	87,1	86	-
Personaltillfredsställelse	80,5	79,2	78,5

\* Inklusive hotell som drivs på managementkontrakt.



## Hotellutveckling, 1998-2002



Två hotellfastigheter är ägda; en i Oslo och en som är under uppförande på Stansteds flygplats. I slutet av 2002 var det totala antalet hotell 184 (inklusive 51 hotell under utveckling).

## Vision

Rezidor SAS ska bli ett av Europas ledande företag inom hospitality management - med en portfölj av starka och lönsamma varumärken, fokuserade mot olika segment i marknaden med motsvarande högpressterande produkter.

## Mål

Rezidor SAS mål är att bli det mest attraktiva hotellföretaget att vara kund hos, arbeta för och samarbeta med.

## Huvudstrategi

Huvudstrategin är att skapa snabb tillväxt i samtliga varumärken inom tre-fyra olika segment, och erbjuda:

- *fastighetsägare* - den optimala lösningen för varje fastighet
- *gäster* - ett brett spektrum av hotellupplevelser i olika priskategorier
- *aktieägarna* - aktivt värdeskapande genom snabb och fokuserad tillväxt
- *personal* - ökade karriärmöjligheter och kontinuerlig personlig utveckling
- *samhället* - respekt och värdeökning till de områden där hotellverksamhet drivs.



## Verksamheten 2002

Rezidor SAS Hospitality driver koncernens hotellverksamhet under fyra varumärken.

Resemarknaden har fortsatt varit svag under 2002. Osäkerheten på marknaden har skapat en försiktighet angående ekonomiska framtidsprognoser, såväl som ett minskat intresse för långsiktiga investeringar. Mellanöstern drabbades hårdast av en nedgång på fyra procentenheter i efterfrågan efter händelserna den 11 september 2001, medan Europa hade två procentenheters fall. I Europa antogs botten vara nådd under sommarmånaderna med priser och beläggning på den lägsta nivån under året.

En ny faktor i reseindustrin är lågkostnadsbolagen. Detta indikerar en framtida stark tillväxt för hotell som befinner sig i mellanklasssegmentet.

## Master franchisetagare av Carlsons varumärken

I september 2002 tog Rezidor SAS Hospitality ett viktigt steg i sin strategi att bli ett hotellföretag med flera varumärken genom ett master franchise avtal med Carlson Hotels Worldwide. Avtalet innebär att Rezidor SAS Hospitality får exklusiv rätt att under den kommande 30-årsperioden driva, förutom Radisson, ytterligare tre av Carlsons varumärken i Europa, Mellanöstern och Afrika. Carlson är ett av de största privatägda företagen i USA, och driver hotellverksamhet i 66 länder.

Det nya avtalet med Carlson Hotels Worldwide förstärker Rezidor SAS roll som ett hospitality management företag med flera varumärken, då företaget numera driver flera klart definierade hotellvarumärken från mellanklass till lyxsegmentet. De olika hotellen har olika profiler:

- **Park Inn** - står för effektiva, fräscha och innovativa mellanklasshotell i citykärnan
- **Country Inn** - symboliserar charmiga, varma och välkomnande hotell med lokal anpassning i mellanklasssegmentet
- **Radisson SAS** - associeras med första klass hotell för affärs- och nöjesresenärer i citykärnan, på flygplatsen och i resort-destinationer
- **Regent** - lyxhotell i världsklass på viktiga destinationer.

Ett hotellvarumärke som fokuserar på livsstilskonceptet är under utveckling. Varumärket utvecklas för att bygga vidare på den erfarenhet företaget fick med varumärket Malmaison, samt utnyttja den tillväxt som finns med livsstilskonceptet.

Denna portfölj av varumärken gör att Rezidor SAS kan erbjuda ett brett spektra av management, franchise och investeringsmöjligheter till utvecklare och hotellägare, samtidigt som företaget når en större kundgrupp.

## Resultatutveckling under 2002

Rezidor SAS Hospitality har sin kundbas i Europa, vilket gör att hotellen inte har påverkats lika negativt av det minskade resandet från USA som andra aktörer på marknaden. Resultatet för 2002 har dock påverkats negativt av ekonomisk nedgång i världsekonomin samt den oroliga geopolitiska situationen.

Omsättningen uppgick till 3 570 (3 510) MSEK, en ökning med 2%. Omsättningen i hela kedjan uppgick till 10 158 MSEK. Ökningen beror på utökad antal hotell.

REVPAR minskade under 2002 från 638 SEK till 632 SEK, en minskning med 0,9%. Detta är en något bättre utveckling än för den övriga hotellbranschen i Europa (branschsnitt visade en REVPAR nedgång på 3,3%).

Beläggningen i hela hotellsystemet (exklusive hotell med licensavtal) sjönk till 65% (67%) medan bruttovinstmarginalen (ägda, lease och hotell med management kontrakt) höll sig på samma nivå som förra året 33% (33%).

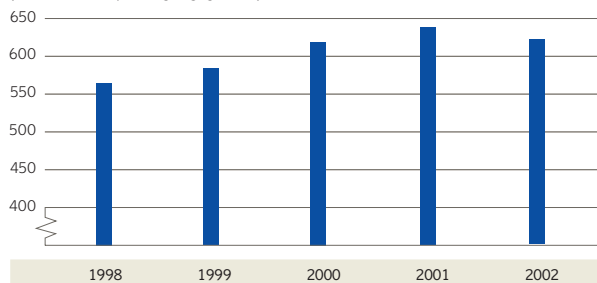
## Finansiell måluppfyllelse

Rezidor SAS målsättning att uppnå de finansiella avkastningskraven. Det viktigaste finansiella målet är att uppnå en årlig värdetillväxt, EBITDA på 15%, i genomsnitt över en femårsperiod genom tillväxt och lönsamhet.

Resultat före skatt sjönk till 85 MSEK under 2002. Detta förklaras av att inga realisationsvinster från fastighetsförsäljning gjordes under 2002, samt det försämrade ekonomiska läget. Resultatet före finansnetto och avskrivningar (EBITDA) sjönk till 220 (310) MSEK. Investeringarna under året uppgick till 265 (176) MSEK.

### Utveckling REVPAR<sup>1</sup>, 1998-2002

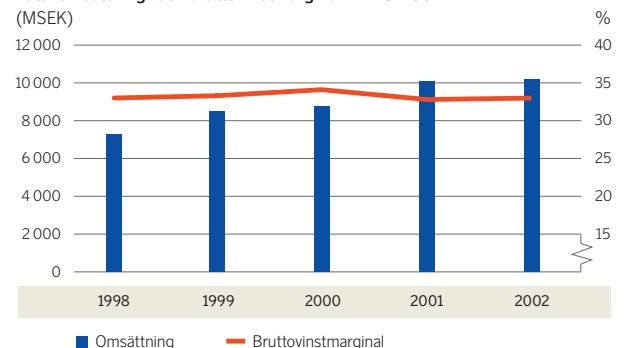
(Rumsintäkter per tillgängliga rum)



REVPAR visar genomsnittsinntäkt per tillgängliga rum och speglar därmed beläggning och intäkt per rum.

<sup>1</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis.

### Total omsättning<sup>1</sup> och bruttovinstmarginal<sup>2</sup> 1998-2002



<sup>1</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis och hotell med franchiseavtal.

<sup>2</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis.



### 36 nya hotell under 2002

I slutet av 2002 var det totala antalet hotell 184. Under 2002 signerades 36 hotellkontrakt inom Rezidor SAS. Genom Carlson-avtalet inkluderades 12 Country Inn hotell i Storbritannien, Österrike, Frankrike och Tyskland i Rezidor SAS portfölj. Därtill kan läggas två Regent hotell i Tyskland och Kazakstan och två Park Inn hotell, ett i Sydafrika och ett i Berlin, Tyskland. Dessutom signerades 20 hotell för Radisson SAS kedjan, bland annat i Skandinavien, Tyskland, Turkiet, Saudiarabien, Libanon och Förenade Arabemiraten. De nya hotellen i Mellanöstern bytte varumärke från Hyatt och Holiday Inn till Radisson SAS. Nya Radisson SAS hotell signerades även för öppnande i Belgien och Schweiz.

Totalt öppnades 13 nya Radisson SAS hotell under 2002. Bland annat öppnades fyra hotell i Mellersta östern, i Beirut, Sharjah, Tabar och Yanbu. Därutöver öppnades tre hotell i Storbritannien/Irland i städerna Limerick, Glasgow och Leeds; och två hotell i Polen, i Warszawa respektive Wrocław. Dessutom öppnades hotell i Paris, Moskva, Sochi och Silkeborg.

Två hotellfastigheter är för närvarande ägda; en i Oslo och en som är under uppförande på Stansted flygplats.

### Ansvarsfullt företagande

Under 2002 fortsatte Rezidor SAS att utveckla sitt program för ansvarsfullt företagande, vilket lanserades under 2001. Hotellen inom varumärket Radisson SAS har framgångsrikt infört programmet och en lång rad förbättringsåtgärder. Under året införde 88 Radisson SAS hotell sina egna handlingsplaner för ansvarsfullt företagande, med riktlinjer för hur de ska förbättra sin prestanda grundas på ett 17-punktsprogram.

35% av hotellpersonalen genomgick en utbildning inom området ansvarsfullt företagande. Syftet med utbildningen var att visa personalen vilken miljö- och social påverkan hotellindustrin har, och vilka aktiviteter som kan minska hotellens negativa påverkan.

Under 2002 började Radisson SAS hotellen dessutom att månatligen rapportera sin miljöprestanda, vilket har förbättrat kvaliteten på insamlad data.

Under året fortsatte samarbetet med UNESCO och Rädda Barnen. Dessutom donerades totalt 2,3 MSEK till olika lokala välgörenhetsprojekt.

### Affärsmodell

#### - effektiviserad verksamhet

Rezidor SAS affärsmodell är att förvalta andra människors tillgångar, varumärken och medarbetare, dvs att bedriva hotellrörelse utan att äga fastigheter. Hotellen drivs i vissa fall enligt driftsavtal med begränsat finansiellt ansvar och i vissa fall genom franchise avtal. Under året såldes Malmaison tillbaka till joint venture partnern Marylebone Warwick Balfour (MWB).

### Expansionsstrategi

Rezidor SAS tillväxtstrategi är att ha 700 hotell inom olika varumärken senast 2012. Genom att arbeta under flera varumärken kan Rezidor SAS växa snabbare, erhålla en större kundbas, finansiera sina investeringar samt erhålla storskal fördelar inom marknadsföring, reservation- och distributionssystem såväl som IT, teknisk och försäljningsservice. Alla varumärken kommer också att utveckla samma strategi för säkerhets- och miljöfrågor.

### "Corporate Hotelier of the World"

Kurt Ritter, President och CEO för Rezidor SAS blev i november 2002 vald till "Corporate Hotelier of the World". Det är en av de mest prestigefyllda utmärkelser som en hotellchef kan erhålla. Den tilldelades Kurt Ritter för utomordentlig prestation, ledning och vision, inte bara för Rezidor SAS utan också för hotellindustrin som helhet. "The Hoteliers of the Year Awards" utses av den amerikanska publikationen "HOTELS" som är en ledande tidskrift för hotellindustrin världen över.



Fortsatt tillväxt är av stor strategisk betydelse för varje hotellvarumärke inom Rezidor SAS för att uppnå en kritisk massa med hänsyn till varumärkeskännetecken, geografisk täckning och skalekonomi.

### Medarbetare

Genomsnittligt antal anställda i Rezidor SAS ökade till 3 117 (3 103). Detta innefattar anställda i både ägda och leasade hotell. Av dessa är 45% män och 55% kvinnor. Cirka 13 500 (12 000) heltidsanställda fanns i hela affärsverksamheten.

### Framtidsutsikter

Strategin är att växa inom alla Rezidor SAS varumärken i EMEA (Europe, Middle East and Africa) regionen. Hotellbranschen i Europa, världens till antalet hotell största marknad, består huvudsakligen av privatägda hotell och mindre hotellkedjor utan koppling till globala varumärken eller reservationssystem. Idag är cirka 30% av hotellen i Europa associerade med större internationella hotellkedjor medan motsvarande andel i USA är cirka 80%.

Trenden att associeras med varumärken är stark och förväntas öka under de närmaste åren. Därför bedöms det finnas en stor tillväxtpotential i EMEA regionen för samtliga Rezidor SAS varumärken. Emellertid kommer varje varumärke att ha en specifik karaktär relaterat till storlek (antal hotell), geografiskt läge, typ av kontrakt (managed, leased eller franchised) och typ av hotell (citykärnan, flygplatsen eller resorts).

### Fakta - Rezidor SAS Hospitality

- Det första SAS hotellet öppnades 1960.
- 1994 skrevs avtal med Carlson Hotels Worldwide för Radisson i EMEA regionen.
- 2002 skrevs ett nytt avtal med Carlson för Country Inn, Park Inn och Regent.
- Rezidor SAS har växt från 29 till 184 hotell sedan 1994.
- Vid årsskiftet 2002 hade Rezidor SAS 184 (160) hotell av vilka 168 (152) är under Radisson SAS varumärke, 12 (0) under Country Inn, 2 (0) under Park Inn, 2(0) under varumärket Regent.
- Antalet tillgängliga rum per dygn (inklusive franchise) ökade till cirka 40 000 (35 000).
- I Rezidor SAS (inklusive franchise) arbetar idag 13 500 anställda i 40 länder.
- Medelantal anställda i Rezidor SAS (exklusive management och franchise) under 2002 var 3 117 varav 55% kvinnor och 45% män.

# Ekonomisk redovisning



- Förvaltningsberättelse
- Rörelsegrensrapportering
- SAS koncernens resultaträkning inkl. kommentarer
- SAS koncernens balansräkning inkl. kommentarer
- SAS koncernens kassaflödesanalys inkl. kommentarer
- Resultat i sammandrag
- Kommentarer och noter till Förvaltningsberättelsen
  - Redovisnings- och värderingsprinciper
- Noter
- SAS AB, moderbolaget - resultat och balansräkning samt noter (inklusive legal struktur)
- Förslag till vinstdisposition
- Revisionsberättelse
- Styrelse och revisorer
- Corporate Governance
- SAS koncernledning



# Förvaltningsberättelse

Organisationsnummer: 556606-8499

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2002.

## Marknadsutveckling

År 2002 har präglats av låg ekonomisk aktivitet i marknaden och blygsam tillväxt.

Händelserna den 11 september 2001 och den sämre konjunkturen fick ett flertal centralbanker att i slutet av 2001 sänka räntorna för att undvika en fördjupad recession. Inför 2002 fanns tecken och förväntningar på ökad efterfrågan och återhämtning av världsekonomin under det andra halvåret. Utvecklingen under 2002 blev dock svagare än förväntat och återhämtningen har successivt förskjutits jämfört med bedömningarna i början av 2001. Därutöver har SAS koncernens största kunder påverkats mycket negativt vilket indirekt medfört betydligt lägre resande.

Den ekonomiska situationen i Sverige är fortsatt svag och hushållens framtidstro har fallit ytterligare, enligt mätningar av Konjunkturinstitutet i december. Den norska kronan är stark och försvårar för norsk exportindustri. Dansk ekonomi befinner sig fortsatt i en avmattningsfas.

Ej heller på övriga större europeiska marknader är det ekonomiska läget positivt.

Scandinavian Airlines hade under året stark tillväxt på de interkontinentala linjerna, speciellt linjerna till Asien och har ökat marknadsandelen av trafiken till och från Asien och Nordamerika.

I Europatrafiken var konkurrensen hård på samtliga stora destinationer. De stora europeiska flygbolagen är fortsatt kärnan i denna konkurrens, kompletterade av allianspartners. Lågprisbolagen expanderar dock successivt i Europa där de genererar ny trafik. Trots allmän nedgång i trafiken har Scandinavian Airlines tagit marknadsandelar i Europa. Scandinavian Airlines har en fortsatt stark position på inrikeslinjer och intraskandinaviska linjer.

Övriga flygbolag i SAS koncernen har, trots en svag marknad utvecklats väl.

Rezidor SAS Hospitality utvecklades tack vare en stark europeisk kundbas bättre än andra aktörer på marknaden.

## Ny koncernstruktur

Från den 1 juli 2002 är SAS koncernen organiserad i fem affärsområden. Från och med fjärde kvartalet 2002 redovisas SAS koncernens resultat uppdelat på fem affärsområden mot tidigare fyra.

Scandinavian Airlines omfattar passagerarflygtransport inklusive produktionsbolaget SAS Commuter.

Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar övriga flygbolag inom koncernen.

Airline Support Businesses i affärsområdet ingår affärsenheterna SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services samt SAS Cargo.

Airline Related Businesses inkluderar bland andra Scandinavian IT Group, SAS Trading och SAS Flight Academy.

Hotels innefattar Rezidor SAS Hospitality (REZSAS) som driver SAS koncernens hotellverksamhet.

## Viktigare förvärv och avyttringar

I november 2001 ingick SAS avtal om att öka sitt innehav i Spanair från 49% till att direkt och indirekt äga 74%. Avtalet behandlades i EU-kommissionen och den 5 mars 2002 godkändes övertagandet av ytterligare 25% av aktierna i Spanair.

Köpeskillingen för 25% av aktierna i Spanair uppgick till 67,6 MEUR. I enlighet med aktieägaravtal från mars 2002 erlades i december 2002 en tilläggsköpeskillning med 18 MEUR. Köpeskillingen för aktierna uppgick därmed totalt till 85,6 MEUR eller 780 MSEK. Vid genomgång av Spanair för upprättande av förvärvsbalans noterades att Spanair delvis hade använt andra redovisningsprinciper än SAS koncernen, för vilket förvärvsbalansen justerades. Då beslut om nedläggning av bolagets interkontinentala trafik hade tagits gjordes även en reservering för omstruktureringskostnader. Den totala justeringen uppgick till 87,3 MEUR efter skatt. Goodwill vid förvärvet har, efter justering av förvärvsbalansen med hänsyn till skatteeffekt, beräknats till 112,8 MEUR eller 1 025 MSEK.

Vid övergången från intressebolagsredovisning till dotterbolagskonsolidering av koncernens innehav i Spanair per den 1 mars 2002, uppkom en differens beroende på att Spanairs negativa eget kapital understeg bokfört negativt värde i koncernen med 389 MSEK. Denna skillnad har förts till fritt eget kapital i koncernen.

Under året har deltagande i nyemission samt kapitaltillskott till Spanair uppgått till totalt 118,4 MEUR.

I samband med att SAS koncernen förvärvade Braathens i december 2001 företogs en utredning avseende samordning av de båda bolagens handlingverksamhet. I början av 2002 konkretiserades ett åtgärdsprogram i syfte att lägga ner handlingverksamheten i Braathens. Beräknade omstruktureringskostnader uppgick till 322 MNOK. Dessa kostnader har efter justering för uppskjuten skatt påverkat förvärvsbalansen med 232 MNOK. Med tillägg av ytterligare förvärvskostnader under 2002 om 37 MSEK har förvärvsgoodwill totalt ökat med 313 MSEK.

I maj 2002 förvärvades ytterligare 33,1% av aktierna i Widerøe's Flyveselskap från minoritetsaktieägare. Ett frivilligt erbjudande med samma villkor gavs till övriga minoritetsaktieägare motsvarande 3,6% av aktierna. Efter att erbjudandet accepterats av aktieägare motsvarande 3% av aktierna uppgår koncernens ägarandel till 99,4%. Den totala köpeskillingen för 36,1% av aktierna uppgick till 149 MNOK.

Förvärvsgoodwill blev i denna transaktion 9 MNOK eller 11 MSEK.

Under fjärde kvartalet förvärvades Aeronautical Services Group från Thales Avionics.

Köpeskillingen uppgick till 4 MGBP inklusive förvärvskostnader. Förvärvsgoodwill var 3,4 MGBP eller 48 MSEK.

Koncernen ingick den 5 juli 2002 avtal om försäljning av dotterbolaget SMART till Amadeus. Efter godkännande av Konkurrensverket avyttrades aktierna per den 31 augusti 2002. Försäljningsintäkten uppgick till 995 MSEK och realisationsvinsten blev 811 MSEK.

## European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement, är ett joint venture-samarbete mellan Scandinavian Airlines, Lufthansa och British Midland International, som startade i januari 2000. Scandinavian Airlines andel av eventuella förluster är 45%. Avtalet godkändes av EU-kommissionen för en period av åtta år fram till 31 december 2007.

ECA-samarbetet kombinerar de tre bolagens linjenät inom EEA-området (European Economical Area) till, från och via flygplatserna London Heathrow och Manchester, och har som mål att skapa ett konkurrenskraftigt intraeuropeiskt trafiksystem.

Svag marknadsutveckling på den brittiska marknaden på grund av ett starkt brittiskt pund, svagare konjunktur och generell nedgång i turismen till Londonområdet som följd av 11 september 2001 påverkade resultatet negativt för 2001. Under 2002 har den svaga utvecklingen fortsatt och konkurrensen ökat från lågkostnadsbolagen. Stora insatser har gjorts för anpassning till en förändrad marknadssituation men trots detta har SAS koncernen fortsatt haft en negativ resultatpåverkan av ECA-samarbetet under året med -418 (-335) MSEK.

## Förändringar i styrelse och ledning

Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter i SAS AB:s styrelse omvaldes på bolagsstämma den 17 april 2002. Två nya arbetstagarrepresentanter har utsetts under året.

Henry Sténson samt Marie Ehrling lämnade sina befattningar i maj respektive juni 2002.

I september 2002 tillträdde Gunilla Berg som CFO och John Dueholm som ansvarig för affärsområdena Airline Support Businesses samt Airline Related Businesses.

## Styrelsearbetet

SAS AB, som är moderbolag i SAS koncernen, är det bolag i vilket det koncernövergripande styrelsearbetet bedrivs. Styrelsens arbete och åligganden följer den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen, som reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelse, dess ordförande och VD. Styrelsen har bl.a. till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Styrelsen består av nio ledamöter, varav sex ledamöter väljs av bolagsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter för dessa utses av arbetstagargrupperna i Danmark, Norge och Sverige enligt bolagsordning och särskilt avtal. Suppleanter deltar endast vid styrelsemöten vid ordinarie ledamöters förfall.

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 17 april 2002 omvaldes samtliga bolagsstämموvalda ledamöter, d.v.s. Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjøl, Fritz H. Schur, Anita Steen och Lars Rebien Sørensen. Utöver de av bolagsstämman valda ledamöterna har under året Ulla Gröntvedt, John Lyng och Flemming Beinow ingått i styrelsen som representanter för de anställda.

Vid konstituerande styrelsemöte samma dag utsågs Egil Myklebust till ordförande och Jacob Wallenberg till vice ordförande. Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemötena samt

ansvara för att övriga ledamöter fortlöpande får den information som erfordras för att styrelsearbetet ska kunna utövas med hög kvalitet och i enlighet med lag och arbetsordning.

Styrelsesammanträdena leds av ordföranden eller, i ordförandens frånvaro, av vice ordföranden. VD, tillika koncernchefen, och vice koncernchefen samt CFO deltar i styrelsens sammanträden som föredragande. Därutöver närvarar andra chefspersoner i SAS koncernens ledning om de har särskilda ärenden att föredra. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SAS koncernens chefsjurist. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter.

Styrelsen har sedan det konstituerande styrelsemötet avhållit åtta sammanträden fram till och med styrelsemötet för beslut om denna årsredovisning. Vid dessa möten har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om ny koncern- och ledningsstruktur, Turnaroundprocessen, SAS/Braathensintegrationen, finansiering av flygplansinvesteringar, nytt franchiseavtal för Rezidor SAS Hospitality, försäljning av dotterbolaget SMART, flygsäkerhetsarbetet, riskstyrning, årsbokslut, delårsrapporter, affärsplan och budget.

Bolaget har en av styrelsen inrättad kompensationskommitté, bestående av ordföranden, vice ordföranden och Fritz H. Schur. Kommittén har under året haft tre protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter.

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av nomineringskommitté för kommande styrelseval skall ske på ordinarie bolagsstämma. Vid ordinarie bolagsstämma 2002 beslöt att till medlemmar av kommittén för nomineringen av styrelseledamöter inför styrelsevalet vid den ordinarie bolagsstämman 2003 utse Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, danska Finansministeriet, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergsstiftelserna, Reier Sjøberg, norska Närings- och handelsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning, samt Claes Ånstrand, svenska Näringsdepartementet, som sammankallande.

## Miljöpåverkan

Flygverksamheten står för cirka 80% av SAS koncernens totala miljöpåverkan. Den mest väsentliga miljöpåverkan från flygverksamheten utgörs av förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, samt buller. Globalt bidrar flygets utsläpp framför allt till påverkan på klimat. Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid starter och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättring ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid man alltid söker välja bästa kommersiellt tillgängliga teknik. Miljöaspekter är viktiga vid SAS koncernens val av flygplan och motorer. Kabin- och markverksamhetens, liksom hotellverksamhetens, mest väsentliga miljöpåverkan är energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering.

Kommersiell flygverksamhet använder internationellt typgodkända flygplan. Den nationella registreringen av flygplanen innehåller ett miljögodkännande. Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för användningen av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. SAS koncer-

nen känner dock inte till några sådana förändringar som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten. Dock finns risk för att skärpta emissionsbestämmelser de kommande åren kan påverka koncernens trafik till vissa flygplatser.

De delar av SAS koncernens verksamhet som omfattas av tillstånd enligt miljölagstiftning är markverksamheten vid Stockholms, Oslos och Köpenhamns flygplatser. Av SAS koncernens 256 000 kvm yta på Arlanda bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 56 000 kvm. Tillståndet avser verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket. SAS Technical Services (STS) lämnar årligen en miljörapport till Sigtuna kommun.

Vid Oslos flygplats bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 30 900 av totalt 87 500 kvm. Tillståndet avser vatten från en reningsanläggning som är kopplad till hangarer och verkstäder. STS lämnar årlig miljörapport till Ullensaker kommun och Statens Forurensningstilsyn.

Av SAS koncernens 210 000 kvm yta på Köpenhamns flygplats bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 17 472 kvm. Koncernen har ansökt om miljötillstånd för ytterligare 44 010 kvm och väntar svar från miljömyndigheterna under första halvåret 2003. Tillstånden avser reglering av miljöpåverkan från huvudsakligen verkstäder och hangarer.

Komponentverkstädernas miljötillstånd löper ut vid halvårskiftet 2003 och förväntas genomgå en omprövning under året. Därutöver ska inget av de tre ovanstående miljötillstånden förnyas, men STS har ansökt om förändring av tillstånden, under kommande räkenskapsår. SAS koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna.

SAS koncernen har ingen tillståndsplikt förknippad med flygverksamhet i Finland eller Spanien, ej heller vid något av Rezidor SAS Hospitality's hotell.

Det har under 2002 förekommit att flygplan från SAS koncernens bolag har avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser och med anledning av detta haft dialog med lokala myndigheter.

Gränsvärden för utsläpp av kadmium har överskridits vid tre tillfällen vid Oslos och Stockholms flygplatser. Ett oljeläckage med efterföljande marksanering inträffade vid Scandinavian IT Group i Köpenhamn.

Samtliga händelser är anmälda till vederbörlig myndighet samt åtgärdade. Inga av tillbudena har fått några väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser.

Koncernen har inte varit inblandad i några väsentliga miljörelaterade tvister eller klagomål och har inga kända miljörelaterade skulder. Civilrättslig talan är dock väckt i nio fall mot Radisson SAS Hotel Atlantic i Stavanger som en följd av ett utbrott av legionärsjuka sommaren 2001. Kärande hävdar att infektionen orsakades av hotellet. Radisson SAS tillbakavisar kraven med hänvisning till att man varken visat oaktsamhet eller brutit mot några tillämpliga lagar.

SAS koncernen mäter sedan flera år sin miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex. För huvudverksamheten Scandinavian Airlines har sedan basåret 1996 index förbättrats med 28 enheter. Målet är att uppnå i genomsnitt tre enheters förbättring per år under perioden 1996-2004, vilket man sannolikt också gör.

Koncernen arbetar med miljöindex även för övriga delar av verksamheten, något som ökar möjligheterna för intern benchmarking.

### **Utdelning 2002**

SAS koncernen redovisar även för 2002 negativa resultat i verksamheten och med rådande osäkerhet avseende marknadsutvecklingen i flygindustrin är finansiell styrka av avgörande betydelse.

Styrelsen föreslår därför att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2002.

### **Utsikter för helåret 2003**

SAS koncernen har i trafikrapporteringen för november 2002 till januari 2003 informerat om svag efterfrågan med lägre enhetsintäkt till följd av konjunkturavmattningen i Skandinavien och Europa.

Den svaga konjunkturen bedöms fortsätta under 2003 och i kombination med den osäkra globala politiska situationen förväntas en fortsatt press på intäkterna.

Genomförandet av Turnaround följer plan. De kortsiktiga åtgärderna är nu fullt genomförda. De strukturella åtgärderna som nu implementeras är omfattande och effekterna kommer successivt att öka under 2003. Åtgärderna är dock inte tillräckliga för att uppnå målen för långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft. Det kommer därför att verkställas ytterligare strukturella åtgärder för att stärka positionerna för koncernens olika flygbolag i tiden framöver.

Mot bakgrund av den osäkra globala politiska situationen och svåra marknadsläget gör SAS koncernen under rådande förhållanden ingen närmare bedömning av resultatet för helåret 2003.



# Rörelsegransrapportering

Resultat per affärsområde*														
	Scandinavian Airlines		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels		Koncern-gemensamt & elimineringsar		SAS koncernen	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
<b>RESULTATRÄKNING</b>														
Extern försäljning	35 906	39 616	17 373	3 103	4 954	-	3 148	5 322	3 472	3 392	91	-503	64 944	50 930
Försäljning mellan rörelsegränar	1 257	1 550	152	20	15 674	-	2 904	2 826	98	118	-20 085	-4 011	0	503
<b>Total omsättning</b>	<b>37 163</b>	<b>41 166</b>	<b>17 525</b>	<b>3 123</b>	<b>20 628</b>	<b>-</b>	<b>6 052</b>	<b>8 148</b>	<b>3 570</b>	<b>3 510</b>	<b>-19 994</b>	<b>-4 514</b>	<b>64 944</b>	<b>51 433</b>
Personalkostnader	-6 622	-13 540	-3 923	-889	-7 406	-	-1 828	-2 032	-1 373	-1 331	-1 200	-	-22 352	-17 792
Övriga kostnader	-27 226	-25 824	-10 213	-1 724	-12 388	-	-3 753	-5 514	-2 011	-1 905	20 293	4 494	-35 298	-30 473
<b>Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR per rörelsegren</b>	<b>3 315</b>	<b>1 802</b>	<b>3 389</b>	<b>510</b>	<b>834</b>	<b>-</b>	<b>471</b>	<b>602</b>	<b>186</b>	<b>274</b>	<b>-901</b>	<b>-20</b>	<b>7 294</b>	<b>3 168</b>
Leasingkostnader	-1 702	-2 232	-2 007	-193	-38	-	-	-	-	-	-	-	-3 747	-2 425
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA per rörelsegren</b>	<b>1 613</b>	<b>-430</b>	<b>1 382</b>	<b>317</b>	<b>796</b>	<b>-</b>	<b>471</b>	<b>602</b>	<b>186</b>	<b>274</b>	<b>-901</b>	<b>-20</b>	<b>3 547</b>	<b>743</b>
Avskrivningar	-1 312	-1 785	-479	-181	-501	-	-312	-334	-124	-143	-225	-	-2 953	-2 443
Resultatandelar i intresseföretag	67	66	-482	-58	-9	-	-19	-119	34	36	-	5	-409	-70
Realisationsvinster	-436	1 100	63	-29	-	-	-6	8	6	63	870	-1	497	1 141
<b>Rörelseresultat EBIT per rörelsegren</b>	<b>-68</b>	<b>-1 049</b>	<b>484</b>	<b>49</b>	<b>286</b>	<b>-</b>	<b>134</b>	<b>157</b>	<b>102</b>	<b>230</b>	<b>-256</b>	<b>-16</b>	<b>682</b>	<b>-629</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	0	1	-159	0	0	0	-27	0	-	-	6	-	-180	1
Finansiella poster, netto	-964	-451	-205	-42	-27	0	-23	3	-17	-22	284	-	-952	-512
<b>Resultat före skatt, EBT</b>	<b>-1 032</b>	<b>-1 499</b>	<b>120</b>	<b>7</b>	<b>259</b>	<b>0</b>	<b>84</b>	<b>160</b>	<b>85</b>	<b>208</b>	<b>34</b>	<b>-16</b>	<b>-450</b>	<b>-1 140</b>
<b>Ofördelade resultatposter</b>														
Skatt på årets resultat														267
Minoritetsandelar														103
														51
														-27
<b>Resultat efter skatt</b>														-132
														-1 064
<b>ÖVRIGA UPPYSNINGAR</b>														
Tillgångar	34 340	54 826	12 399	7 057	7 904	-	3 190	4 232	2 478	2 533	5 994	-7 014	66 305	61 634
Kapitalandelar	-112	-141	507	1 018	7	-	4	37	96	214	3		505	1 128
Totala tillgångar	34 228	54 685	12 906	8 075	7 911	-	3 194	4 269	2 574	2 747	5 997	-7 014	66 810	62 762
Summa skulder	25 207	40 788	8 325	5 948	5 398	-	1 846	2 775	1 565	1 652	9 281	-3 945	51 622	47 218
Årets investeringar	6 169	10 227	1 618	429	1 165	-	408	498	265	220	429		10 054	11 374

\* Från fjärde kvartalet 2002 redovisar SAS koncernen resultatet uppdelat på fem affärsområden mot tidigare fyra affärsområden 2001.

Geografisk uppdelning										
	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Passagerarintäkter	15 875	10 754	5 280	5 502	18 819	15 014	5 804	5 312	45 778	36 582
Frakt- och postintäkter	811	699	166	193	311	388	1 548	1 213	2 836	2 493
Charterintäkter	51	20	-	-	2 899	192	-	-	2 950	212
Övriga trafikintäkter	419	174	180	95	686	253	219	97	1 504	619
<b>Totala trafikintäkter</b>	<b>17 156</b>	<b>11 647</b>	<b>5 626</b>	<b>5 790</b>	<b>22 715</b>	<b>15 847</b>	<b>7 571</b>	<b>6 622</b>	<b>53 068</b>	<b>39 906</b>
Övriga rörelseintäkter			Danmark	Norge	Sverige	Europa	Nordamerika	Asien	Övrigt	TOTAL
År 2002			1 996	4 538	2 233	2 082	160	127	740	11 876
År 2001			1 936	4 437	2 305	1 509	1 126	148	66	11 527

# SAS koncernens resultaträkning (Not 1)

MSEK	Not	2002	2001
Omsättning	2	64 944	51 433
Personalkostnader	3	-22 352	-17 792
Övriga rörelsekostnader	4	-39 045	-32 898
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>		<b>3 547</b>	743
Avskrivningar	5	-2 953	-2 443
Resultatandelar i intresseföretag	6	-409	-70
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		817	-24
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	-320	1 165
<b>Rörelseresultat</b>		<b>682</b>	-629
Resultat från övriga aktier och andelar	8	-180	1
Ränteintäkter och liknande resultatposter	9	1 146	617
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-2 098	-1 129
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-450</b>	-1 140
Skatt på årets resultat	11	267	103
Minoritetsandelar	22	51	-27
<b>Årets resultat</b>		<b>-132</b>	-1 064
<b>Resultat per aktie (SEK) <sup>1</sup></b>		<b>-0,81</b>	-6,65

<sup>1</sup> Resultat per aktie är beräknat på ett vägt genomsnitt av antalet utestående aktier (RR18), 163 747 100 aktier för år 2002 och på 160 018 622 aktier för 2001.

## Kommentarer till resultaträkningen

I SAS koncernens resultaträkning för 2002 ingår Braathens från 1 januari och Spanair från och med 1 mars. SMART ingår endast till och med 31 augusti 2002. De två förstnämnda ingick ej i 2001 års siffror medan SMART konsoliderades hela föregående år. För jämförelse mot 2001 korrigeras för detta under begreppet ej jämförbara enheter. Valutakurseffekt vid sale and leaseback av flygplan redovisades föregående år i koncernens finansnetto med 492 MSEK. I jämförelsetalen för 2001 har i årets årsredovisning beloppet omklassificerats till resultat vid försäljning av flygplan. (Se även not 1.)

SAS koncernens omsättning uppgick till 64 944 (51 433) MSEK, en ökning med 13 511 MSEK eller 26,3%. Den 12 november 2002 meddelade Högsta Domstolen att man ej beviljat Luftfartsverket prövningstillstånd i tvisten avseende SAS koncernens hyresförpliktelse för Terminal 2 på Arlanda. Domen i Göta Hovrätt i april 2001 fastställdes således till SAS fördel. Inklusivt ränta uppgick det återbetalade beloppet avseende av SAS koncernen erlagda betalningar 1993-1996 till 570 MSEK

vilket upptagits som intäkt. Justerat för ej jämförbara enheter, 13 518 MSEK, valutaeffekter, 273 MSEK, samt intäkt från Terminal 2, 570 MSEK minskade koncernens omsättning med 1,6%. Scandinavian Airlines passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 1,1% jämfört med 2001. Enhetsintäkten, yelden, minskade rensat för valutaeffekter med 4,6%.

Kostnader för omstrukturering vilka belastat årets resultat, uppgick för hela koncernen till 537 MSEK. Härav är 529 MSEK kostnad för arbetsfri uppsägningstid samt avtalspensioner omfattande drygt 1 000 personer. Resterande 8 MSEK utgör i huvudsak kostnader för outnyttjade förhyrda lokaler.

Personalkostnaderna ökade med 4 560 MSEK, eller 25,6% och uppgick till 22 352 (17 792) MSEK. Med hänsyn till ej jämförbara enheter, omstrukturingskostnader samt valutakurseffekt var personalkostnaderna 18 689 MSEK eller 5% högre än föregående år. Koncernens pensionskostnader har ökat väsentligt jämfört med föregående år. Koncernens förväntade långsik-

tiga avkastningsränta på pensionsmedel i Alecta sänktes under året med en procentenhet till 8,8% med en helårseffekt på 120 MSEK. Den totala kostnadsökningen avseende förmånsbaserade pensionsordningar uppgick till 876 MSEK, vilket förutom förvärvade bolag beror på lägre avkastning på fonderade medel samt amortering av aktuarieberäknade estimatavvikelser.

Personalantalet i SAS koncernen ökade med 14,4%. I jämförbara enheter minskade personalantalet med 3,4%.

Koncernens övriga rörelsekostnader ökade med 6 147 MSEK, eller 18,7% till 39 045 MSEK. Justerat för ej jämförbara enheter samt valutakurseffekt minskade kostnaderna med 8,1%. I övriga rörelsekostnader ingår koncernens kostnad för flygbränsle som uppgick till 4 938 (4 254) MSEK. Därav står Scandinavian Airlines för 3 184 (4 030) MSEK och övriga flygbolag för 1 754 (224) MSEK. SAS pris för bränsle var under år 2002 cirka 9% lägre än under 2001.

Rörelseresultatet före avskrivningar, EBITDA, blev 3 547 (743) MSEK. Bruttovinstmarginalen ökade från 1,4% till 5,5%.

Avskrivningarna var 2 953 (2 443) MSEK, en ökning med 510 MSEK varav cirka hälften kom från förvärvade enheter.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till -409 (-70) MSEK. Spanair redovisas som intresseföretag till och med februari 2002. Resultatandelen uppgår till -300 MSEK och omfattar perioden 1 november 2001-28 februari 2002. Exklusive upplösning av aktiereserv föregående år med 80 MSEK samt Spanairs resultatandel för 2001, -153 MSEK, var resultatandelarna -109 (3) MSEK. Den huvudsakliga orsaken till förändringen är British Midland där resultatandelen uppgick till -95 (49) MSEK samt Polygon -21 (-111) MSEK. Därtill kommer nedskrivning av koncernens innehav i Cimber Air med 91 MSEK. Värdet på bolaget har i samband med restrukturering i branschen reducerats och SAS koncernen har därför skrivit ner andelen till ett uppskattat marknadsvärde.

Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag, 817 (-24) MSEK, utgörs av realisationsvinst vid försäljning av SMART, 811 MSEK, samt avyttring av Malmaison och SAS Hotels Amsterdam NV. Föregående år ingick korrigerande av realisationsvinst avseende British Midland med -31 MSEK samt realisationsvinst vid försäljning av aktier i FM Partner AB samt Ego.

Koncernens resultat från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under året till -320 (1 165) MSEK. Häri ingår avyttring av flygplan genom sale and leaseback av sju Boeing 737, två Airbus A320, en Airbus A330 och en Airbus A340 samt försäljning av en Fokker F28 med totalt 264 MSEK. Efter avdrag för in- och utfasningskostnader, vilka på grund av utfasning speciellt av Douglas DC9 samt infasning av den nya Airbusflottan, uppgick till -574 (-684) MSEK redovisas resultat från försäljning av flygplan till -310 (295) MSEK.

Föregående år avyttrades en Boeing 767, nio Boeing 737, tre deHavilland Q400, en Airbus A340, en Fokker F28 samt en Dash 8.

Resultat från försäljning av byggnader uppgick till -10 (870) MSEK och omfattar avyttring av byggnadsinredningar i SAS Trading. Föregående år avyttrades flygplatsbyggnader samt hotellfastigheter.

Resultat från övriga aktier och andelar -180 (1) MSEK omfattar nedskrivning av koncernens andel i Expo Investments Partnership som innehar 10% av aktierna i Air Canada. Mot bakgrund av utvecklingen i Air Canadas aktie har en nedskrivning gjorts med 157 MSEK. Nedskrivning har också gjorts av

SMART:s innehav i ICSA T med 27 MSEK. Övriga avyttringar gav 4 (1) MSEK i realisationsvinst.

Koncernens finansnetto uppgick till -952 (-512) MSEK. Räntenettet blev -882 (-300) MSEK. Valutaeffekten var 36 (-160) MSEK. Övriga finansiella kostnader var netto -106 (-52) MSEK.

Resultat före skatt uppgick till -450 (-1 140) MSEK.

Av koncernens skatt utgjorde 312 (264) MSEK förändring i uppskjuten skatt.

### Valutans inverkan på SAS koncernens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 22% av omsättningen och 20% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan åren var 522 (-117) MSEK. Detta beror i huvudsak på att den svenska kronan under 2002 stärktes mot de flesta valutor med undantag för den norska kronan. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulderna var 196 (-175).

Den totala effekten på resultat före skatt blev därmed 718 (-292) MSEK.

Förändring (MSEK)	2001/02	2000/01
Omsättning	273	3 251
Personalkostnader	-185	-1 024
Övriga kostnader	358	-2 280
Omräkning av rörelsekapital	207	-100
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-131	36
<b>Rörelseresultat</b>	<b>522</b>	<b>-117</b>
Finansnetto	196	-175
<b>Resultat före skatt</b>	<b>718</b>	<b>-292</b>

Valutakurseffekter i årets resultat (MSEK)	2002	2001
Omräkning av rörelsekapital	129	-78
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-10	121
<b>Rörelseresultat</b>	<b>119</b>	<b>43</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	36	-160
<b>Resultat före skatt</b>	<b>155</b>	<b>-117</b>

# SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR				EGET KAPITAL OCH SKULDER			
MSEK	Not	2002	2001	MSEK	Not	2002	2001
<b>Anläggningstillgångar</b>				<b>Eget kapital</b>	22		
Immateriella anläggningstillgångar	12	3 169	1 515	<b>Bundet eget kapital</b>			
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	13			Aktiekapital		1 645	1 618
Byggnader och mark		2 687	2 714	Bundna reserver		6 417	6 588
Flygplan		24 144	19 678	<b>Fritt eget kapital</b>			
Reservmotorer och reservdelar		3 112	2 398	Fria reserver		7 258	8 402
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		412	359	Årets resultat		-132	-1 064
Övriga inventarier och fordon		1 922	1 962	<b>Summa eget kapital</b>		15 188	15 544
Pågående nyanläggningar		234	165	<b>Minoritetsintessen</b>	22	166	263
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	1 172	4 110	<b>Avsättningar</b>			
		33 683	31 386	Pensioner och liknande förpliktelser		47	45
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	15			Uppskjuten skatteskuld	11	3 606	3 856
Kapitalandelar i intresseföretag	16	505	1 128	Övriga avsättningar	23	1 791	1 384
Långfristiga fordringar						5 444	5 285
hos intresseföretag	17	314	950	<b>Långfristiga skulder</b>	24		
Aktier och andelar	18	191	359	Förlagslån	25	915	920
Pensionsmedel, netto	19	6 298	5 172	Obligationslån	26	5 371	5 539
Uppskjuten skattefordran	11	1 553	544	Övriga lån	27	15 036	12 479
Andra långfristiga fordringar		1 132	1 353	Långfristiga skulder till intresseföretag	28	0	60
		9 993	9 506	Övriga skulder		330	286
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		46 845	42 407			21 652	19 284
<b>Omsättningstillgångar</b>				<b>Kortfristiga skulder</b>			
Varulager och förråd	20	1 407	1 521	Kortfristig del av långfristiga lån		804	2 463
Förskott till leverantörer		3	16	Kortfristiga lån	30	7 552	4 603
		1 410	1 537	Förskott från kunder		165	79
<b>Kortfristiga fordringar</b>				Leverantörsskulder		4 259	2 621
Kundfordringar		5 147	3 727	Skulder till intresseföretag		61	36
Fordringar hos intresseföretag		69	138	Skatteskulder		152	236
Övriga fordringar		1 577	1 618	Trafikavräkningsskuld	31	3 582	2 837
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 041	1 673	Övriga skulder		2 298	2 325
		7 834	7 156	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		5 487	7 186
<b>Kortfristiga placeringar</b>	21	9 672	10 382			24 360	22 386
<b>Kassa och bank</b>		1 049	1 280	<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		66 810	62 762
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		19 965	20 355	Synligt eget kapital per aktie (SEK) <sup>1</sup>		92,33	96,06
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		66 810	62 762	Ställda panter	32	985	2 382
				Ansvarsförbindelser	33	503	1 617
				Hyresförpliktelser	34		

<sup>1</sup> Beräknat på 164 500 000 aktier för år 2002 och på 161 816 396 aktier för 2001.

# Kommentarer till balansräkningen

## Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har ökat under år 2002 med 6,4%, från 62 762 MSEK till 66 810 MSEK.

Konsolidering av Spanair ökade tillgångarna med 5 133 MSEK. Ökning i immateriella tillgångar, 1 654 MSEK, härrör dels från förvärvsgoodwill 1 386 MSEK, varav Spanair utgör 1 025 MSEK och Braathens 313 MSEK. Därtill kommer utvecklingskostnader inom IT-området, 168 MSEK, samt nettot av kursdifferenser, under året gjorda avskrivningar m.m. med 100 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan har ökat med 4 466 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737, Airbus A340/A330 och Airbus A321 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar med totalt 10 593 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar, 1 425 MSEK, och restvärde avyttrade flygplan m.m., 4 702 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmateriel minskade under året med 2 938 MSEK. Förskott till Boeing, Bombardier och Airbus har tagits i anspråk med 3 393 MSEK i samband med flygplansleveranser under året. För övriga leveranser har ianspråktagits 64 MSEK. Förskott avseende kommande leveranser har erlagts med 493 MSEK. Bokfört värde på förskott i Spanair tillkom med 377 MSEK i samband med konsolidering som dotterföretag. Finansiella kostnader har aktiverats med 11 MSEK och omräkningsdifferens på grund av en svagare USD har reducerat värdet med 362 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har minskat med 623 MSEK till 505 MSEK. Årets resultatandelar efter skatt var negativa med 393 MSEK. Andelarna i Malmaison och SAS Hotels Amsterdam har avyttrats varvid kapitalandelarna reduceras med 112 MSEK. Därutöver har andelarna minskat med 118 MSEK på grund av nedskrivning, utdelning, valutakursförändringar m.m.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelserna och hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Per 31 december 2002 uppgick bokförda pensionsmedel, netto till 6 298 (5 172) MSEK (se vidare Not 19).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 10 721 (11 662) MSEK, eller 16,0 (18,6)% av balansomslutningen.

## Eget kapital

Eget kapital minskade med 356 MSEK, till 15 188 (15 544) MSEK. Utöver årets resultat efter skatt bestod förändringen av nyemission, omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag samt förändringar i samband med konsolidering av Spanair. Soliditeten var vid årsskiftet 23% (25%) och avkastning på synligt eget kapital uppgick till -1% (-6%).

## Skulder

Av de totala skulderna var 29 782 (26 124) MSEK räntebärande. Ökningen är i huvudsak hänförlig till nyupplåning i samband med investeringar i flygplan.

I december 2001 slöts ett ramavtal på drygt 1 000 MUSD med fyra banker samt de tre exportfinansieringsinstituten i England, Frankrike och Tyskland. Under 2002 har 575 MUSD utnyttjats. 120 MUSD är utnyttjat per 31 december 2002. Vid utgången av 2002 hade SAS koncernen utnyttjade bundna kreditlöften om 952 MUSD.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2002 till 11 574 (7 652) MSEK. SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 12 050 (4 178) MSEK.

Den finansiella nettoskulden exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 17 872 (12 824) MSEK.

Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var per 31 december 2002, 1,16 (0,81).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade poäng i koncernens olika lojalitetsprogram uppgick per 31 december 2002 till 929 (905) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 45 136 (41 931) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 43 587 (37 337) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 4% (0%).



# SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2002	2001
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		-450	-1 140
Avskrivningar		2 953	2 443
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	35	-1 075	-1 826
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	36	663	-94
Betald skatt		-273	-200
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 818</b>	-817
Förändring av:			
Varulager och förråd		275	-125
Rörelsefordringar		1 999	-1 058
Rörelseskulder		-1 954	1 650
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>320</b>	467
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 138</b>	-350
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-7 200	-4 262
Reservmateriel		-814	-879
Byggnader, inventarier och övrig utrustning		-793	-916
Aktier och andelar, goodwill m.m.		-354	-792
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-493	-4 001
Förvärv av dotterföretag	37	-265	-826
<b>Summa investeringar</b>		<b>-9 919</b>	-11 676
Avyttring av dotterföretag	38	733	-
Försäljning av anläggningstillgångar		5 375	8 738
Omräkningsdifferenser m.m.		-53	-356
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-3 864</b>	-3 294
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Nyemission		197	-
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser - netto		1 098	8 963
Övriga finansiella fordringar/skulder - netto		-898	-1 987
Förändring av minoritetsintresse		388	105
Utdelning		-	-754
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>785</b>	6 327
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-941</b>	2 683
Likvida medel vid årets början		11 662	8 979
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>10 721</b>	11 662

# Kommentarer till kassaflödesanalysen

SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick till 1 818 (–817) MSEK. Rörelsekapitalet minskade med 320 (467) MSEK vilket resulterade i att kassaflödet från den löpande verksamheten blev 2 138 (–350) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 9 919 (11 676) MSEK. Här ingår leveransbetalningar om 7 200 MSEK avseende tre Airbus A340, två Airbus A330, sju Airbus A320/A321, fyra Boeing 737 och nio deHavilland Q400 samt förskottsbetalningar till flygplansleverantörer med 493 MSEK.

Investeringar i aktier och andelar uppgick till 31 MSEK och i immateriella tillgångar, exklusive goodwill i Spanair, Widerøe och Aeronautical Services Group, har det under året investerats 323 MSEK.

Förvärv av dotterföretag avser förvärv av aktier i Spanair, Widerøe och Aeronautical Services Group. Köpeskillingen för Spanair uppgick till 780 MSEK. Efter avdrag för medel inbetalda till spärrat konto 2001 och konvertering av lån på sammanlagt 615 MSEK samt avdrag för Spanairs likvida medel på 135 MSEK påverkades koncernens kassaflöde med 30 MSEK. Köpeskillingen för minoritetsandelarna i Widerøe som förvär-

vades i maj uppgick till 181 MSEK. Aeronautical Services Group förvärvades i december för 54 MSEK av SAS Flight Support, och bytte därefter namn till European Aeronautical Group.

Försäljning av dotterföretag avser försäljningen av SMART (Scandinavian Multi Access Systems) som i augusti såldes till Amadeus för 995 MSEK. Efter avdrag för likvida medel i SMART uppgående till 262 MSEK fick det en påverkan på koncernens kassaflöde med 733 MSEK.

Försäljning av anläggningstillgångar genererade 5 375 (8 738) MSEK, varav försäljningslikvider vid avyttringar av flygplan uppgick till 5 220 (5 168) MSEK. Försäljning av fastigheter gav 29 (3 540) MSEK medan aktier och andelar avyttrades för 126 (30) MSEK.

Under året gjordes en riktad nyemission i SAS AB som inbringade 197 MSEK. De finansiella skulderna ökade med 1 098 MSEK under år 2002, vilket i huvudsak är ett netto av nyupplåning om drygt 5 700 MSEK och amortering samt lösen av lån. Övriga finansiella tillgångar ökade med 898 MSEK, främst på grund av ökning av pensionsmedel, netto. Ingen utdelning har utbetalts till aktieägarna under 2002.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel med 941 MSEK.

## Resultat i sammandrag

Kvartalsvisa uppgifter	2000		2001					2002				
	okt- dec	helår jan-dec	jan- mar	apr- jun	jul- sep	okt- dec	helår jan-dec	jan- mar	apr- jun	jul- sep	okt- dec	helår jan-dec
	MSEK											
Omsättning	12 809	47 540	12 137	13 811	12 675	12 810	51 433	13 775	17 868	16 592	16 709	64 944
Personalkostnader	-3 701	-14 932	-4 083	-4 570	-4 314	-4 825	-17 792	-5 209	-5 497	-5 335	-6 311	-22 352
Övriga rörelsekostnader	-7 294	-27 000	-6 883	-8 004	-7 479	-8 107	-30 473	-7 982	-9 123	-9 127	-9 066	-35 298
<b>Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>1 814</b>	<b>5 608</b>	<b>1 171</b>	<b>1 237</b>	<b>882</b>	<b>-122</b>	<b>3 168</b>	<b>584</b>	<b>3 248</b>	<b>2 130</b>	<b>1 332</b>	<b>7 294</b>
Leasingkostnader	-509	-1 898	-509	-579	-679	-658	-2 425	-878	-1 050	-932	-887	-3 747
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>1 305</b>	<b>3 710</b>	<b>662</b>	<b>658</b>	<b>203</b>	<b>-780</b>	<b>743</b>	<b>-294</b>	<b>2 198</b>	<b>1 198</b>	<b>445</b>	<b>3 547</b>
Avskrivningar	-749	-2 192	-576	-565	-591	-711	-2 443	-651	-715	-781	-806	-2 953
Resultatandelar i intresseföretag	-49	-1	35	36	-43	-98	-70	-328	-12	3	-72	-409
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	1 016	1 033	5	-31	1	1	-24	0	1	829	-13	817
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	228	490	122	201	377	465	1 165	-133	-118	-208	139	-320
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>1 751</b>	<b>3 040</b>	<b>248</b>	<b>299</b>	<b>-53</b>	<b>-1 123</b>	<b>-629</b>	<b>-1 406</b>	<b>1 354</b>	<b>1 041</b>	<b>-307</b>	<b>682</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	4	15	1	0	0	0	1	0	-24	4	-160	-180
Finansnetto	-34	-226	-209	-119	-160	-24	-512	-40	-291	-405	-216	-952
<b>Resultat före skatt, EBT</b>	<b>1 721</b>	<b>2 829</b>	<b>40</b>	<b>180</b>	<b>-213</b>	<b>-1 147</b>	<b>-1 140</b>	<b>-1 446</b>	<b>1 039</b>	<b>640</b>	<b>-683</b>	<b>-450</b>
Skatt	-383	-699	-27	-28	3	155	103	99	-100	-102	370	267
Minoritetsandelar	10	5	0	-24	2	-5	-27	25	29	-32	29	51
<b>Resultat efter skatt</b>	<b>1 348</b>	<b>2 135</b>	<b>13</b>	<b>128</b>	<b>-208</b>	<b>-997</b>	<b>-1 064</b>	<b>-1 322</b>	<b>968</b>	<b>506</b>	<b>-284</b>	<b>-132</b>

# Kommentarer och noter till Förvaltningsberättelsen

## Redovisnings- och värderingsprinciper

### Allmänt

SAS koncernens bokslut är upprättat enligt god redovisnings-sed i Sverige vilken bygger på Årsredovisningslagen och rekommendationer från Redovisningsrådet.

Koncernens resultat och finansiella ställning vid tillämpning av International Accounting Standards (IAS) rekommendationer, framgår av Not 41.

### Koncernredovisning

SAS koncernens redovisning omfattar moderbolaget SAS AB och samtliga företag i vilka SAS direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstetalet eller har ett bestämmande inflytande.

Intäkter och kostnader i bolag som förvärvats eller sålts under året har i SAS koncernens resultaträkning medtagits endast med värden avseende innehavstiden.

Innehav i intresseföretag där SAS koncernens ägande upp-går till minst 20% och högst 50%, redovisas enligt kapitalan-delsmetoden.

### Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Den-na innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till verkligt värde enligt en gjord förvärvsanalys. Överstiger an-skaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade verkliga värdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen ut-görs skillnaden av koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS koncernens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

Konsolidering av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB görs genom sammanläggning av samtliga tillgång-ar och skulder till de värden de upptagits till i respektive enhet.

Minoritetsintressen i ej helägda dotterföretag beräknas på basis av dotterföretagens redovisning och redovisas i koncer-nens balansräkning som en särskild post mellan eget kapital och skulder. I resultaträkningen redovisas minoritetens andel av resultat efter skatt.

Samtliga koncerninterna fordringar och skulder, intern för-säljning samt internvinster elimineras i sin helhet.

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

I SAS koncernens resultaträkning redovisas, som resultat-andelar, andelen i intresseföretagens resultat före skatt justerat för eventuella avskrivningar på - eller upplösningar av - förvär-vade över- respektive undervärden. Som resultatandel från in-tresseföretag redovisas även nedskrivningar av kapitalandelar.

Internvinster elimineras baserat på koncernens andel i in-tresseföretaget.

### Omräkning av utländska dotterföretag

SAS koncernens samtliga dotterbolag klassificeras som själv-ständiga. Vid omräkning av utländska dotterbolags bokslut till

svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterbolagens samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs och samtliga poster i resultaträkningen omräk-nas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS koncernens eget kapital. Den valutaexponering som upp-står vid omräkning av de utländska dotterbolagen säkras ej.

### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än rapportvalutan (SEK) omräknas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och valutakurs-förluster på fordringar och skulder redovisas över resultaträk-ningen. Fordringar och skulder som valutasäkrats redovisas till säkrad kurs.

Tillgångar i form av flygplan omvärderas ej, men då flygplan anskaffas och marknadsvärderas i utländsk valuta (USD) expo-neras tillgångsmassan för valutarisk. Genom att koppla finansie-ring, i motsvarande valuta (USD), till investeringen minimeras effekterna från valutakursförändringar. Finansieringen utgör en säkringstransaktion då den effektivt motverkar värdeförändring i underliggande tillgång såväl vid ingäendet som under säkrings-perioden. De specifika tillgångar och skulder som omfattas av säkringen redovisas till valutakursen vid anskaffningstidpunk-ten. Vid avyttring redovisas valutakurseffekterna hänförliga till den underliggande tillgången och säkringstransaktionen mot realisationsresultat.

Valutakurser			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			2002	2001	2002	2001
Danmark	DKK	100	123,75	126,65	123,28	124,15
Norge	NOK	100	125,95	118,35	122,00	114,99
USA	USD		8,83	10,67	9,73	10,33
Storbritannien	GBP		14,15	15,48	14,57	14,87
Schweiz	CHF	100	632,35	636,00	624,28	612,80
Japan	JPY	100	7,40	8,13	7,76	8,50
EMU-länder	EUR		9,19	9,42	9,16	9,25

### Finansiella instrument

Kortfristiga placeringar värderas till det lägsta av anskaffnings-värde och verkligt värde.

### Valutaderivat

Utstående valutaderivat (valutaterminskontrakt, valutaswapav-tal och valutaoptioner) värderas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och -förluster redovisas över resultatet. Termispremier periodiseras över kontraktets löptid och redovisas under räntenettet. Options-premier periodiseras över kontraktets löptid och redovisas som kostnad/intäkt.

Valutaderivat som är ingångna för att säkra prognostiserade kommersiella valutaflöden och investeringar säkringsredovisas. För att säkringsredovisning skall få tillämpas måste effektivitet kunna påvisas vid ingäendet och under säkringsperioden.

Dessutom måste flödet bedömas inträffa med stor sannolikhet.

Valutakurseffekter på säkringstransaktioner redovisas i resultatet vid samma tidpunkt som valutakurseffekterna på den säkrade underliggande positionen (investeringar eller valutaflödet).

### Räntederivat

Räntederivat (ränteswapsavtal), FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures ingås i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntestruktur. Räntederivatens resultateffekt (netto) av ränteintäkter och räntekostnader redovisas löpande under räntenettet. För utestående räntederivat redovisas upplupen ränta.

### Varulager och förråd

Varulager, förråd av flygmateriel samt övrigt förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Vissa reservdelar relaterade till flygplan värderas enligt lägsta värdets princip kollektivt med motsvarande flygplan. Erforderligt avdrag för inkurans har skett.

### Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill, aktiverade kostnader för systemutveckling samt övriga immateriella tillgångar.

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när,

- en identifierbar, icke-monetär tillgång föreligger,
- det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget och
- tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt

*Goodwill:* Goodwill som uppkommer vid konsolidering består av ersättning som vid förvärv av rörelse överstiger det behållna värdet av de tillgångar som förvärvats och de skulder som övertagits. Goodwill redovisas som en immateriell tillgång. Goodwill skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Investeringar i andra flygbolag anses vara av strategisk natur och skrivs därför av över en period på 20 år. Den förväntade nyttjandeperioden för goodwill prövas vid slutet av varje räkenskapsår. I de fall den förväntade nyttjandeperioden skiljer sig väsentligt från tidigare bedömningar ändras avskrivningstiden i enlighet med detta.

Goodwill som uppstår vid förvärv av dotterföretag redovisas separat i balansräkningen. Avskrivning av goodwill ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

Goodwill som uppstår vid förvärv av ett intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet på intresseföretaget.

Vid avyttring av rörelse, till vilken goodwillpost hänförs, inkluderas den vid avyttringstillfället kvarvarande goodwillposten i det resultat som avyttringen medför.

*Kostnader avseende systemutveckling:* Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier resultatförs i den period de uppkommer.

Kostnader för utveckling av datasystem redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier.

Aktiverade utvecklingskostnader skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden uppgår maximalt till 5 år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Avskrivningar sker linjärt över tillgångarnas förväntade nyttjandeperiod.

Räntekostnader avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras. I det fall beslut fattats att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka förskott erlagts, upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade räntekostnader, påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

Kostnader för rutinmässigt flygplans- och motorunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänföres till, över dennes kvarvarande nyttjandeperiod.

Investeringar i egna och hyrda lokaler avskrivs över beräknad nyttjandeperiod, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

Resultat vid avyttring eller utrangering av materiell anläggningstillgång beräknas som skillnaden mellan försäljningsvärdet och det redovisade värdet. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultaträkningen.

I samband med att större utskiftningar av flygplansflottan genomförs varvid en flygplanstyp ersätts med en annan uppkommer merkostnader direkt relaterade till nämnda utskiftning. Merkostnader för infasning av nya flygplanstyper uppkommer i form av utbildning av besättningar samt teknisk personal. SAS belastas även av merkostnader för utfasning av de flygplan som skall återlevereras till ägaren eller säljas, för bibehållande av besättningar för flygplanstyper under avveckling samt nedskrivning av överblivet material. Dessa merkostnader reducerar realisationsresultatet vid försäljning av flygplan.

Avskrivningar baseras på nedanstående förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20*
Reservmaterial och reservdelar	20*
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5
Övriga inventarier och fordon	3-5
Byggnader	5-50

\* Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%. Till och med 1998 uppgick den beräknade nyttjandeperioden till 15 år med beräknat restvärde om 10%.

### Leasing - Finansiell och Operationell

SAS har som leasetagare ingått finansiella och operationella leasingavtal. Leasingavtal där SAS i princip övertar samtliga risker och fördelar med tillgången redovisas som finansiella leasingavtal. Vid leasingperiodens början redovisas finansiella leasingavtal till verkligt värde. Finansiella leasingobjekt upptas i balansräkningen som anläggningstillgång och den framtida förpliktelsen till leasegivare som en skuld. Bedömning av leaseavtal tillgångars nyttjandeperiod korresponderar med av SAS tillämpade principer för förvärvade tillgångar.

Leasingavtal där i princip samtliga risker och fördelar med tillgången kvarligg hos leasegivaren redovisas som operationella leasingavtal. Leasingkostnaden för operationella leasingavtal resultatförs löpande under avtalsperioden.

För operationella leasade flygplan anges i leasingavtalen att flygplanen vid återlämnandetidpunkten skall vara i ett visst specificerat skick. För att uppfylla detta åtagande utför SAS underhåll på dessa flygplan, löpande och vid leasingperiodens utgång. Kostnaderna resultatförs löpande då underhållet genomförs.

### Nedskrivningar

Vid varje rapporteringsperiods slut genomförs en bedömning av det redovisade värdet för anläggningstillgångarna i syfte att fastställa huruvida det föreligger någon värdenedgång för tillgångarna. Bedömningen utförs genom att en beräkning av den aktuella tillgångens återvinningsvärde görs i syfte att fastställa den eventuella värdenedgångens storlek.

Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av tillgångens nyttjandevärde och nettoförsäljningsvärde.

Vad gäller koncernens flygplansflotta och tillhörande reservmateriel och reservdelar beräknar SAS i första hand återvinningsvärdet genom att uppskatta marknadsvärdet vid varje rapportperiods slut. Värderingen anger nettoförsäljningsvärdet per flygplanstyp där bland annat hänsyn tas till flygplanets ålder.

I de fall nettoförsäljningsvärdet för flygplansflottan bedöms vara lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning av värdet. Nedskrivningar redovisas som en kostnad i resultaträkningen.

Vid varje rapportperiods slut genomförs också en bedömning av huruvida en tidigare nedskrivning, helt eller delvis, inte längre är motiverad. Även denna bedömning utgår vanligen från en jämförelse mellan marknadsvärdet och det redovisade värdet. En återföring av en nedskrivning redovisas i resultaträkningen och reducerar därvid periodens av- och nedskrivningar.

### Finansiella anläggningstillgångar

I finansiella anläggningstillgångar ingår kapitalandelar i intresseföretag. Andelar i intresseföretag redovisas i koncernredovisningen genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. För vidare information om behandling av intresseföretag hänvisas till avsnitten för principer för koncernredovisning och konsolidering.

### Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventualtillgångar

Avsättningar redovisas då SAS identifierat legala eller informella förpliktelser som ett resultat av historiska händelser, då dessa utfall är sannolika samt att de ekonomiska resurser som krävs för att lösa förpliktelserna med rimlig säkerhet kan uppskattas.

### Pensionsförpliktelser

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

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

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS koncernen gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensionsordningarna.

Beräkningar av förpliktelserna är baserade på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavikelser och planändringar. Nämnda beräkningsdifferenser amorteras enligt två olika metoder. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. En alternativ metod används i enlighet med IAS19 för amortering av avvikelse mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel. Ackumulerade estimatavikelser på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen hålls utanför. Då den ackumulerade avvikelsen överstiger denna 10%-gräns påbörjas amortering över fem år av det överskjutande beloppet.

### Intäktsredovisning

*Passagerarintäkter:* Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförs.

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

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

*Fraktintäkter:* SAS Cargos transporttjänster intäktsredovisas när flygtransporten är utförd.

*Övriga intäkter:* Försäljning av hotellnätter och konferenser intäktsredovisas när prestationen är utförd. Försäljning av varor och övriga tjänster intäktsredovisas när varan har levererats respektive när tjänsten utförts.

### Lojalitetsprogram

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

### Lånekostnader

Lånekostnader som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Vad avser redovisning av lånekostnader på forskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan hänvisas till avsnitt "Materiella anläggningstillgångar".

### Skatt

Aktuell skatt för perioden baseras på periodens resultat justerat för skattemässigt icke avdragsgilla kostnader och icke skattepliktiga intäkter. Den aktuella skatten beräknas utifrån per balansdagen gällande skattesatser.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader, skillnader mellan tillgångars eller skulders redovisade och skattemässiga värden,



resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas i normalfallet för samtliga skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjutna skatteskulder redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresseföretag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser som förväntas gälla i den period som skatten realiserar. Uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

### **Rörelsegrensrapportering**

Information lämnas för affärsområden och geografiska marknader. Informationen baseras på SAS koncernens redovisningsprinciper och koncernens interna rapportering till företagsledningen.

*Primära segment* utgörs av SAS koncernens fem affärsområden samt koncerngemensamma funktioner och koncernelimineringar.

Koncernens resultaträkning visas per affärsområde till resultat före skatt, EBT. Skatt samt minoritetsandelar fördelas ej per affärsområde.

Affärsområdestillgångar omfattar samtliga tillgångar som används direkt i affärsområdets verksamhet. Kapitalandelar i intresseföretag presenteras dock separat. Affärsområdets skulder och avsättningar omfattar samtliga förpliktelser som är direkt hänförliga till affärsområdets verksamhet.

*Sekundära segment* utgörs av SAS koncernens geografiska marknader och intäkterna fördelas på de geografiska marknader där verksamhet bedrivs.

Trafikintäkter från inrikes trafik inom Danmark, Norge respektive Sverige allokeras till inrikes. Trafik mellan de tre länderna hänförs till Intraskandinaviskt. Övriga trafikintäkter allokeras till det geografiska område där destinationen ligger.

Övriga intäkter allokeras till geografiskt område baserat på

- 1) kundens geografiska placering, till exempel varor som exporteras till en kund i annat land
- 2) den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs, till exempel träning i flygsimulatorer eller övernattning på hotell.

Tillgångar fördelade per geografisk area omfattar inte koncernens flygbolag, då huvuddelen av deras tillgångar utgörs av flygplan med därtill hörande reservdelar. Då flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa tillgångar.

# Noter

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

## Not 1 - Omklassificering i koncernens resultaträkning 2001

I SAS koncernens resultaträkning för 2001 redovisades ett finansnetto om -20 MSEK. Räntenettot var -300 MSEK, valutakursdifferenser 332 MSEK och övriga finansiella intäkter och kostnader -52 MSEK. I valutakursdifferenser ingick 492 MSEK motsvarande den del av realisationsvinster som vid sale leaseback av flygplan uppkommit till följd av den höga US dollarkursen under 2001.

Jämförelsesiffrorna avseende 2001 har i årets koncernresultaträkning omklassificerats, varvid finansnettot försämrats med 492 MSEK och upptas till -512 MSEK. Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader har förbättrats med 492 MSEK och upptas till 1 165 MSEK.

## Not 2 - Omsättning

	2002	2001
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	45 778	36 582
Frakt	2 439	2 176
Post	397	317
Övriga trafikintäkter	4 454	831
Övriga rörelseintäkter:		
Varuförsäljning	2 096	2 275
Datatjänster	2 152	2 242
Logiintäkter	1 864	1 591
Restaurangintäkter	1 165	1 163
Administrationssystemtjänster	2 332	1 043
Markttjänster	6 249	1 005
Distributionssystemtjänster	663	888
Tekniskt underhåll	5 751	835
Flygsimulatorutbildning	622	627
Terminal- och expeditionstjänster	955	518
Försäljningskommissioner	5 539	216
Övriga rörelseintäkter	3 688	3 135
Koncernelimineringar	-21 200	-4 011
<b>SAS Totalt</b>	<b>64 944</b>	<b>51 433</b>

## Not 3 - Personalkostnader

### Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2002 inom SAS koncernens olika affärsområden var 35 506 (31 035), varav 7 556 (22 364) i Scandinavian Airlines, 6 392 (1 530) i Subsidiary & Affiliated Airlines, 13 188 (-) i Airline Support Businesses, 4 188 (4 038) i Airline Related Businesses, 1 065 (-) i Koncerngemensamt samt 3 117 (3 103) i Hotels.

Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 9 192 (10 099), i Norge 11 407 (8 857) samt i Sverige 9 318 (9 310).

	2002		2001	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	5 729	3 463	6 512	3 587
Norge	6 683	4 724	5 119	3 738
Sverige	5 154	4 164	5 110	4 200
Storbritannien	209	324	210	339
Tyskland	174	186	168	188
Frankrike	152	130	45	87
Japan	21	25	27	19
Finland	110	175	114	191
Belgien	190	380	241	349
Spanien	1 272	1 412	8	9
USA	162	106	153	94
Övriga utlandet	206	355	190	337
<b>Totalt</b>	<b>20 062</b>	<b>15 444</b>	<b>17 897</b>	<b>13 138</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>35 506</b>		<b>31 035</b>	

Forts. not 3

### Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 21 357 (17 140) MSEK varav sociala avgifter 2 727 (2 411) MSEK och pensioner 1 681 (604) MSEK.

	2002		2001	
MSEK	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)
SAS AB	12	2 (2)	2	0 (-)
SAS konsortiet	10 600	2 719 (978)	10 368	2 024 (303)
Övriga dotterföretag	6 337	1 687 (701)	3 755	991 (301)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>16 949</b>	<b>4 408 (1 681)*</b>	<b>14 125</b>	<b>3 015 (604)</b>

\* Av koncernens pensionskostnader avser 15 (6) MSEK gruppen styrelse och VD.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

MSEK	2002		2001	
	Styrelse, VD och vice VD (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD och vice VD (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	12 (-)	-	2 (-)*	-
SAS konsortiet	5 (-)	10 595	27 (5)	10 341
Konsortiet SAS Commuter	2 (-)	531	2 (-)	524
Air Botnia	1 (-)	102	1 (-)	114
Widerøe's flyvelselskap	2 (-)	797	2 (-)	656
Braathens	13 (-)	1 383	-	-
Spanair <sup>1</sup>	11 (-)	767	-	-
Newco Airport Services <sup>1</sup>	4 (-)	112	-	-
Rezidor SAS Hospitality	10 (3)	1 061	11 (3)	983
SAS Cargo Group	2 (0)	505	1 (-)	428
Scandinavian IT Group	0 (-)	757	0 (-)	717
SAS Flight Academy	1 (0)	79	2 (0)	86
European Aeronautical Group	1 (-)	25	1 (-)	26
Övriga dotterföretag	10 (0)	161	10 (1)	191
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>74 (3)</b>	<b>16 875</b>	<b>59 (9)</b>	<b>14 066</b>

\* Styrelsearvodet för perioden 1 juli-31 december 2001 uppgående till 1 731 TSEK.

<sup>1</sup> Ingår i koncernen som dotterföretag från mars 2002.

### Pensionskostnader

	2002	2001
Förmånsbaserade pensionsordningar	763	-113
Premiebaserade pensionsordningar	918	717
<b>Summa</b>	<b>1 681</b>	<b>604</b>

### Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

#### Styrelsen

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 17 april 2002 fastställdes att totalt arvode skulle utgå till bolagsstämmodovalda ledamöter med oförändrat belopp, dvs 2 150 TSEK. Därutöver har inom ramen för bolagsstämmans beslut ersättning till de av arbetstagarna utsedda styrelseledamöterna och suppleanterna fastställts till 1 350 TSEK. Under 2002 har till ledamöterna och suppleanterna i SAS AB:s styrelse utgått ersättning med 3 500 TSEK, varav 550 TSEK till styrelsens ordförande, 400 TSEK till vice ordföranden, 300 TSEK vardera till de övriga sju ordinarie styrelseledamöterna samt 75 TSEK till envar av de sex arbetstagar-suppleanterna.

Ingen av styrelseledamöterna har under 2002 varit anställd i SAS koncernen med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Ingen styrelseledamot, som inte är anställd i SAS koncernen, har erhållit någon ersättning eller förmån från något bolag i SAS koncernen utöver i flygbranschen sedvanliga reseförmåner och det arvode som erhållits för styrelsearbete.

#### Koncernchefen tillika verkställande direktören

Lön och värdet av förmåner utgivna under 2002 till SAS AB:s verkställande direktör, som även är koncernchef, har uppgått till totalt 8 309 TSEK, varav 1 125 TSEK avser rörlig lön för år 2001 som fastställdes och utbetalades under 2002. Den variabla lönen för 2001 var en del av anställningsavtalet och beräknades i förhållande till anställningstidens längd men oberoende av SAS resultat eller personliga mål.

Forts. not 3

Verkställande direktörens fasta årslön uppgår fr.o.m. den 1 juli 2002 till 7 100 TSEK. Maximal möjlig rörlig lönedel för verkställande direktören är 50% av fast årslön och målkriterierna för den rörliga lönedelen fastställs årligen av styrelsens kompensationskommitté. Kriterierna omfattar såväl budget- och resultatmässiga mål som organisatoriska och affärsmässiga mål som är olika viktade. Den rörliga lönedelen utbetalas årligen i efterskott efter styrelsens godkännande av årsbokslutet för SAS koncernen för det aktuella verksamhetsåret och efter av styrelsen fastställd måluppfyllelse.

Den rörliga lönedelen är inte tjänstepensionsgrundande.

För den tid som verkställande direktören också upprätthöll befattningen som tillförordnad chef för flygbolaget Scandinavian Airlines (1 juli 2002 - 14 februari 2003) utgår en rörlig ersättning per helår om maximalt 20% av den fasta årslönen enligt ovan. Ersättningen kommer att fastställas och utbetalas i efterskott baserad på uppfyllelsen av specifika målkriterier för uppdraget.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år. Ålderspensionen, som är livsvarig, är från och med 2002 en förmånsbaserad pensionsordning. Intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern 62 år. Vid full intjänning (minst 180 månaders anställningstid från inträdet i planen) uppgår pensionen till 70% av pensionsgrundande lönen intill 30 basbelopp (f.n. 1 137 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lönen därutöver. Förutsatt att verkställande direktören kvarstår i sin befattning till uppnådd pensionsålder är tjänstetidsfaktorn 0,6333 (dvs. 63,33% av full intjänning). Uttryckt i 2002 års nivå utgör maximal pension från 62 år 1 826 TSEK/år, vilket utgör cirka 26% av den fasta årslönen. Pensionen är inte samordnad med tidigare intjänad pensionsrätt. Under 2002 har kostnaderna för verkställande direktörens pensionsförmåner uppgått till 2 557 TSEK (beräknat enligt IAS 19), vilket utgör cirka 36% av den fasta pensionsgrundande lönen.

Verkställande direktörens pensionsförmåner omfattar utöver ålderspension också sjukpension intill ordinarie pensionsålder och efterlevandepension under 10 år.

Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av sina åligganden eller brottslig gärning mot SAS, utgår med ett belopp motsvarande en och halv gånger den då gällande fasta årslönen. Om ny anställning erhålls inom 30 månader efter uppsägning från SAS sida skall utfallande avgångsvederlag minska med erhållna ersättning från sådan ny anställning, dock med maximalt 50% av avgångsvederlaget. Avgångsvederlag utgår ej vid uppsägning från verkställande direktörens sida.

Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och 12 månader vid uppsägning från SAS sida.

#### Andra ledande befattningshavare

Lön och värdet av förmåner utgivna under 2002 till andra ledande befattningshavare, vilket omfattar koncernledningsmedlemmarna Gunilla Berg, John S. Dueholm, Gunnar Reitan och Bernhard Rikardsen, uppgick till totalt 10 655 TSEK. Härav utgör 685 TSEK rörlig lönedel för år 2001.

Den rörliga lönedelen uppgår till maximalt 40% (eller i ett fall till maximalt 50%) av den fasta årslönen och fastställs mot bakgrund av uppfyllelsen av i individuella målkontrakt uppställda mål, vilka är såväl resultatmässiga som personliga.

Vid full måluppfyllelse utgår rörlig lön med 80% av den maximala variabla lönen och om samtliga mål överträffas utgår 100% av den variabla lönen. Verkställande direktören fastställer årligen målkriterierna och beslutar om utbetalning av den rörliga lönedelen.

Pensionsåldern är 60 år. Pensionsförmånerna för denna grupp är dels förmånsbaserad (två personer), dels premiebaserad (två personer).

Den förmånsbaserade pensionsordningen innebär att intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivån vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lönen intill 30 basbelopp/norskt grundbelopp (f.n. 37 900 SEK/54 150 NOK) och 35% av pensionsgrundande lönen därutöver. Med pensionsgrundande lönen avses årlig fast lön med tillägg av genomsnittet av utbetald rörlig lön under de senaste tre åren.

Den premiebaserade ordningen innebär att ett fast procenttal av årslönen inbetalas till pension. I det ena fallet betalas 20% och i det andra fallet 21,5%. Skillnader i procentsatser beror bl.a. på olika individuella förutsättningar vid inträde i pensionssystemet.

SAS totala pensionskostnad för 2002 för kategorin andra ledande befattningshavare har uppgått till 3 217 TSEK, varav 2 086 TSEK avser förmånsbaserade pensionsordningar och 1 131 TSEK avser premiebaserade pensionsordningar. Pensionsförmånerna är fribrevsbildande.

Avgångsvederlag för andra ledande befattningshavare fastställs enligt huvudsakligen samma principer som för verkställande direktören, dock med de skillnader att,

- I avgångsvederlag inte utgår om befattningshavaren erbjudits annan anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen,
- II avgångsvederlaget uppgår till belopp motsvarande två fasta årslöner,

III avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag kan maximalt uppgå till en årslön, och

IV avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom ägarförändringar eller organisatoriska förändringar.

Uppsägningstiden är 12 månader (i ett fall sex månader) vid uppsägning från SAS sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

#### Aktiekursrelaterade incitamentsprogram

Några aktiekursrelaterade incitamentsprogram finns inte i SAS koncernen och har därför inte tilldelats någon befattningshavare i SAS koncernen.

#### Övrigt

Övriga typiska chefsavtal i SAS bygger på att lön utgår med en fast del och en variabel del. Den variabla delen bygger på ett målkontrakt som upprättats mellan medarbetaren och dennes chef. Målen som mäts är i regel kopplade till SAS finansiella resultat, kundmål och medarbetarmål. I det fall finansiella resultat är negativa eller inte når målet, utgår inte resultatbonus på den delen. För mål utöver SAS koncernens finansiella resultat mäts måluppfyllelsen och leder till en utbetalning av den variabla lönen i relation till uppnådda mål. Den totala variabla lönedelen inklusive finansiella resultatmål varierar mellan 7,2% - 32%, vid 100% måluppfyllelse, av den årliga fasta lönen. Utfallet av utbetalning under 2003 av den totala variabla lönedelen för 2002 förväntas utgöra cirka 0,17% av SAS totala lönekostnad.

Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd i SAS högsta ledning vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lönen intill 30 basbelopp (1 137 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lönen därutöver. Med pensionsgrundande lönen avses årlig fast baslön med tillägg av genomsnittet av utbetald rörlig lön under de senaste tre åren. Alternativt tillhandahålls en premiebaserad ordning. För dansk och norsk anställd i SAS högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

Avgångsvederlag utgår enligt samma principer som för kategorin andra ledande befattningshavare.

Varken verkställande direktören eller andra ledande befattningshavare har normalt rätt till arvoden för styrelseuppdrag i SAS koncernen eller i företag som SAS har ägarintressen i eller samarbete med. I det fall styrelsearvode trots detta skulle utgå är arvodet inte knutet till anställningen i SAS och utbetalas därför i förekommande fall direkt från berört bolag till styrelserepresentanten.

Utöver löner och ersättningar som beskrivs ovan har inga transaktioner med närstående kretsen förekommit.

#### Berednings- och beslutsprocessen

Frågan om styrelsens arvoden bereds av nomineringskommittén, som består av sju representanter valda vid bolagsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på bolagsstämman av nomineringskommittén.

Den av styrelsen inrättade kompensationskommittén, som består av ordföranden, vice ordföranden och Fritz H. Schur har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor samt fastställa de huvudprinciper och ramvillkor som skall gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive variabel lön och principer för avgångsvederlag) för koncernledning och andra ledande befattningshavare i SAS koncernen.

#### Not 4 - Övriga rörelsekostnader

	2002	2001
Leasingkostnader	3 747	2 425
Försäljningsomkostnader	2 825	2 457
Flygbränsle	4 938	4 254
Luftfartsavgifter	5 893	4 203
Måltidskostnader	2 242	1 735
Hanteringskostnader	2 584	2 228
Tekniskt flygplansunderhåll	3 164	2 733
Data- och telekommunikationskostnader	2 689	2 646
Kostnad sålda varor, inkl. koncessionsavgifter	1 562	1 727
SAS Trading övriga rörelsekostnader	167	240
REZSAS övriga rörelsekostnader	1 978	1 871
Övrigt	7 256	6 379
<b>Summa</b>	<b>39 045</b>	<b>32 898</b>

Not 5 - Avskrivningar		
	2002	2001
Goodwill	107	20
Övriga immateriella tillgångar	219	128
Flygplan	1 425	1 019
Reservmotorer och reservdelar	240	281
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan	154	116
Övriga inventarier och fordon	589	607
Pågående nyanläggningar	-1	1
Byggnader och inredningar	219	270
Markanläggningar	1	1
<b>Summa</b>	<b>2 953</b>	<b>2 443</b>

Not 6 - Resultatandelar i intresseföretag <sup>1</sup>		
	2002	2001
British Midland PLC <sup>2</sup>	-95	49
Polygon Group Ltd <sup>3</sup>	-21	-111
Cimber Air A/S	-81	-14
Spanair S.A. <sup>4</sup>	-300	-153
Skyways Holding AB	-21	-20
Air Greenland A/S	12	0
airBaltic Corporation A/S	1	-1
Aerolinas Baleares S.A.	1	6
Airnet I/S	-	0
Newco Airport Services S.A. <sup>5</sup>	-5	-5
Tradevision AB	-9	-10
Commercial Aviation Leasing Ltd	27	26
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Casino Copenhagen K/S	23	24
ZAO St. Petersburg	-1	-4
SNR Amsterdam Hotel CV	18	16
Upplösning av aktiereserv	-	80
Övriga	2	7
<b>Summa<sup>6</sup></b>	<b>-409</b>	<b>-70</b>

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

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med 9 (15) MSEK samt korrigerig avseende föregående års resultat med -22 (5) MSEK.

<sup>3</sup> Resultatandelen inkluderar korrigerig avseende föregående års resultat med -16 (-40) MSEK.

<sup>4</sup> Spanair ingår i SAS koncernen som dotterföretag från mars 2002. I periodens resultatandel ingår resultat november - december 2001 och januari - februari 2002.

<sup>5</sup> Newco ingår i SAS koncernen som dotterföretag från mars 2002.

<sup>6</sup> Här ingår avskrivning av goodwill med totalt 23 (29) MSEK.

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

Not 7 - Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader		
	2002	2001
Airbus A320	56	-
Airbus A330	26	-
Airbus A340	3	-80
Boeing 737	72	843
Boeing 767	-	203
Fokker F28	5	15
deHavilland Dash 8	-	18
deHavilland Q400	102	-20
Infasningskostnader nya flygplanstyper	-237	-469
Utfasningskostnader i samband med försäljning av flygplan	-337	-215
Hotellfastigheter	-	63
Övriga fastigheter	-10	807
<b>Summa</b>	<b>-320</b>	<b>1 165</b>

Not 8 - Resultat från övriga aktier och andelar		
	2002	2001
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andelar	4	1
Nedskrivning av aktier	-184	-
<b>Summa</b>	<b>-180</b>	<b>1</b>

Not 9 - Ränteintäkter och liknande resultatposter		
	2002	2001
Ränteintäkter	1 097	597
Valutakursdifferenser, netto	36	0
Övriga finansiella intäkter	13	20
<b>Summa</b>	<b>1 146</b>	<b>617</b>

Not 10 - Räntekostnader och liknande resultatposter		
	2002	2001
Räntekostnader	1 979	897
Valutakursdifferenser, netto	0	160
Övriga finansiella kostnader	119	72
<b>Summa</b>	<b>2 098</b>	<b>1 129</b>

Not 11 - Skatt		
Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.		
	2002	2001
Aktuell skatt	-61	-210
Uppskjuten skatt	312	264
Skatt hänförlig till moderbolaget och dess dotterföretag	251	54
Skatt hänförlig till andelar i intresseföretag	16	49
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>103</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skattekostnaden för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2002	2002 (%)	2001	2001 (%)
Resultat före skatt	-450		-1 140	
Skatt enligt vägd skattesats i Danmark, Norge och Sverige (28,6%)	128	-28,6	326	-28,6
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-45	10,0	-192	16,8
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	82	-18,2	22	-1,9
Skatter hänförliga till tidigare år	98	-21,8	-57	5,0
Effekt beroende på andra skattesatser i länder utanför Danmark, Norge och Sverige	4	-0,7	4	-0,3
Skatteintäkt/-kostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	267	-59,3	103	-9,0
<b>Uppskjuten skatteskuld/skattefordran</b>				
			2002	2001
Uppskjuten skatteskuld			3 606	3 856
Uppskjuten skattefordran			-1 553	-544
<b>Uppskjuten skatteskuld, netto</b>			<b>2 053</b>	<b>3 312</b>

Forts. Not 11

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats under 2002.

	2002	2001
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Anläggningstillgångar	2 704	2 881
Avsättningar	107	238
Periodiseringsfond	208	216
Övriga temporära skillnader	916	688
Skattemässiga underskottsavdrag	-329	-167
	3 606	3 856
<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>		
Skattemässiga underskottsavdrag	1 700	836
Avsättningar/fordringar	317	210
Övriga temporära skillnader	-464	-502
	1 553	544
Uppskjuten skatteskuld, netto	2 053	3 312
<b>Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:</b>		
Ingående balans	3 312	3 893
Nettoskattefordran i förvärvade företag	-961	-263
Förändring enligt resultaträkningen	-312	-264
Kursdifferenser m.m.	14	-54
<b>Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december</b>	<b>2 053</b>	<b>3 312</b>

Forts. Not 11

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till totalt 7 190 (3 862) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 030 (1 003) MSEK. För underskottsavdrag uppgående till 334 (312) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen har 5 927 MSEK förfallotidpunkt 2012 eller tidigare. För resterande underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

Avsättning för uppskjuten skatt på temporära skillnader relaterade till icke utdelade vinster i dotter- och intresseföretag har inte skett, då dessa vinster inte kommer att delas ut inom överskådlig framtid alternativt att utdelning kan ske utan att vinstmedlen blir föremål för beskattning.

**Not 12 - Immateriella anläggningstillgångar**

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Ingående anskaffningsvärde	983	453	1 156	714	2 139	1 167
Investeringar	1 495	535	198	447	1 693	982
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	110	31	110	31
Försäljning/utrangering	-	-	-	-10	-	-10
Omklassificeringar	114	-5	6	-28	120	-33
Valutakursdifferenser	93	-	-	2	93	2
<b>Utgående ackum. ansk. värde</b>	<b>2 685</b>	<b>983</b>	<b>1 470</b>	<b>1 156</b>	<b>4 155</b>	<b>2 139</b>
Ingående avskrivning	-277	-257	-333	-218	-610	-475
Årets avskrivning	-107	-20	-219	-128	-326	-148
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-30	-10	-30	-10
Försäljning/utrangering	-	-	-	7	-	7
Omklassificeringar	-	-	-3	16	-3	16
Valutakursdifferenser	-2	-	-	-	-2	-
<b>Utgående ackum. avskrivning</b>	<b>-386</b>	<b>-277</b>	<b>-585</b>	<b>-333</b>	<b>-971</b>	<b>-610</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-14	-	-14	-
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-	-14	-	-14
Valutakursdifferenser	-	-	-1	-	-1	-
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-15</b>	<b>-14</b>	<b>-15</b>	<b>-14</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>2 299</b>	<b>706</b>	<b>870</b>	<b>809</b>	<b>3 169</b>	<b>1 515</b>

<sup>1</sup> Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Spanair. Föregående år förvärvades Braathens.

Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt.

	2002	2001
Goodwill	2 299	706
Aktiverade systemutvecklingskostnader	765	757
Utvecklingsprojekt	68	43
Hyresrätter m.m.	37	9
<b>Summa restvärde</b>	<b>3 169</b>	<b>1 515</b>

Goodwill

	2002	2001
Spanair	1 000	-
Braathens	846	524
Widerøe	175	147
Newco	111	-
Goodwill i affärsområde Hotels	74	7
Aeronautical Services Group	48	-
Club de Vacaciones	24	-
Air Botnia	15	16
Övrigt	6	12
<b>Summa goodwill</b>	<b>2 299</b>	<b>706</b>



## Not 13 – Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader och mark		Flygplan <sup>1</sup>	Reservmotorer och reservdelar		Verkstadsinventarier och serviceutrustning flygplan		
	2002	2001		2002	2001	2002	2001	
Ingående anskaffningsvärde	4 618	6 873	26 465	20 145	3 814	2 718	1 262	932
Investeringar	50	73	7 200	4 262	814	879	138	130
Företagsförvärv <sup>3</sup>	113	233	155	2 389	389	347	77	256
Aktiverade räntor <sup>4</sup>	–	–	–	–	–	–	–	–
Försäljning/utrangering	–253	–2 784	–5 433	–4 666	–241	–184	–47	–48
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	–	–	–	–	–	–	–	–
Omklassificeringar	43	122	3 393	4 199	–92	34	31	–8
Valutakursdifferenser	54	101	157	136	41	20	16	–
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>4 625</b>	<b>4 618</b>	<b>31 937</b>	<b>26 465</b>	<b>4 725</b>	<b>3 814</b>	<b>1 477</b>	<b>1 262</b>
Ingående avskrivning	–1 904	–1 820	–6 718	–5 886	–1 416	–991	–903	–640
Årets avskrivning	–220	–271	–1 425	–1 019	–240	–281	–154	–116
Företagsförvärv <sup>2</sup>	–58	–153	–43	–208	–42	–240	–51	–195
Försäljning/utrangering	203	442	388	430	73	111	41	42
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	–	–	–	–	–	–	–	–
Omklassificeringar	79	–40	60	36	34	–4	14	6
Valutakursdifferenser	–20	–62	–55	–71	–22	–11	–12	–
<b>Utgående ackumulerad avskrivning</b>	<b>–1 920</b>	<b>–1 904</b>	<b>–7 793</b>	<b>–6 718</b>	<b>–1 613</b>	<b>–1 416</b>	<b>–1 065</b>	<b>–903</b>
Ingående nedskrivning	–	–	–69	–	–	–	–	–
Företagsförvärv <sup>2, 6</sup>	–18	–	–	–69	–	–	–	–
Försäljning/utrangering	–	–	69	–	–	–	–	–
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>–18</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>–69</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>2 687</b>	<b>2 714</b>	<b>24 144<sup>2</sup></b>	<b>19 678</b>	<b>3 112</b>	<b>2 398</b>	<b>412</b>	<b>359</b>
	Övriga inventarier och fordon		Pågående nyanläggningar		Förskott anläggningstillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Ingående anskaffningsvärde	6 841	5 467	166	118	4 110	3 575	47 276	39 828
Investeringar	267	399	338	314	493	4 001	9 300	10 058
Företagsförvärv <sup>3</sup>	38	1 079	14	–	377	–	1 163	4 304
Aktiverade räntor <sup>4</sup>	–	–	–	–	11	219	11	219
Försäljning/utrangering	–860	–537	–2	–16	–	–	–6 836	–8 235
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	–158	–	–	–	–	–	–158	–
Omklassificeringar	160	308	–281	–246	–3 457	–4 331	–203	78
Valutakursdifferenser	84	125	–1	–4	–362	646	–11	1 024
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>6 372</b>	<b>6 841</b>	<b>234</b>	<b>166</b>	<b>1 172</b>	<b>4 110</b>	<b>50 542</b>	<b>47 276</b>
Ingående avskrivning	–4 879	–3 673	–1	–	–	–	–15 821	–13 010
Årets avskrivning	–589	–607	1	–1	–	–	–2 627	–2 295
Företagsförvärv <sup>2</sup>	–40	–791	–	–	–	–	–234	–1 587
Försäljning/utrangering	826	349	–	–	–	–	1 531	1 374
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	153	–	–	–	–	–	153	–
Omklassificeringar	155	–41	–	–	–	–	342	–43
Valutakursdifferens	–63	–116	–	–	–	–	–172	–260
<b>Utgående ackumulerad avskrivning</b>	<b>–4 437</b>	<b>–4 879</b>	<b>–</b>	<b>–1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–16 828</b>	<b>–15 821</b>
Ingående nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–100	–
Företagsförvärv <sup>2, 6</sup>	–13	–	–	–	–	–	–	–69
Försäljning/utrangering	–	–	–	–	–	–	69	–
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>–13</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–31</b>	<b>–69</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 922</b>	<b>1 962</b>	<b>234</b>	<b>165</b>	<b>1 172</b>	<b>4 110</b>	<b>33 683</b>	<b>31 386</b>

<sup>1</sup> Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2002 uppgick till 67 789 MSEK. Häri ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 40 717 MSEK.

<sup>2</sup> Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor översteg på balansdagen 31 december 2002 bokfört värde med 841 (1 907) MSEK.

<sup>3</sup> Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Spanair och Aeronautical Services Group. Av förändringen svarar Aeronautical Services Group för 3 MSEK. Föregående år förvärvades Braathens.

<sup>4</sup> Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 2,5% (5,3%).

<sup>5</sup> Under året avyttrades SMART.

<sup>6</sup> 2002 avser korrigerat värde för förvärvsbalans Braathens.

Av tidigare års flygplansanskaffningar har sex Douglas MD-90, tre Airbus A321 och två Airbus A340 förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 10 år. Under 2002 förvärvades fem Airbus A321 och fyra Airbus A340/A330 genom finansiell leasing om löptider på 10 år.

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

De 20 (18) finansiellt leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 10 419 (5 225) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 16 flygplan till ett värde om

3 663 MSEK placerade i helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2002	2001
Ägda	13 725	14 453
Finansiellt leaseade (förskottsbetalda)	–	158
Övriga finansiellt leaseade	10 419	5 067
<b>Bokfört värde</b>	<b>24 144</b>	<b>19 678</b>

Forts Not 13

**Finansiell leasing**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till tio år. Dessutom finns det finansiella leasingavtal avseende flygplansmotorer med kvarvarande löptider på upp till tre år och avseende maskiner och inventarier med kvarvarande löptider på upp till fem år.

Leaseavgifterna består dels av minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. Variabel avgift är den del av leaseavgifterna som inte är fast utan beräknas med utgångspunkt från den kortfristiga marknadsräntan. Totalt erlagda leaseavgifter uppgick till 1 140 (1 631) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med -29 MSEK.

Vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar förekommer ej. Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Flygplans- motorer		Maskiner & inventarier	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Anskaffningsvärde	11 188	6 380	142	-	73	-
Avgår ackum. avskrivningar	-769	-1 155	-18	-	-13	-

**Bokfört värde finansiellt**

**leasade tillgångar** 10 419 5 225 124 - 60 -

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen .

	2002		2001	
	Framtida minimi- leaseavg.	Nuvärde av framtida minimi- leaseavg.	Framtida minimi- leaseavg.	Nuvärde av framtida minimi- leaseavg.
Förfallotidpunkt:				
Inom ett år	728	718	992	979
1-5 år	3 840	3 561	3 043	2 710
Över 5 år	7 210	3 238	3 141	1 941
<b>Summa</b>	<b>11 778</b>	<b>7 517</b>	<b>7 176</b>	<b>5 630</b>

**Operationell leasing**

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	2002		2001	
	Flygplan 2002	Maskiner & inventarier 2002	Flygplan 2001	Maskiner & inventarier 2001
Anskaffningsvärde	1 347	135	18	18
Avgår ackum. avskrivningar	-210	-79	-18	-18

**Bokfört värde operationellt**

**utleasade tillgångar** 1 137 56 0 0

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 61 (6) MSEK. Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen 2002 och 2001:

	2002	2001
Inom ett år	105	18
1-5 år	140	12
Över 5 år	3	4
<b>Summa</b>	<b>248</b>	<b>34</b>

**Kontrakterade inköpsåtaganden**

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2003	2004	2005	2006>
Flygplan	1 550	1 117	1 291	287
Hotellfastighet		660		
Övriga inköpsåtaganden	47	10		
<b>Summa</b>	<b>1 597</b>	<b>1 787</b>	<b>1 291</b>	<b>287</b>

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

**Taxeringsvärden**

Byggnader	2002	2001
Frösundavik, del av Haga 2:8	686	686
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	29	26
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	139	0
Night Stop, del av Arlanda 2:1	10	9
<b>Summa</b>	<b>864</b>	<b>721</b>

**Not 14 - Förskott avseende materiella anläggningstillgångar**

	2002	2001
Airbus	810	2 947
Boeing	244	700
Bombardier	1	424
Övrigt	117	39
<b>Summa</b>	<b>1 172</b>	<b>4 110</b>

**Not 15 - Finansiella anläggningstillgångar**

	Kapitalandelar i intresseföretag		Långfristiga fordr. hos intresseföretag		Aktier & andelar		Pensionsmedel, netto		Andra lång- fristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillg.	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Ingående anskaffningsvärde	1 128	977	950	339	439	261	5 172	3 578	2 332	1 257	10 021	6 412
Tillskott	7	131	4	635	24	203	1 070	1 477	413	240	1 518	2 686
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-	-	4	-	-	57	1 131	839	1 135	896
Resultatandel	-393	-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-393	-21
Försäljning	-112	-15	-	-	-3	-8	-	-	-	-	-115	-23
Företagsförsäljning <sup>2</sup>	-	-	-	-	-30	-	-	-	-17	-	-47	-
Amortering	-	-	-	-7	-	-	-	-	-371	-52	-371	-59
Utdelning	-40	-35	-	-	-	-	-	-	-	-	-40	-35
Omklassificeringar	-30	-	-566	-34	1	-28	-	-	-313	-2	-908	-64
Valutakursdifferenser	-78	96	-74	17	-8	11	56	60	-40	50	-144	234
Övrigt	23	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	23	-5
<b>Utgående ackum. ansk.värde</b>	<b>505</b>	<b>1 128</b>	<b>314</b>	<b>950</b>	<b>427</b>	<b>439</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>	<b>3 135</b>	<b>2 332</b>	<b>10 679</b>	<b>10 021</b>
Ingående avskrivning	-	-	-	-	-78	-73	-	-	-	-	-78	-73
Valutakursdifferens	-	-	-	-	2	-5	-	-	-	-	2	-5
<b>Utgående ackum. avskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-76</b>	<b>-78</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-76</b>	<b>-78</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-2	-2	-	-	-435	-425	-437	-427
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-184	-	-	-	-18	-4	-203	-4
Företagsförsäljning <sup>2</sup>	-	-	-	-	26	-	-	-	-	-	27	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-6	3	-6
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-160</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-450</b>	<b>-435</b>	<b>-610</b>	<b>-437</b>
<b>Utgående restvärde</b>	<b>505</b>	<b>1 128</b>	<b>314</b>	<b>950</b>	<b>191</b>	<b>359</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>	<b>2 685</b>	<b>1 897</b>	<b>9 993</b>	<b>9 506</b>

<sup>1</sup> Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Spanair. Föregående år förvärvades Braathens.

<sup>2</sup> Under året avyttrades SMART.

## Not 16 - Kapitalandelar i intresseföretag

	Organisationsnr.	Säte	SAS koncernens innehav kapitalandel %	Kapitalandel	
				2002	2001
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	226	311
Cimber Air A/S <sup>1</sup>	409619	Sønderborg, Danmark	26,0	21	114
Spanair S.A. <sup>2</sup>	EA07225154	Palma de Mallorca, Spanien	-	-	208
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	84	95
Air Greenland A/S	30672	Nook, Grönland	37,5	80	68
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Lettland	47,2	75	84
Aerolinas Baleares S.A.	A07988728	Palma de Mallorca, Spanien	37,9	19	10
Newco Airport Services S.A. <sup>3</sup>	A-82086646	Madrid, Spanien	-	-	125
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	165	174
Eliminering av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd				-277	-317
Tradevision AB	556590-9024	Stockholm, Sverige	-	-	9
Polygon Group Ltd	33173	St. Peters Port, Guernsey	30,8	4	28
Casino Copenhagen K/S	15751274	Köpenhamn, Danmark	50,0	45	42
SNR Amsterdam Hotel CV	34114651	Amsterdam, Nederländerna	-	-	24
Malmaison WB SAS Hotels A/S	4024442	London, UK	-	-	89
SAS Royal Viking Hotel	556068-3871	Stockholm, Sverige	50,0	10	15
TTB Leisure Luxury Hotels	99088707	Cape Town, Sydafrika	50,0	6	6
ZAO St Petersburg	76679	St Petersburg, Ryssland	24,8	36	37
Övrigt				11	6
<b>Summa</b>				<b>505</b>	<b>1 128</b>

<sup>1</sup> Kapitalandelen i Cimber är nedskrivet med 91 MSEK.

<sup>2</sup> Spanair ingår i SAS koncernen som dotterföretag från mars 2002.

<sup>3</sup> Newco ingår i SAS koncernen som dotterföretag från mars 2002.

Andelar i intresseföretag redovisas hos ägarföretaget genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. Koncernens eget kapital uppgick per balansdagen, 2002-12-31 till 15 188 MSEK. Om andelar i intresseföretag hade redovisats enligt anskaffningsmetoden hade koncernens eget kapital uppgått till 15 545 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 44 (58), Cimber Air 0 (72), Skyways Holding AB 69 (73), airBaltic Corporation A/S 74 (90) och i Newco Airport Services S.A. med - (119) MSEK.

## Not 17 - Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2002	2001
airBaltic Corporation A/S	44	48
Commercial Aviation Leasing Ltd	270	336
Spanair S.A.	-	566
<b>Summa</b>	<b>314</b>	<b>950</b>

## Not 19 - Pensionsmedel, netto

	2002	2001
Pensionsmedel, netto, överfonderade ordningar	7 576	6 250
Pensionsmedel, netto, underfonderade ordningar	-1 278	-1 078
<b>Summa</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>

De flesta pensionsordningar i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag. De kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige samt för personal i Norge är säkrade genom förmånsbaserade pensionsordningar i försäkringsbolag. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och i Norge hos Vital. Personalen i Danmark har i huvudsak premiebaserade lösningar.

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

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjänning och avkastning används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Följande långsiktiga ekonomiska förutsättningar för SAS koncernen utgör ett vägt genomsnitt:

Diskonteringsränta	6,7%
Långsiktig avkastning	8,1%
Inflation	3,0%
Framtida lönejustering	3,0%
Framtida justering av löpande pensioner	3,0%

För de största pensionsordningarna i Sverige och Norge är följande ränteparametrar använda:

Diskonteringsränta	6,7% i Sverige och 6,9% i Norge
Långsiktig avkastning	8,8% i Sverige och 8,2% i Norge

Dessa parametrar ger i enlighet med IAS 19 uttryck för koncernens långsiktiga bedömning av nivån i pensionsordningarna. Det är härvid viktigt att även beakta

## Not 18 - Aktier och andelar

	Antal aktier/andelar		Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
		%		
<b>Aktier och andelar</b>				
Expo Investment Partnership Copenhagen International	10 000	12,2	DKK 100 000	29,7
Hotels K/S, Köpenhamn	1 343	11,3	DKK 134 000	61,9
Feri Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	270 000	10	USD 2 700	21,2
Aerexchange Ltd, Dallas	50 000	9,4	USD 5 000	50,1
RBS Hotellis AS, Tallin	570	14,1	EEK 570	17,5
European Aviation College SA, Matacan	19 234	20,15	EUR 192	1,8
France Telecom	236 410	0,3	EUR 946	1,0
Vinich Hotel Kg, Hamburg	1	5	EUR 0	0,7
Arlanda Flygbränslehantering AB, Stockholm	720	16,8	SEK 720	0,7
Övriga				6,6
<b>Summa aktier och andelar</b>				<b>191,2</b>

#### Forts. Not 19

parametrarna för inflation och framtida lönejustering vilka är gemensamma för samtliga pensionsordningar i Skandinavien.

Det företas årligen en genomgång och värdering av använda parametrar och uttalanden från experter inom försäkringsbranschen bekräftar att koncernens använda parametrar är i linje med de förväntningar på avkastning som branschen och försäkringstagarna har. Avkastningen för ITP-planen i Alecta är i beräkningarna med verkan från 2002 reducerad med en procentenhet från 9,8% till 8,8% jämfört med föregående år.

Den faktiska avkastningen för 2002 avseende de försäkrade pensionsordningarna förväntas bli lägre än den beräknade avkastningen. SAS koncernen bedömer dock detta vara temporärt och förväntar att försäkringsbolagen på några års sikt kommer att ge en avkastning som motsvarar koncernens långsiktiga avkastning. En märkbar reduktion av fonderade medel har skett under året speciellt i de försäkringsbolag där de svenska och norska pensionsordningarna är säkrade.

Detta har sin grund i utvecklingen på kapitalmarknaden såväl i Skandinavien som internationellt. Överfonderingen i den svenska ITP-planen har reducerats kraftigt och denna nedgång är beaktad vid beräkningen av uppskattade fonderade medel vid utgången av 2002. Om marknaden inte återhämtar sig under de kommande åren kommer det att få som konsekvens att pensionskostnaderna relativt sett kommer att öka för SAS koncernen. SAS koncernen fick under 1999 identifierad en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i Alecta i Sverige om 3 063 MSEK. Per den 31 december 2002 var 1 822 MSEK outnyttjat.

Förmånsbaserade pensionsordningar	2002	2001
Årets pensionsintjäning	-1 056	-842
Ränta på pensionsavsättningar	-1 443	-1 249
Årets avkastning på fonderade medel	1 992	2 155
Årets amorteringar av estimatavvikelser och planändringar	-256	49
Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar	-763	113

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjäning beräknat enligt gällande parametrar. Ändrade parametrar under 2002 medför en ökad kostnad om 228 MSEK jämfört med föregående år.

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

Status per 31 december	2002	2001
Fonderade medel	24 138	27 268
Pensionsförpliktelser	-22 894	-21 941
Differens fonderade medel och förpliktelser	1 244	5 327
Ej resultatförda planändringar samt estimatavvikelser inklusive verklig avkastning <sup>1</sup>	5 054	-155
<b>Bokförd tillgång</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>

<sup>1</sup> Varav estimatavvikelser 4 775 (-405).

#### Not 22 - Eget kapital

	Aktiekapital	Överk.fond	Kapitalandelsfond	Övr. bundna reserver	Ack. kursdiff. bundna res.	Fritt eget kapital	Ack. kursdiff. fria reserver	Totalt eget kapital
2002-01-01	1 618	488	193	5 114	793	6 828	510	15 544
Nyemission	27	170	-	-	-	-	-	197
Effekt vid konsolidering av intresseföretag	-	-	-	-	-	-389	-	-389
Valutakursdifferens	-	-	-	-	-55	-253	272	-36
Förskjutning bundet/fritt kapital	-	-	-65	-224	14	283	-8	0
Ändrad redovisningsprincip i intresseföretag m.m.	-	-	-	-11	-	15	-	4
Årets resultat	-	-	-	-	-	-132	-	-132
<b>Utgående balans 2002-12-31</b>	<b>1 645</b>	<b>658</b>	<b>128</b>	<b>4 879</b>	<b>752</b>	<b>6 352</b>	<b>774</b>	<b>15 188</b>
Minoritetsintressen		MSEK						
Ingående balans 2002-01-01		263						
Minoritetsandelar i årets resultat		-51						
Förvärvade/avyttrade bolag		-38						
Valutakurseffekt		-8						
<b>Utgående balans 2002-12-31</b>		<b>166</b>						

I vissa pensionsordningar har den verkliga avkastningen varit lägre än koncernens beräknade långsiktiga avkastning om 8,1% vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimatavvikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna var under år 2001, 2,4%. Information om faktisk avkastning för 2002 föreligger ännu ej. Den kraftiga förändringen mellan 2001 och 2002 beror på nedgång av värdet på fonderade medel.

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelser och netto bokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	Förpliktelser (PBO)	Differens fonderade medel/förpliktelser	Pensionsmedel, netto
Pensionsplaner i Sverige	11 353	8 295	3 058	4 559
Pensionsplaner i Norge	9 282	10 429	-1 147	1 358
Övriga pensionsplaner	3 503	4 170	-667	381
<b>Total</b>	<b>24 138</b>	<b>22 894</b>	<b>1 244</b>	<b>6 298</b>

Av netto pensionsmedel representerar planer vilka skall finansieras över rörelseresultatet samt planer som är underfonderade 481 MSEK i Sverige, 1 400 MSEK i Norge samt 699 MSEK i övriga länder.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltningstillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimatavvikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2002	2001
Ingående balans	5 172	3 578
Årets resultatpåverkan	-763	113
Inbetalda premier	2 116	1 497
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-254	-229
Förändring av estimatavvikelser samt pensionsplaner	-29	96
Pensionsmedel, netto, i förvärvade företag	-	57
Valutakurseffekt	56	60
<b>Utgående balans</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>

Av totala pensionsförpliktelser 22 894 (21 941) MSEK var 21 135 (20 498) MSEK fonderade och 1 759 (1 443) MSEK ofonderade.

#### Not 20 - Varulager och förråd

	2002	2001
Förråd, flygmateriel	939	1 091
Förråd, övrigt	147	163
Varulager	321	267
<b>Summa</b>	<b>1 407</b>	<b>1 521</b>
Värderat till anskaffningskostnad	1 388	1 486
Värderat till nettoförsäljningsvärde	19	35
<b>Summa</b>	<b>1 407</b>	<b>1 521</b>

#### Not 21 - Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar per 31 december 2002 består till största delen av depositioner och placeringar i statspapper. I kortfristiga placeringar ingår även spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge med 308 (299) MSEK.

## Not 23 - Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Loyalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001		
<b>Ingående balans</b>	<b>378</b>	75	<b>905</b>	609	<b>101</b>	35	<b>1 384</b>	719
Avsättningar/lansspråktaga avsättningar, netto	15*	16	7	158	-18	4	4	178
Förvärvade bolag	375**	278	8	138	-	58	383	474
Avytttrade bolag	-4	-	-	-	-	-	-4	-
Valutakurseffekter	8	9	9	-	7	4	24	13
<b>Utgående balans</b>	<b>772</b>	378	<b>929</b>	905	<b>90</b>	101	<b>1 791</b>	1 384

* Avsättningar	481
lansspråktaga avsättningar	-466
Netto	15

\*\* Korrigering av förvärvsbalansen Braathens

## Not 24 - Långfristiga skulders förfallotid

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

	2002	2001
Förlagslån	915	920
Obligationslån	5 223	5 539
Övriga lån	9 553	7 802
Övriga skulder	25	21
<b>Summa</b>	<b>15 716</b>	14 282

## Not 25 - Förlagslån

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

## Not 26 - Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 5 371 (5 539) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående
			skuld i MSEK
1 000 milj JPY	1,000%	01/07	74
1 000 milj JPY	1,120%	01/07	74
5 500 milj JPY	1,305%	01/08	407
750 milj CZK	5,220%	01/08	220
500 milj EUR	6,000%	01/08	4 596
Summa			5 371
Avgår amorteringar 2003			0
<b>Summa</b>			<b>5 371</b>

Ovanstående lån är till viss del omlagt till andra valutor och andra räntebindningstider genom ingångna valuta- och ränteswapavtal samt valutaterminer. Skuldens valutaexponering är därmed förändrad.

## Not 27 - Övriga lån

	2002	2001
Finansiella leasar	9 381	5 302
Övriga lån	6 459	9 640
Summa före amortering	15 840	14 942
Avgår amortering 2003 resp. 2002	-804	-2 463
<b>Övriga lån enligt balansräkningen</b>	<b>15 036</b>	12 479

Av ovanstående lån i utländsk valuta redovisas 5 606 (3 994) MSEK till valutakursen vid anskaffningstillfället. Lånen omfattas av säkringsredovisning och skall ses tillsammans med flygplansinvesteringar.

## Not 28 - Långfristiga skulder till intresseföretag

	2002	2001
Casino Denmark A/S	-	51
airBaltic Corporation A/S	-	9
<b>Summa</b>	<b>-</b>	60

## Not 29 - Finansiell riskhantering och finansiella derivat

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med fastställd finanspolicy. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa SAS koncernens valuta- och räntexponering. För att hantera den valutarisk som de framtida betalningsflödena exponeras för, säkras prognostiserade kommersiella valutaflöden med hjälp av valutaderivat. Säkringsnivån skall enligt policy uppgå till maximalt 90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Under 2002 uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till 2 138 MSEK. För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntebindningstid.

### Finansiella derivat

Realiserade värdeförändringar hänförliga till valuta- och räntederivat har beaktats i resultatet löpande under året. Utestående valutaderivat som innehåller i syfte att säkra prognostiserade kommersiella flöden och investeringar säkringsredovisas och valutakurseffekterna redovisas i resultatet vid samma tidpunkt som underliggande säkrade position. Per den 31 december 2002 uppgick marknadsvärdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt -135 (193) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell. En stängning av samtliga utestående derivatinstrument per den 31 december 2002 ger en positiv resultat effekt om 99 (6) MSEK.

Utestående finansiella derivat	Nominellt värde på utestående volym	Bokfört värde	Marknadsvärde
Valutaderivat	12 527	-212	-207
Valutaderivat, säkringsredovisade	6 324	-13	163
Räntederivat	16 554	-9	-91
<b>Totalt</b>	<b>35 405</b>	<b>-234</b>	<b>-135</b>

Marknadsvärdet är det värde som erhålls vid avyttring av utestående finansiella instrument. Skillnaden mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet utgörs av att i det bokförda värdet enbart ingår upplupen ränta på samtliga derivat och valuta effekt på de derivat som ej utgör säkringstransaktioner.

## Not 30 - Kortfristiga lån

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 682 (369) MSEK varav 199 (211) MSEK är utnyttjad.

## Not 31 - Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskuden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Redovisnings- och värderingsprinciper sidan 86.

Den i trafikavräkningsskuden estimerade reserven uppgick per 31 december 2002 till 389 (494) MSEK.



**Not 32 - Ställda panter**

	2002	2001
<b>Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:</b>		
Inteckningar i fast egendom	132	260
Inteckningar i flygplan	813	2 050
Andelar i dotterföretag	0	0
<b>Avseende depositioner:</b>		
Spärrade bankmedel	40	72
<b>Summa</b>	<b>985</b>	<b>2 382</b>

**Not 33 - Ansvarförbindelser**

	2002	2001
Swaptransaktioner	132	198
Ansvarförbindelser, övriga	371	1 419
<b>Summa</b>	<b>503</b>	<b>1 617</b>

I ansvarförbindelser ingår brutto 132 (198) MSEK hänförligt till swaptransaktioner. SAS ingår löpande valuta- och räntekontrakt. De värden som anges avser lån efter swaptransaktioner vars bokförda värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen samt det upplupna värdet av valuta- och räntekontrakt.

I managementavtalen för 29 hotell garanterar Rezidor SAS Hospitality A/S en minsta årlig cash flow fram till år 2006-2024. För flera av avtalen är garantin begränsad till ett maximalt belopp över kontraktstiden och i vissa fall även till ett maximalt belopp per år. Under 2002 har garantibetalningar om 79 MSEK erlagts.

SAS koncernen är inblandad i tvister av vilka vissa kommer att bli rättsligt prövade. För de fall det bedöms föreligga sannolika och kvantifierbara förlustrisker görs avsättningar löpande.

**Not 34 - Hyresförpliktelser**

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

	2003	2004	2005	2006	2007	2008>
Flygplan	3 113	3 048	2 767	2 672	2 168	7 076
Hotellfastigheter	826	918	926	919	930	13 592
Övriga fastigheter	748	771	719	673	643	5 253
Maskiner och inventarier	37	34	19	13	3	2
<b>Totalt</b>	<b>4 724</b>	<b>4 771</b>	<b>4 431</b>	<b>4 277</b>	<b>3 744</b>	<b>25 923</b>

Hyreskontrakten löper på mellan ett och sjuttio år och enskilda objekt med årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala leasingavgiften under 2002 avseende operationell leasing var 5 173 (3 609) MSEK, varav 4 433 (2 751) MSEK avser minimileaseavgifter och 740 (858) MSEK variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2002 vidareuthyrdes objekt för 1 (-) MSEK. Värdet av framtida minimileaseavgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 5 MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

Sale leaseback affären med 30 st MD-80 flyg som genomfördes tillsammans med GECAS i december 1999, förväntas ge en årlig hyreskostnad på cirka 279 MSEK. Avtalet löper till och med december 2009.

I samband med sale leaseback affärer av Boeing 767-300 under perioden 1994-2001 återinhyrs på operationell lease sex flygplan enligt hyreskontrakt som löper på 2-14 månader. För 2003 uppgår kostnaden till 262 MSEK. Hyreskostnaden för 2004 uppgår till 27 MSEK.

SAS sålde i december 2001 flygplatsrelaterade egendom. Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate till en köpeskilling av 3 020 MSEK. SAS återhyrde samtidigt via operationella leasingkontrakt samtliga byggnader på 20 år och har option att på vissa villkor återköpa hela eller delar av byggnadsbeståndet efter 10 år. Hyran uppgår under 2003 till 218 MSEK.

I och med förvärvet av Spanair utökades SAS koncernens framtida hyresförpliktelser med totalt 10 831 MSEK avseende flygplan. Hyreskostnaden för 2003 uppgår för dessa till 1 295 MSEK.

**Not 35 - Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar**

	2002	2001
Realisationsvinst enligt kassaflödesanalysen	1 075	1 826
Kostnader vid in- och utfasning av flygplan	-574	-684
Realisationsvinst enligt resultaträkningen	501	1 142

**Not 36 - Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.**

	2002	2001
Resultatandelar i intresseföretag	409	70
Utdelningar från intresseföretag	40	35
Nedskrivning av aktier	184	-
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-11	-219
Övrigt	41	20
<b>Summa</b>	<b>663</b>	<b>-94</b>

**Not 37 - Förvärv av dotterföretag**

2002 förvärvades aktier i Spanair, Widerøe och Aeronautical Services Group. 2001 förvärvades Braathens. Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalyserna följande:

	2002	2001
Immateriella anläggningstillgångar	211	7
Materiella anläggningstillgångar	824	2 648
Finansiella anläggningstillgångar	1 115	990
Omsättningstillgångar	181	117
Kortfristiga fordringar	2 777	731
Likvida medel	135	279
Effekt vid konsolidering av intresseföretag	389	-
Minoritetsintressen	413	-
Avsättningar	-207	-691
Långfristiga skulder	-1 064	-715
Kortfristiga skulder	-4 843	-2 785
<b>Summa</b>	<b>-69</b>	<b>581</b>
Goodwill	1 084	524
Köpeskilling	1 015	1 105
Betalt till spärrat konto 2001 avseende förvärv av aktier i Spanair	-490	-
Konvertering av lån	-125	-
Likvida medel i förvärvade företag	-135	-279
Påverkan på koncernens likvida medel	265	826

**Not 38 - Avyttring av dotterföretag**

I augusti avyttrades SMART (Scandinavian Multi Access Systems). Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2002
Immateriella anläggningstillgångar	-12
Materiella anläggningstillgångar	5
Finansiella anläggningstillgångar	49
Kortfristiga fordringar	162
Likvida medel	262
Minoritetsintressen	-18
Avsättningar	-21
Långfristiga skulder	-3
Kortfristiga skulder	-240
<b>Summa</b>	<b>184</b>
Realisationsvinst	811
Erhållen köpeskilling	995
Likvida medel i SMART	-262
Påverkan på koncernens likvida medel	733

### Not 39 - Revisionsarvodet

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som förädlas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana arbetsuppgifter ingår också. Allt annat betraktas som övriga uppdrag.

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag samt för övriga uppdrag.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Deloitte & Touche				
Revisionsuppdrag	13	9	0	*
Övriga uppdrag	7	11	-	1
<b>Summa Deloitte &amp; Touche</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Andra revisionsföretag				
Revisionsuppdrag	2	0	-	-
Övriga uppdrag	1	1	-	-
<b>Summa andra revisionsföretag</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totalt</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

\* Arvode avseende revision för moderbolaget 2001 ingår i arvode för SAS konsortiet och ingår sålunda i belopp för koncernen.

### Not 40 - Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 148 (384) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 340 (397) MSEK.

### Not 42 - Dotterföretag i SAS koncernen

	Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde TSEK	Andel eget kapital TSEK
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	570,4	4 310,4
SAS Norge AS	Baerum	81117670200	47 000 000	100	628,6	4 077,1
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	728,1	6 200,1
Braathens AS	Baerum	910763644	32 202 450	100	1 142,9	929,5
					3 070,0	15 517,1
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	15 078,6	15 078,6
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	-	100	609,5	609,5
					15 688,1	15 688,1
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
Spanair Holding*	Palma de Mallorca	B83180851	2 779 450	49	798,0	295,0
Spanair S.A.*	Palma de Mallorca	EA07225154	5 449 902	49 (74)	1 322,9	
Widerøe's Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 584	99,4	527,1	446,2
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	341,4	230,7
SAS Investment A/S	Köpenhamn	25578104	292 703	100	344,2	364,8
Nordair A/S	Tårnby	241176711	10 000	100	421,9	391,7
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	229,5	261,2
Newco Airport Services S.A.	Madrid	A-82086646	55 000	55	120,3	11,9
Cherrydean Limited	Dublin	310983	12 633 186	100	113,2	177,1
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	100,0	393,9
European Aeronautical Group AB	Stockholm	556278-5864	100 000	100	86,0	71,8
Scandinavian IT Group A/S	Tårnby	111.275	25 000	100	44,6	367,5
SAS Trading Holding A/S	Tårnby	42710814	500	100	40,9	-10,8
Travellink AB	Stockholm	556596-2650	60 000	60	34,9	76,9
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	12,3	5,6
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	11,0	36,9
Oy Air Botnia AB	Vantaa	409.619	150	100	10,5	100,1
Norwegian Aviation College ASA	Bardufoss	967.678.066	900	60	8,5	-2,6
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	7,7	44,7
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	7,5	50,4
Övriga					2,1	5,0
					4 584,5	3 318,0
<i>Ägt av Konsortiet SAS Commuter:</i>						
Scandinavian Commuter AB	Stockholm	556260-6169	1 000	100	0	123,2
<i>Ägt av SAS Investment A/S:</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	Köpenhamn	25578082	67 200 000	100	362,2	1 008,8
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	248,1	202,0

\* Spanair Holding äger 51% av aktierna i Spanair S.A. varför SAS koncernens ägarandel är 49% direkt samt 25% indirekt eller totalt 74%.

### Not 41 - International Accounting Standards (IAS)

SAS årsredovisning har upprättats enligt god redovisningssed i Sverige.

*Skilnader mellan god redovisningssed i Sverige och IAS*

För finansiella instrument skiljer sig IAS (IAS 39) och god redovisningssed i Sverige främst vad avser redovisning av derivatinstrument, marknadsnoterade värdepapper och säkringstransaktioner.

Enligt IAS 39 skall derivatinstrument värderas till verkligt värde och redovisas i balansräkningen. Värdeförändringar redovisas över resultaträkningen. Enligt redovisningssed i Sverige redovisas derivatinstrument "off-balance".

Enligt IAS 39 värderas marknadsnoterade värdepapper till verkligt värde och värdeförändringar redovisas över resultaträkningen. Enligt god redovisningssed i Sverige redovisas dessa värdepapper enligt lägsta värdets princip där justeringar till verkligt värde redovisas över resultaträkningen.

Enligt IAS 39 redovisas värdeförändringar på derivatinstrument som avser att säkra framtida kassaflöden ("cash flow hedge") direkt mot eget kapital. Resultat-effekten redovisas vid respektive kontrakts förfallotidpunkt. Enligt god redovisningssed i Sverige redovisas sådana säkringstransaktioner "off-balance" och resultatredovisas i samma period som den säkrade positionen stängs.

Tillämpning av IAS ger följande effekt på koncernens nettoresultat och eget kapital.

	januari-december 2002	januari-december 2001
Nettoresultat enl. sv. redovisningsprinciper	-132	-1 064
Finansiella instrument	-365	17
Uppskjuten skatt	104	-5
Nettoresultat enligt IAS	-393	-1 052
	<b>31 december 2002</b>	<b>31 december 2001</b>
Eget kapital enl. sv. redovisningsprinciper	15 188	15 554
Finansiella instrument	798	-308
Uppskjuten skatt	-228	86
Eget kapital enligt IAS	15 758	15 332

# SAS AB, moderbolag

Resultaträkning			
	Not	2002	2001*
Personalkostnader	1	-10,4	-0,2
Övriga externa kostnader		-12,2	-7,4
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-22,6</b>	<b>-7,6</b>
Anteciperad utdelning		-	126,7
Räntekostnader och liknande resultatposter		-61,6	-16,4
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-84,2</b>	<b>102,7</b>
Skatt på årets resultat	2	32,0	-
<b>Årets resultat</b>		<b>-52,2</b>	<b>102,7</b>

\* Perioden avsåg 23 februari – 31 december 2001.

Kassaflödesanalys		2002
<b>Den löpande verksamheten</b>		
Resultat före skatt		-84,2
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>-84,2</b>
Förändring av:		
Kortfristiga fordringar		127,0
Kortfristiga skulder		-3,2
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>123,8</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>39,6</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>		
Aktier och andelar		-48,5
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-48,5</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>		
Nyemission		196,8
Amortering		-187,3
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>9,5</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>0,6</b>
Likvida medel vid årets början		0,0
Likvida medel vid årets slut		0,6

Balansräkning			
TILLGÅNGAR	Not	2002	2001
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Aktier i dotterföretag	3	3 070,0	3 021,5
Uppskjuten skattefordran		32,0	-
		<b>3 102,0</b>	<b>3 021,5</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		-	127,9
Övriga fordringar		1,3	0,5
		<b>1,3</b>	<b>128,4</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>0,6</b>	<b>-</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1,9</b>	<b>128,4</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>3 103,9</b>	<b>3 149,9</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER	Not	2002	2001
<b>Eget kapital</b>	4		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital, 164 500 000 aktier à 10 SEK		1 645,0	1 618,2
Överkursfond		170,0	-
Reservfond		10,3	-
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserad vinst		92,4	-
Årets resultat		-52,2	102,7
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 865,5</b>	<b>1 720,9</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga skulder till SAS konsortiet		1 090,6	1 277,9
		<b>1 090,6</b>	<b>1 277,9</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till SAS konsortiet		143,6	129,1
Övriga skulder		2,6	21,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1,6	1,0
		<b>147,8</b>	<b>151,1</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>3 103,9</b>	<b>3 149,9</b>
<b>Ställda pantar</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

# SAS AB, moderbolag - Noter

## Not 1 - Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

VD är anställd i SAS AB. Ingen övrig personal är anställd i bolaget.

	2002	2001
Löner och ersättningar har utgått till nuvarande styrelseledamöter och verkställande direktör med	11,6	1,7
Sociala kostnader avseende nuvarande styrelseledamöter och verkställande direktör	2,3	0,2
	13,9	1,9
varav pensionskostnader avseende verkställande direktör	2,0	-

År 2001 belastades SAS konsortiet för verkställande direktörens personalkostnad. Styrelsearvodena avsåg perioden 1 juli- 31 december.

## Not 2 - Skatt

	2002	2001
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	32,0	-
	32,0	-

## Not 3 - Aktier i dotterföretag

	Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde. TSEK
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	570,5
SAS Norge AS	Baerum	81117670200	47 000 000	100	628,6
SAS Sverige AB*	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	728,0
Braathens AS	Baerum	910763644	32 202 450	100	1 142,9
					3 070,0

\* Bankgaranti på 12,3 MSEK utställd i samband med pågående tvångsinslösenförfarande

## Not 4 - Eget kapital

### Förändring av eget kapital

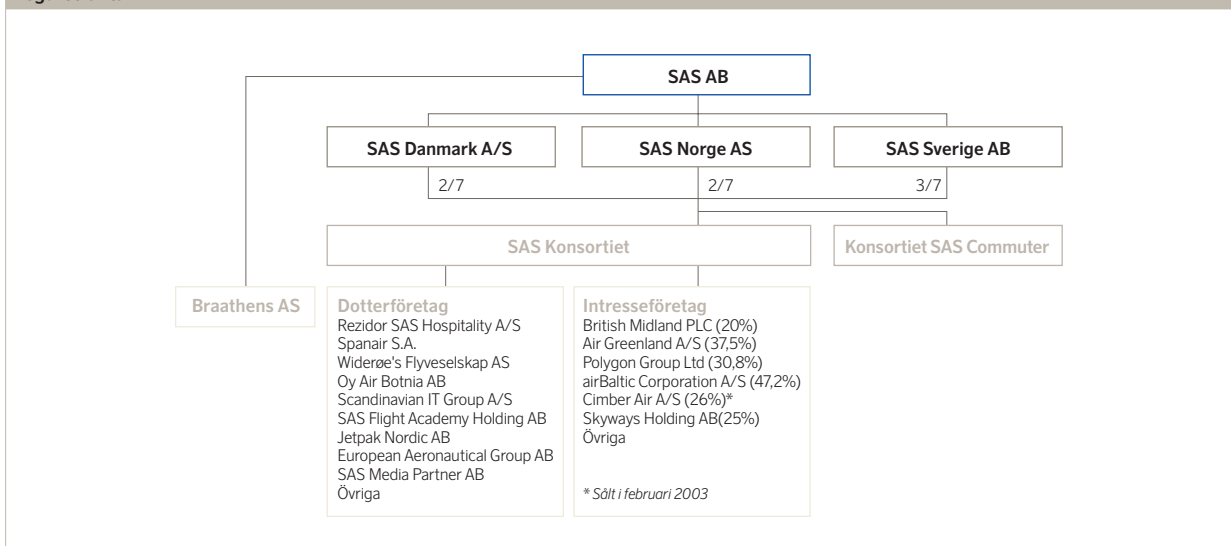
	Aktiekapital	Överkursfond	Reservfond	Fritt eget kapital	Summa
2002-01-01	1 618,2	-	-	102,7	1 720,9
Nyemission	26,8	170,0*			196,8
Avsättning reservfond			10,3	-10,3	
Årets resultat				-52,2	-52,2
2002-12-31	1 645,0	170,0	10,3	40,2	1 865,5

\* Kostnader i samband med nyemission 1,7 MSEK har förts mot överkursfond

## Not 5 - Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte & Touche har utgått med 52,5 TSEK.

## Legal struktur



# Förslag till vinstdisposition

## SAS koncernen

Enligt koncernens balansräkning per den 31 december 2002 uppgick fritt eget kapital till 7 126 MSEK. Ingen avsättning till bundna reserver är beräknad.

SAS AB	MSEK
Balanserade vinstmedel	92,4
Årets resultat	-52,2
Summa fritt eget kapital	40,2
Styrelsen föreslår att beloppet disponeras på följande sätt:	
I ny räkning överföres	40,2
Summa	40,2

Stockholm den 12 februari 2003

**Jacob Wallenberg**  
*Vice ordförande*

**Egil Myklebust**  
*Ordförande*

**Fritz H. Schur**

**Anitra Steen**

**Berit Kjöll**

**Lars Rebien Sørensen**

**Ulla Grøntvedt**

**John Lyng**

**Flemming Beinov**

**Jørgen Lindegaard**  
*Verkställande direktör och Koncernchef*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 21 februari 2003.

Deloitte & Touche AB

**Jan Åke Magnuson**  
*Auktoriserad revisor*

## Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS AB, organisationsnummer 556606-8499

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för räkenskapsåret 1 januari 2002-31 december 2002. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen, disponerar förlusten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 21 februari 2003

Deloitte & Touche AB

**Jan Åke Magnuson**  
*Auktoriserad revisor*



# Styrelse



**Egil Myklebust, född 1942**  
Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Styrelseordförande i Norsk Hydro ASA.  
Styrelseuppdrag: Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Norske Skog ASA. Det akademiske Kollegium (Oslo universitet).  
Aktieinnehav: 0



**Jacob Wallenberg, född 1956**  
Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Styrelseordförande i SEB, Skandinaviska Enskilda Banken.  
Styrelseuppdrag: Vice ordförande i styrelserna för Atlas Copco, Electrolux, Investor och Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse samt ledamot i styrelserna för ABB, AU Föreningen Svenskt Näringsliv samt Nobelstiftelsen.  
Aktieinnehav: 5 000



**Berit Kjøll, född 1955**  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Koncernchef Steen & Strøm ASA.  
Styrelseuppdrag: DnB Holding ASA, TusenFryd ASA, Skiforeningen.  
Aktieinnehav: 0



**Fritz H. Schur, född 1951**  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Verkställande direktör för Fritz Schur-gruppen.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Post Danmark A/S, Det Danske Klasselotteri A/S, Vice ordförande i Brdr. Klee A/S, styrelseledamot i NES A A/S, D.L. Clements Eff. A/S samt CIC A/S.  
Aktieinnehav: 20 000



**Anitra Steen, född 1949**  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Verkställande direktör i Systembolaget AB.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande Stockholms universitet, styrelseledamot i Södersjukhuset AB samt Almega tjänsteförbunden.  
Aktieinnehav: 0



**Lars Rebien Sørensen, född 1954**  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Verkställande direktör i Novo Nordisk A/S.  
Styrelseuppdrag: ZymoGenetics Incorporated.  
Aktieinnehav: 0



**Flemming Beinov, född 1948**  
Verksam i SAS i Danmark.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2002.  
Aktieinnehav: 0  
Suppleanter:  
Nicolas E. Fischer, förste suppleant  
Per Weile, andre suppleant.



**Ulla Gröntvedt, född 1948**  
Verksam i SAS i Sverige.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Aktieinnehav: 300  
Suppleanter:  
Sven-Erik Olsson, förste suppleant  
Gertie Gambe, andre suppleant.



**John Lyng, född 1953**  
Verksam i SAS i Norge.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2002.  
Aktieinnehav: 0  
Suppleanter:  
Olav H. Lie, förste suppleant  
Asbjørn Wikestad, andre suppleant.

## Revisorer

Deloitte & Touche AB  
Huvudansvarig revisor: Jan Åke Magnuson,  
Aukt. revisor

## Styrelsesekreterare

Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen.

# Corporate Governance



Styrelsen består av nio ledamöter, varav sex ledamöter väljs av bolagsstämman. De tre övriga ledamöterna utses av arbetstagargrupperna i Danmark, Norge och Sverige enligt bolagsordning och särskilt avtal.

## Styrelsearbetet

SAS AB, som är moderbolag i SAS koncernen, är det bolag i vilket det koncernövergripande styrelsearbetet bedrivs. Styrelsens arbete och åligganden följer den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen, som reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelse, dess ordförande och VD. Styrelsen har bl.a. till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Vid *ordinarie bolagsstämma* i SAS AB den 17 april 2002 omvaldes sittande styrelse, dvs Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjöll, Fritz H. Schur, Anitra Steen och Lars Rebie Sørensen. Utöver de av bolagsstämman valda ledamöterna har under året Ulla Gröntvedt, John Lyng och Flemming Beinov ingått i styrelsen som representanter för de anställda. Därjämte har varje arbetstagarrepresentant två personliga suppleanter, som dock endast deltar på styrelsemötena vid ordinarie ledamöters förfall.

Vid *konstituerande styrelsemöte* samma dag utsågs Egil Myklebust till ordförande och Jacob Wallenberg till vice ordförande. Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemötena samt ansvara för att övriga ledamöter fortlöpande får den information som erfordras för att styrelsearbetet ska kunna utövas med hög kvalitet och i enlighet med lag och arbetsordning.

*Styrelsesammanträdena* leds av ordföranden eller, i ordförandens frånvaro, av vice ordföranden. VD (koncernchefen) och vice koncernchefen samt CFO deltar i styrelsens sammanträden som föredragande. Därutöver närvarar andra chefspersoner i SAS koncernens ledning om de har särskilda ärenden att föredra. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SAS koncernens chefsjurist. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter.

Styrelsen har sedan det konstituerande styrelsemötet avhållit åtta sammanträden fram t.o.m. styrelsemötet för fastställandet av denna årsredovisning. Vid dessa möten har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelagat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om SAS koncernens Turnaround, flygsäkerhetsarbetet, riskstyrning, årsbokslut, delårsrapporter, affärsplan och budget. Vid styrelsens behandling av årsbokslutet deltar bolagets externa revisor.

Av styrelsen identifierade huvudteman för styrelsearbetet 2003 omfattar bl.a. uppföljning av genomförande och effekter av SAS koncernens Turnaround, corporate governance-frågor i ett brett perspektiv, däribland frågan om revisionskommitté och internkontroll, strategiprocessen samt utvärdering av styrelsearbetet och de enskilda ledamöternas insatser i styrelsen.

## Verkställande direktören och koncernledning

Den *löpande förvaltningen* sköts av VD. I styrelsens arbetsordning och instruktionen för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående de befogenheter och förpliktelser som tillkommer VD, däribland beloppsgränser för t.ex. investeringar och förvärv. VD har ett nära samarbete med ordföranden och håller fortlöpande ordföranden och styrelsen informerade om bolagets och SAS koncernens verksamhet och utveckling, tillståndet beträffande flygsäkerheten samt den finansiella ställningen.

Koncernledningen, som består av sex medlemmar, har protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med dess medlemmar.

## Kommittéer

Bolaget har en av styrelsen inrättad *kompensationskommitté*, som består av ordföranden, vice ordföranden och Fritz H. Schur. Kommitténs primära uppgift är att säkerställa att kompletta och väl genomtänkta avtal upprättas med VD avseende dennes lön och övriga anställningsvillkor samt att tillse att det etableras och tillämpas skäliga och allmänt accepterade generella principer för lönesättning och övriga anställningsvillkor, såsom incitamentsprogram, för ledande befattningshavare i SAS koncernen. Kommittén fastställer också lön och anställningsvillkoren för chefen för den interna revisionen i SAS koncernen. Kommittén har sedan ordinarie bolagsstämma 2002 haft tre protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter.

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av *nomineringskommitté* för kommande styrelseval ska ske på ordinarie bolagsstämma. Nomineringskommittén ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget och ha till syfte att bidra till en lämplig och representativ styrelsesammansättning. Vid ordinarie bolagsstämma den 17 april 2002 beslöt att till medlemmar av kommittén för nomineringen av styrelseledamöter inför styrelsevalet vid den ordinarie bolagsstämman 2003 utse Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, Finansministeriet i Danmark, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergsstiftelserna, Reier Sjøberg, Naerings- og handelsdepartementet i Norge, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning och Claes Ånstrand, Näringsdepartementet i Sverige, som sammankallande.

# SAS koncernledning



SAS koncernens ledningsorganisation följer den affärsstruktur, som infördes den 1 juli 2002 och som är en logisk konsekvens av genomförda förvärv av bl.a. Braathens och Spanair. För att uppnå en tydlig rollfördelning mellan koncernens flygbolag och flygrelaterade verksamheter samt hotell styrs koncernen inom ramen för områdena Scandinavian Airlines, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses och Hotels.

**Jørgen Lindegaard,**  
*född 1948.*

Verkställande direktör och koncernchef, tf. Chief Operating Officer för affärsområdet Scandinavian Airlines t.o.m. 14 februari 2003.

Har en bakgrund inom telekommunikation och har sedan 1975 innehaft ett flertal ledande befattningar och bl.a. varit VD i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S och direktör i TeleDanmark. Han kom till GN Store Nord A/S 1996 och utsågs till dess VD och koncernchef 1997. Han tillträdde den 8 maj 2001 som ansvarig för SAS koncernen.

Styrelseordförande i Sonofon Holding A/S, styrelsemedlem i Finansieringsinstitutet for Industri og Håndværk A/S samt i Telenor ASA.  
Aktieinnehav: 9 000

**Gunnar Reitan, född 1954.**  
Vice koncernchef.

Medlem av SAS Management Team från september 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvar för affärsområdena Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels. Chief Financial Officer till 16 september 2002.

Anställdes i SAS 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Vice koncernchef sedan 1993.

Erfarenheter från bank-, industri- och transportområdet. Styrelsemedlem i Alecta Pensionsförsäkring Ömsesidigt, Vital Forsikring A/S samt i Leif Høegh & Co ASA.

Aktieinnehav: 1 000

**Gunilla Berg, född 1960.**  
Koncerndirektör och Chief Financial Officer.

Medlem av SAS Group Management från 16 september 2002 och ansvarig för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, asset management, investor relations samt inköp.

Tidigare vice VD och Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet. Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och industri.

Styrelsemedlem i S:t Eriks ögonsjukhus AB.

Aktieinnehav: 1 000

**John S. Dueholm, född 1951.**  
Koncerndirektör.

Medlem av SAS Group Management från 1 september 2002. Ansvar för affärsområdena Airline Support Businesses och Airline Related Businesses.

Tidigare erfarenhet från SAS Data (nuvarande Scandinavian IT Group) samt ansvarig 1996-1998 för SAS Technical Division. COO i Group4Falck 1998-2002.

Styrelsemedlem i Kilroy A/S, Mobilized Workforce A/S och Lindorff A/S.

Aktieinnehav: 0

**Bernhard Rikardsen,**  
*född 1956.*

Koncerndirektör.

Medlem av SAS Management Team från november 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvarig för koncernstabsfunktionen Corporate Administration & Support som omfattar Corporate Communications och Public Affairs, Human Resources Corporate och Group Shared Services.

Ansvarig för SAS koncernens Emergency Response Organization.

Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990-1993.

Aktieinnehav: 0



Gunnar Reitan ansvarig för affärsområdena Subsidiary & Affiliated Airlines samt Hotels, John S. Dueholm ansvarig för Airline Support Businesses och Airline Related Businesses, Jørgen Lindegaard VD och koncernchef i SAS koncernen, Gunilla Berg, CFO och Bernhard Rikardsen ansvarig för Corporate Administration & Support.



**Sören Belin,**  
*född 1953.*

Tillträdde den 15 februari 2003 som koncerndirektör och Chief Operating Officer för affärsområdet Scandinavian Airlines.

Tidigare anställning i SAS såsom Director Station and Sales Services, Director Arlanda Domestic Airport and Vice President Station Services Sweden.

Kommer närmast från konsultfirman Carta Booz Allen & Hamilton AB, som rådgivare inom flygindustrin.

Aktieinnehav: 0



# Miljöredovisning



- Miljödirektörens förord
- Miljönyckeltal
- Koncernens viktigaste miljöaspekter
- Resursanvändning och miljöpåverkan
- Omvärld
- Miljöverksamheten 2002
- Flygverksamheten
- Övrig verksamhet
- Hotellverksamheten



# Bästa miljöresultatet någonsin



2002 var ett svårt år för hela koncernen men samtidigt ett år som var mycket framgångsrikt ur miljösynvinkel. SAS koncernens miljöeffektivitet har aldrig tidigare förbättrats så mycket under ett enskilt år som under 2002. Som exempel har Scandinavian Airlines och Braathens, som står för över halva koncernens verksamhet, förbättrat sina miljöindex med 8 respektive 14 enheter. Detta är framför allt resultat av ett effektivare kapacitetsutnyttjande, som i sin tur är en följd av de åtgärder som genomförts för att anpassa verksamheten efter den nya marknadsbild som vuxit fram sedan 2001.

Till förbättringen av koncernens totala miljöprestanda bidrar i väsentlig grad Rezidor SAS Hospitality. Hotellkedjan Radisson SAS är föregångare, både inom SAS koncernen och i den internationella hotellbranschen, genom att arbeta aktivt med frågor som rör etik och socialt ansvar i ett särskilt program för ansvarsfullt företagande.

SAS koncernens åtgärder för att säkerställa långsiktig lönsamhet har inte direkt berört det operativa miljöarbetet. Vi har valt att minska kostnaderna för extern redovisning av miljöarbetet. Därför gör vi i år inte en lika omfattande miljöredovisning som vi gjorde förra året. Mycket av den information som finns i den Internetbaserade miljöredovisningen från 2001 är av generell art och fortfarande aktuell, och finns tillgänglig på koncernens hemsida.

SAS koncernledning fastställde i februari 2002 en hållbarhetspolicy (Sustainability Policy) för koncernen och en implementeringsstrategi för denna. Policyn underställdes styrelsen i mars 2002. Med utgångspunkt från hållbarhetspolicyen har vi fortsatt att integrera frågor om miljö och samhällsansvar i den dagliga verksamheten. Samtidigt arbetar vi vidare med att utveckla redovisningen till att även omfatta hållbarhetsaspekter. Målet är att längre fram publicera en fullständig hållbarhetsredovisning, det vill säga en årsredovisning som täcker in samtliga komponenter i begreppet hållbar utveckling: ekonomi, miljö och sociala aspekter.

Förra året togs första steget mot en miljöredovisning på koncernnivå. I år kan vi för första gången redovisa de viktigaste

miljöparametrarna i aggregerad form. I och med att enhetliga definitioner nu har införts i koncernen blir miljödata från verksamheterna möjliga att jämföra.

Miljöstyrningen har utvecklats ytterligare. Samtliga verksamheter planerar, styr och rapporterar numera med nyckeltal som är valda för att spegla koncernens mest väsentliga miljöpåverkan och övriga miljöaspekter. Nyckeltalen är desamma som ingår i de miljöindex som vi kontinuerligt utvecklat sedan 1995 och som redovisar miljöbelastningen i förhållande till produktionen. Under 2003 kommer vi att arbeta vidare med utveckling av miljöindexen och användningen av nyckeltalen som ett av styrinstrumenten.

De steg mot effektivare kapacitetsutnyttjande som togs under 2002 kommer under 2003 att följas av projekt som syftar till ett ännu effektivare utnyttjande av koncernens flygplansflotta, något som bör leda till bättre relativa miljöprestanda. Den webbaserade miljöutbildning som blev tillgänglig på Scandinavian Airlines intranät under 2002 kommer att bli tillgänglig för hela koncernen under 2003. Vi ger samtidigt våra kunder en möjlighet att beräkna den egna miljöbelastningen från flygresor med den emissionskalkylator som Scandinavian Airlines, som första flygbolag i världen, tillhandahåller på sin hemsida.

Den redovisning av koncernens miljöarbete som vi gör här ska rättvist spegla alla delar av koncernen men vi lägger naturligtvis störst vikt vid den mest väsentliga miljöbelastningen. För flygets del handlar det om emissioner och buller och för hotellets samt övrig verksamhet främst om energi- och vattenförbrukning samt avfall. Flera av koncernens verksamheter presenterar dessutom ytterligare miljöinformation i separata trycksaker eller på respektive verksamhetens hemsidor.

Slutligen vill jag understryka att vi är angelägna om att föra dialog med våra intressenter och välkomnar därför synpunkter på både vårt miljöarbete och det sätt som vi redovisar det på.

Stockholm i februari 2003

Niels Erik Nertun

Miljödirektör

Miljönyckeltal SAS koncernen totalt <sup>1</sup>	2002	2001	2000
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	5 757	4 949	4 301
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	19,7	17,0	14,6
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup>	2 493	2 764	3 010
Energiförbrukning, GWh	652	660	636
Osorterat avfall, 1 000 ton	12,0	11,5	10,5
Miljörelaterade skatter och avgifter, MSEK <sup>2</sup>	715	1 657	937
Antal passagerare, 1 000 (inklusive charter)	35 980	30 456	25 301

<sup>1</sup> 2001 exklusive Spanair. 2000 exklusive Spanair och Braathens. <sup>2</sup> Den norska miljörelaterade passageraravgiften togs bort 1 april 2002.



# Koncernens viktigaste miljöaspekter

Flygverksamheten svarar för 80% av SAS koncernens totala miljöpåverkan. Det handlar främst om förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, som vid förbränning leder till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket antas bidra till en global klimatförändring. Förbränning av flygbränsle leder också till utsläpp av kväveoxider som regionalt orsakar försurning och övergödning av mark och vatten. Buller vid start och landningar är en lokal miljöbelastning.

Hotellverksamheten och Övrig verksamhet (Airline Support Businesses och Airline Related Businesses) svarar för 13% respektive 7% av koncernens totala miljöpåverkan, främst genom energi- och vattenförbrukning, material- och kemikalieanvändning samt avfallsgenerering.

## Miljöledning

### Styr- och uppföljningssystem

Det operativa ansvaret för arbetet med miljöfrågorna inom SAS koncernen ligger på cheferna för respektive verksamhet. Koordineringen av miljöarbetet sker genom SAS koncernens Miljönätverk där koncernens miljödirektör är ordförande och verksamheternas miljösamordnare ingår. Miljödirektören ingår i stabsfunktionen Corporate Communications and Public Affairs som har det centrala miljöansvaret och vars chef rapporterar till koncernledningen, Group Management (GM).

Mål och strategier för miljöarbetet fastställs årligen av koncernledningen. Som utgångspunkt finns en hållbarhetspolicy. Till den finns en miljöpolitisk vision, miljöpolicy, övergripande mål och strategier för hela koncernen kopplad.

SAS koncernens Miljöindex är ett viktigt styrinstrument. Det har utvecklats successivt sedan 1995 av Scandinavian Airlines

och redovisar respektive verksamhets miljöbelastning i förhållande till produktionen. Indexen omfattar från och med 2002 samtliga verksamheter inom koncernen. Dessa planerar, styr och rapporterar respektive verksamhets prestationer med de nyckeltal som indexet bygger på. Flera verksamheter har infört miljönyckeltal i verksamhetsstyrningen.

Med utgångspunkt i SAS koncernens övergripande mål och strategier, på kort och lång sikt, utformar respektive verksamhet miljö mål baserade på kravet om ständigt och relativt förbättrade miljöprestanda. Målet är att samtliga miljöledningssystem inom koncernen ska vara dokumenterade och anpassade till den internationella miljöledningssystemet ISO 14001. Frågan om certifiering av systemen avgörs av respektive verksamhet efter affärsstrategiska bedömningar.

## Oberoende granskning

För sjätte året i rad har väsentlig miljörelaterad information i års- och miljöredovisningen granskats av SAS koncernens externa revisorer. Granskningsberättelsen finns att läsa på SAS koncernens hemsida [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo)

På hemsidan hittar du dessutom fördjupad information om följande avsnitt:

- Miljö och ekonomi
- Redovisningsprinciper och miljöindex
- Flygets och resebranschens omvärldsförutsättningar
- Emissionskalkylator

## SAS koncernens Sustainability Policy samt Miljöpolitiska vision, policy, mål och strategi

### Sustainability Policy

#### Sustainability Policy

- För att bidra till en hållbar utveckling ska anställda i SAS koncernen, i sitt dagliga arbete, ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling såväl som till dess miljömässiga och sociala påverkan på samhället.

*Hållbar utveckling innebär för SAS koncernen en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. Koncernen har till uppgift att, med utgångspunkt i sina kärnvärden, skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Detta förutsätter att miljömässigt och socialt ansvarstagande är integrerat i affärsverksamheten.*

*Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens och engagemang är av stor betydelse för att nå koncernens mål.*

#### Implementeringsstrategi

- För att säkerställa att SAS koncernens policy att bidra till en hållbar utveckling genomsyrar hela organisationen på alla nivåer, ska samtliga enheter utveckla relevanta mål och strategier i linje med nämnda policy.

### Miljöpolitisk vision, policy, mål och strategi

#### Miljöpolitisk vision

- SAS koncernens miljöpolitiska vision är att alla fyra transportslagen, vägtrafik, järnväg, sjöfart och flyg, bör betala för såväl investeringar som för sin infrastruktur, samhällets övriga kostnader (t.ex. olyckor) och miljöbelastning enligt principen om förorenarens betalningsansvar. Därefter bör de konkurrera i ett transportsystem utan snedviden konkurrens, grundat på en helhetssyn.

#### Miljöpolicy

- SAS koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att minimera sin miljöbelastning och optimera sin resursförbrukning.

#### Övergripande mål

- Inom ramen för SAS koncernens ekonomiska och kvalitativa mål ska all verksamhet bedrivas så att minsta miljöbelastning uppstår.
- SAS koncernen ska utveckla ett av flygbranschens mest ambitiösa miljöprogram.
- SAS koncernen ska ha en miljöstandard i nivå med de främsta konkurrenterna i branschen.
- SAS koncernens miljö mål och miljöåtgärder ska koordineras och harmoniseras med övriga mål för produktion, kvalitet och ekonomi.

#### Kommunikationsmål

- SAS koncernen ska redovisa sitt miljöarbete i en miljöredovisning.
- SAS koncernen ska hos externa intressenter skapa förståelse för verksamheten och dess miljöpåverkan.

#### Strategi

- Metodik ska utarbetas för att säkerställa att miljökonsekvenserna beaktas i alla koncernens beslut.
- Miljöledningssystem ska införas som bygger på principen om ständig förbättring.
- Metodik och klimat skapas för att ta tillvara medarbetarnas intressen och engagemang för koncernens miljöarbete.
- En utvecklad dialog ska etableras med leverantörerna för att reducera miljöbelastningen.
- Ett system ska utarbetas för att säkerställa att bästa möjliga, kommersiellt tillgängliga, teknik används.
- En miljöstandard ska utvecklas som är minst i nivå med konkurrenternas och som beaktar gällande lagar och regler.
- SAS koncernen eftersträvar en öppen och årlig dialog om miljöarbetet.

# Resursanvändning och miljöpåverkan

Av SAS koncernens totala miljöpåverkan står Flygverksamheten för cirka 80%, Airline Support Businesses och Airline Related Businesses för cirka 7% och Hotellverksamheten för cirka 13%. Se Redovisningsprinciper [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

## Flygverksamheten: Scandinavian Airlines och Subsidiary & Affiliated Airlines



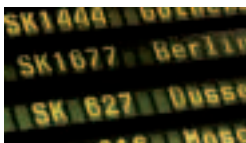
## Övrig verksamhet: Airline Support Businesses och Airline Related Businesses



## Hotellverksamheten: Rezidor SAS Hospitality



# Omvärld



Reseindustrin är mycket känslig för internationella och nationella kriser. Politiska konflikter, sociala oroligheter och miljökatastrofer resulterar i minskat resande, något som tydligt demonstrerades efter terrordåden i USA hösten 2001. Lönsamheten för flyg- och hotellverksamhet påverkas också starkt av priset på energi, vatten, avfall samt inte minst olja. Särskilt oljepriserna varierar beroende på den politiska situationen i världen, och stiger vanligtvis vid krissituationer.

## Krav och förväntningar

Konsumenter ser i ökande grad inte bara till produkten i sig, utan även till vad företaget bakom produkten representerar. Det handlar om värderingar i viktiga sociala och etiska frågor liksom förväntningar och krav på att företaget tar miljöansvar.

Företagskunder ställer krav på att leverantörer av både varor och tjänster ska hålla en viss nivå när det gäller etik, socialt ansvarstagande och miljöprestanda. Krav ställs inte minst av de företag som infört miljöledningssystem som certifierats enligt ISO 14001 eller registrerats enligt EU:s miljöledningssystem EMAS. Dessa måste se till att deras leverantörer har ett miljöarbete som minst ligger i nivå med det egna företagets ambitioner. Även de flesta verksamheter inom SAS koncernen ställer miljökrav på sina leverantörer.

Kundkraven kommer hittills främst från skandinaviska och tyska storföretag. Flera stora kunder kräver redogörelse för både flygplanens och hotellens utsläpp av koldioxid för att kunna beräkna de egna anställdas bidrag till växthuseffekten.

För hotellverksamheten är frågor om etik och socialt ansvar särskilt viktiga. Inte minst för Rezidor SAS som expanderar i Östeuropa, Asien och Mellanöstern. Här saknas ofta både det miljömedvetande och den miljö- och arbetsmiljölagstiftning som är gängse i både Europa och Nordamerika.

## Klimatfrågan central för resebranschen

Det är främst energi- och transportsektorerna som står i fokus när det gäller utsläpp av växthusgasen koldioxid. Visserligen är flygets andel av de globala koldioxidutsläppen endast 3% men flyget drar ändå till sig stort intresse på grund av den kraftiga tillväxt som förutspås.

Den prognos som FN:s vetenskapliga panel i klimatfrågan, IPCC, (Intergovernmental Panel on Climate Change) har gjort, tyder på att den globala flygtrafiken kommer att öka med 5% per år till 2015. Teknikutveckling och effektivisering leder dock till att ökningen av CO<sub>2</sub>-utsläppen anses kunna begränsas till 3% per år.

## Kyotoprotokollet och utsläppshandel

FN:s klimatkonvention från 1992, som sedermera har resulterat i det så kallade Kyotoprotokollet, går ut på att alla industrialiserade länder ska minska sina utsläpp av växthusgaser ned till 95% av 1990 års nivå till 2012.

EU som är pådrivande i den internationella klimatpolitiken har i enlighet med Kyotoprotokollet åtagit sig att minska gemenskapens totala CO<sub>2</sub>-utsläpp med 8% till 2010, jämfört med 1990.

Utsläppen från den internationella flygtrafiken har lämnats utanför Kyotoprotokollet. FN:s organ för civilt flyg, ICAO, har dock genom Kyotoprocessen och FN uppmanats att ta sig an flygets roll för att minska de globala utsläppen av växthusgaser.

ICAO:s miljökommitté CAEP förordar ett system med fri handel av utsläppsrätter. Det är ett av de marknadsbaserade instrument som enligt Kyotoprotokollet kan användas för att begränsa de globala utsläppen av koldioxid. EU har beslutat att införa ett sådant system som ska gälla mellan 2005 och 2008. Inledningsvis är det endast fasta industrianläggningar och energiverk som kan delta i systemet. Fler verksamheter ska på sikt inkluderas i handelssystemet och Europaparlamentet har betonat att man vill att även transportsektorn ska finnas med.

## Politik, lagar och regleringar

Flygbranschen regleras främst genom internationella överenskommelser som träffas inom ramen för ICAO. Det gäller exempelvis standarder och normer för buller samt utsläpp av kolväten och kväveoxider. Dessutom finns olika nationella och lokala regler som t.ex. bullerrestriktioner för start och landning eller särskilda miljörelaterade avgiftssystem. Trenden går mot en ökad användning av miljörelaterade avgiftssystem och operationella begränsningar, med det dubbla syftet att minska lokala miljöproblem och ge flygbolagen incitament att använda flygplan, som från miljösynpunkt motsvarar bästa tillgängliga teknik.

## Miljöstyrande skatter och avgifter

Flygbränsle är skattebefriat enligt en ICAO-policy från början av 1950-talet. EU arbetar dock aktivt, via sina medlemsländer, inom ICAO för att möjliggöra ett globalt införande av en koldioxidskatt på flygbränsle.

ECAC, ett forum för europeiska luftfartsmyndigheter, har nyligen utvecklat en modell för ett klassningssystem att användas vid införande av emissionsbaserat avgiftssystem. Avgifterna sätts utifrån hur många kilo kväveoxider som släpps ut, vilket innebär att flygbolagen får betala avgifter som ökar linjärt med den miljöpåverkan de förorsakar. Flera luftfartsmyndigheter, däribland de svenska och schweiziska, kommer att övergå till modellen och ytterligare andra, däribland BAA (British Airport Authority), har aviserat att de också kommer att tillämpa den.

EU-kommissionen har gjort flera utredningar för att undersöka möjligheterna att ta ut miljörelaterade överflygningsavgifter för emissioner från flyget. Det handlar främst om koldioxid och kväveoxider. Både SAS koncernen och den europeiska

organisationen för större flygbolag, AEA, har uppfattningen att en öppen handel med utsläppskvoter är mycket effektivare för att begränsa de totala utsläppen av koldioxid.

### Buller

Buller är en lokal miljöbelastning som får allt större uppmärksamhet. Många flygplatser har redan infört bulleravgifter, start- och landningsrestriktioner eller till och med landningsförbud för de mest bullrande flygplanstyperna. Flygplatserna utgår då ofta från ICAO:s certifieringssystem som klassar flygplan efter det buller som de orsakar. Till exempel har hela 37 flygplatser i Europa och USA infört någon form av restriktioner för flygplan i bullerklassen Kapitel 3.

Den strängaste bullerklassen, Kapitel 4, beslutades av ICAO 2001 och den gäller alla nya flygplanstyper som certifieras från och med 2006. Alla flygplanstyper som SAS koncernen har köpt in och fått levererat sedan 1995 klarar Kapitel 4-kraven.

Det finns tecken som tyder på att flera europeiska flygplatser, som redan arbetar med bullerbegränsningar och/eller bulleravgifter, så småningom kommer att använda sig av Kapitel 4-standarden för att införa operativa begränsningar eller som del av ett framtida avgiftssystem. För SAS koncernens del kan då möjligheterna att utnyttja MD-80 komma att påverkas. Av den anledningen undersöker koncernen vad som kan göras för att MD-80 ska kunna omcertifieras till Kapitel 4.

Det finns dessutom ett EU-direktiv som på sikt kan påverka flygets villkor, ett direktiv om "bedömning och hantering av omgivningsbuller". Det ska senast 2006 utmynnas i ett lagförslag från EU-kommissionen om bullerbegränsningar från järnvägs-, väg- och flygtrafik. I Skandinavien är det endast Stockholms, Göteborgs, Köpenhamns och Oslos flygplatser som berörs, men ute i Europa påverkas relativt sett många fler flygplatser.

### Trängsel och tak för utsläpp

Förutom buller så kan flygverksamheten komma att begränsas av faktorer som markbrist i tätbefolkade områden, trängsel i luften och brist på samordning av flygtrafikledning. Beräkningar visar att ett system som bygger på en gemensam europeisk flygledning, i stället för dagens nationella system, skulle ge en väsentlig bränslebesparing. Det är därför med stor tillfredsställelse som SAS koncernen noterar att EU:s transportministrar under 2002 har enats om att lägga fram ett förslag om gemensam flygledning, "Single European Sky". På motsvarande sätt kommer det pågående arbetet med att införa ett gemensamt övre lufttrum i Norden (Nordic Upper Area Control Center, NUAC) att leda till avsevärda besparingar beträffande bränsle och emissioner.

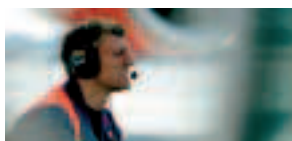
Det förekommer också att flygplatser, däribland en för Scandinavian Airlines viktig flygplats som Arlanda, närmar sig lokalt satta tak för miljöstörande utsläpp, främst kväveoxider och koldioxid. När taket nås kan det få konsekvenser för trafikvolymen.

### Avfall

EU har som mål att minska den slutliga avfallshanteringen med 20% till 2010 jämfört med 2000 års nivå. Strategin är att förebygga uppkomst av avfall och prioritera återanvändning, återvinning och energiåtervinning. EU:s deponidirektiv går ut på att kraftigt minska deponering av organiskt avfall. Vid implementeringen av direktivet har EU:s medlemsländer valt olika vägar. De flesta inför dock krav på källsortering och förbud mot deponering av organiskt och brännbart material. Höjda avfalls- och deponiavgifter är ett alltmer vanligt förekommande styrmedel. Att minska avfallsmängderna och öka källsorteringen är därför ekonomiskt motiverat för SAS koncernens samtliga verksamheter.

För mer information om flygets och resebranschens omvärldsförutsättningar se [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

## Miljöverksamheten 2002



SAS koncernen har under 2002 anpassat sin kapacitet efter rådande efterfrågan, något som har lett till effektivare resursutnyttjande och ökade relativa miljöförbättringar. Koncernens totala miljöeffektivitet har förbättrats avsevärt. Som exempel har Scandinavian Airlines miljöindex förbättrats med 8 enheter och Braathens med 14.

Det finns en rad förklaringar till det mycket positiva resultatet:

Överkapaciteten på den norska inrikesmarknaden minskade som ett resultat av att Braathens blev en del av SAS koncernen. Sedan Scandinavian Airlines och Braathens i april 2002 började samordna sina trafiksystem i Norge har Braathens miljöprestanda kraftigt förbättrats.

Samordningen har till exempel lett till att Braathens bränsleförbrukning per RPK har minskat med 18% och kabinfaktorerna har ökat med 8,4 procentenheter.

Scandinavian Airlines, Braathens och Air Botnia har samtliga

haft längre genomsnittssträckor per flygning under 2002 jämfört med tidigare år. Det leder till minskad relativ miljöbelastning eftersom det är vid start och landning som den största miljöbelastningen uppstår.

Även hotellverksamheten kan uppvisa miljöeffektiviseringar när det gäller energi- och vattenförbrukning, även om de totala koldioxidutsläppen har ökat till följd av hotellverksamhetens expansion. Den relativa mängden osorterat avfall har ökat, något som sannolikt beror på att ett förbättrat mät- och rapporteringssystem har införts.

## Organisation

Scandinavian Ground Services (SGS) och SAS Technical Services (STS) har omvandlats till självständiga affärsenheter. Båda har övertagit verksamhet från andra delar inom koncernen, vilket bidrar till ett förbättrat miljöresultat till följd av stor-driftsfördelar och effektivitetsvinster.

Miljöforum har under året ersatts av SAS koncernens Miljönätverk som består av koncernens miljöstab och miljösamordnarna i respektive verksamhet. Ordförande är koncernens miljödirektör.

## Nya regler

EU har antagit ett bullerdirektiv som även inkluderar operationella begränsningar. Det ger flygplatser möjlighet att från och med 2003 begränsa tillträdet för flygplanstyper som har en mindre marginal än 5 dB(A) till Kapitel 3, som har de strängaste nu gällande kraven. SAS koncernens flygplansflotta klarar de kraven.

Enligt miljöprovning 1997 för utbyggnaden av Köpenhamns flygplats krävs en minskning av bullerkonturen vid flygplatsen från 2005 motsvarande 5 dB(A). Dessutom gäller nya nattregler som innebär att mätvärden från enskilda flygningar ej får överstiga 80 dB(A). SAS koncernen har inga planer på nattstarter i linjetrafiken men har idag ett antal starter med MD-80 som överskrider 80 dB(A). Förutsatt att trafikmängden blir vad som antagits i beslutsunderlaget torde de nya reglerna inte vara några problem men om trafiken ökar kan det bli svårt att utnyttja koncernens MD-80 för vissa flygningar till och från Köpenhamn. Detta är en starkt bidragande orsak till att SAS koncernen under året börjat undersöka möjligheterna att bullerbegränsa MD-80 samt finna nya procedurer vid in- och utflygning för att sänka bullernivåerna.

I Norge införs från och med 2003 en avgift för miljöhantering av glykol som ska belasta samtliga glykolanvändare på norska flygplatser. Bara på Oslos flygplats Gardermoen beräknas att avgiften för SAS koncernens del kommer att uppgå till cirka 12 MSEK.

Norska miljömyndigheter kräver att Gardermoen enbart använder triazolofria avisningsvätskor efter 1 januari 2003. Kravet har inte kunnat infrias eftersom det saknas triazolofria avisningsvätskor på marknaden. STS arbetar i samråd med flygplatsägaren, miljömyndigheterna och kemikalieleverantörer för att finna en fullgod ersättning för triazol.

Den miljörelaterade nattavgift som består av ett påslag på 50% på landningsavgiften och som tidigare enbart har funnits på Gardermoen, har införts på samtliga norska flygplatser, utom Longyearbyen (Svalbard). Åtgärden har ringa påverkan på SAS koncernens reguljära flyglinjer men den kommer att beröra koncernens charterverksamhet.

## Händelser

Scandinavian Airlines publicerade i mars 2002 som första flygbolag i världen en emissionskalkylator på sin hemsida. Med den som hjälp kan de kunder som vill, beräkna det egna företagets eller anställdas miljöpåverkan vid flygresor. För att säkerställa kvaliteten på lämnade värden och uppgifter har Scandinavian Airlines låtit externa revisorer granska emissionskalkylatorn.

SAS Miljöredovisning 2000 utsågs våren 2002 till Europas bästa miljöredovisning i tävlingen European Environmental Reporting Awards.

SAS koncernens års- och miljöredovisning 2001 utsågs till Danmarks bästa icke-finansiella, frivilliga redovisning av det

danska revisorssamfundet och tidningen Børsen.

Braathens Hälsa-, Miljö- och Säkerhetsredovisning 2001 fick hedersomnämning i den norska tävlingen om bästa miljöredovisning.

Ett miljöinformations- och utbildningsprogram lades ut på Scandinavian Airlines intranät under 2002. Under 2003 blir det tillgängligt för samtliga medarbetare i koncernen. Utbildningsprogrammet kan användas av alla men särskilt av de enheter som väljer att certifiera verksamhetens miljöledningssystem enligt standarden ISO 14001.

En ny reningsanläggning för spillvatten i anslutning till hangarerna vid Köpenhamns flygplats har tagits i drift. Anläggningen har kostat 7,2 MSEK.

Braathens har under 2002 tagit i bruk nya reningsanläggningar på flygplatserna i Oslo och Stavanger. Anläggningarna, som motsvarar en investering på 4,5 MSEK är helt slutna och omfattas därför ej av särskilda miljötillstånd.

STS har övertagit ansvaret för hela volymen av brandsläckningsmedlet halon från företaget Dansk Halonbank. STS komponentverkstad mottog 10 ton och den samlade behållningen är 38 ton. Haloner används till släckningsutrustning för flygmotorer och för handsläckare i kabin. Haloner bryter ned atmosfärens ozonlager och såväl tillverkning som användning av haloner är förbjuden. Dock inte för flyget som har dispens. Enbart recirkulerade haloner används.

Tredje banan på Arlanda invigdes under 2002 och i början av 2003 kom miljögodkännandet. Den nya banan, som öppnas för trafik i april 2003, innebär minskat buller för de närboende samt ökad kapacitet på flygplatsen vilket minskar risken för förseningar. Det lokala taket för utsläpp av koldioxid och kväveoxider är kvar och påverkas inte av den nya banan.

I Norge har förhandlingar inletts angående ersättning för bullerstörningar i anslutning till Oslos flygplats Gardermoen. Sju fastighetssägare har redan tillerkänts ersättning på mellan 60 000 och 460 000 SEK och nu väcker ytterligare 218 fastighetsägare talan mot flygplatsägaren. SAS koncernen är inte direkt part i målet men ärendet illustrerar den ökande uppmärksamhet som trafikbuller får.

## Koncessioner, överskridanden, incidenter och tvister

Koncessioner, gällande miljötillstånd och överträdelse samt incidenter redovisas i Förvaltningsberättelsen på sidan 76. Eventuella incidenter av mer begränsad ekonomisk och miljömässig betydelse omnämns under respektive ansvarig verksamhet.

## Samarbeten

SAS koncernens flygbolag deltar aktivt i en rad både nationella och internationella fora där luftfartens miljöfrågor avhandlas. Det gäller exempelvis FN:s organ för civilflyg, ICAO, flygbolagsorganisationerna IATA och AEA samt den nordiska arbetsgruppen för luftfartens miljöfrågor, N-ALM.

Scandinavian Airlines har i många år spelat en central roll när det gäller utveckling och miljöförbättring av flygplan och motorer. Det gäller inte minst i samband med företagets köp av nya flygplan, något som alltid föregås av långa förhandlingar i syfte att få fram lösningar som representerar bästa ekonomiskt tillgängliga teknik.

Under 2002 har Scandinavian Airlines tillsammans med Boeing inlett ett miljö- och utvecklingsprojekt, Green Team.



Arbetet är bland annat inriktat på att minska buller och bränsleförbrukning, minska användning av kadmium och krom samt förbättra miljökommunikationen.

I Köpenhamn samarbetar SAS koncernen med myndigheter och flygplatsägare om att utvärdera och revidera gällande regler för reversering vid landning samt utflygningsvägar vid start. Samarbetet och dialogen om detta förväntas, tillsammans med en fortsatt förnyelse av flygplansflottan, leda till minskat flygbuller.

Scandinavian Airlines och bland andra det svenska luftfartsverket, energimyndigheten och Volvo Aerospace, stödjer och deltar i ett forskningsprojekt som undersöker möjligheten att ta fram syntetiskt flygbränsle ur bioråvara. Arbetet bedrivs av forskningsföretaget Oroboros i samarbete med Chalmers Tekniska Högskola. Arbetet avrapporterades under 2002. Resultatet bedömdes vara intressant och beslut fattades om att forskningsprojektet ska drivas vidare, även fortsättningsvis med Scandinavian Airlines stöd.

### Profil, image och sponsoraktiviteter

SAS koncernen stödjer bland annat projekt som initierats av Världsnaturfonden WWF och Stiftelsen Håll Sverige Rent. SAS är huvudsponsor för det norska Sofiepriset för hållbar utveckling och för "Royal Awards for Sustainability" som är ett miljöpris som instiftats av Danmarks och Spaniens kronprinsar.

Både Scandinavian Airlines och Braathens samarbetar med den norska miljöstiftelsen Bellona om det så kallade B7-programmet som bland annat handlar om introduktion av ny miljöteknik och främjande av hållbar utveckling.

SAS koncernens verksamheter samarbetar i flera fall med centrala och lokala Rädda Barnen-organisationer.

Braathensanställda ger bidrag till SOS Barnbyar i ett initiativ som organiserats av företaget.

Företrädare för koncernens miljöstab föreläser regelbundet på seminarier och högskolor.

Mer om samarbeten, profil, image och sponsoraktiviteter på [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

### Miljö och ekonomi

Miljöarbetet i SAS koncernen har flera övergripande syften: Förutom att se till att koncernen bedriver sin verksamhet på ett sätt som är i linje med miljölagar och bestämmelser, syftar det till att effektivisera resursutnyttjandet och minska miljöbelastningen. Miljöarbetet bidrar därigenom till att stärka koncernens ekonomi och varumärken. Se också Profil och image sidan 114.

I SAS koncernens verksamhet finns en koppling mellan förbättrad kostnadseffektivitet och minskad miljöpåverkan. Till exempel finns ett direkt samband mellan koldioxidutsläpp från flygmotorerna och flygplanens bränsleförbrukning. Därför sammanfaller SAS koncernens strävan att av ekonomiska skäl hålla nere bränsleförbrukningen med ambitionen att minimera koldioxidutsläppen. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som, utöver miljömässiga skäl, har starka ekonomiska motiv att minska energi- och annan resursanvändning.

Det finns en rad miljörelaterade omvärldsfaktorer som kan påverka koncernens kostnader på sikt. Nedan följer några exempel:

- Handel med utsläpps rättigheter kan öka kostnaderna för koldioxidutsläpp. SAS koncernen bedöms vara väl positionerad med stor andel miljöeffektiva flygplan vid den tidpunkt som handel kan bli aktuell.
- Användning av Kapitel 4-standarderna på vissa flygplatser för införande av operativa begränsningar och/eller ökade bulleravgifter bedöms kunna påverka kostnader och värde för SAS koncernens MD-80-flotta negativt.
- Ett eventuellt införande av koldioxidskatt kan vara konkurrensnedvidande om den inte införs globalt utan bara i EU.
- Stockholms flygplats, som är viktig för SAS koncernen, närmar sig taket för miljöstörande utsläpp av kväveoxider och koldioxid. På Köpenhamns flygplats skärps ett motsvarande tak 2005, men för buller. Det senare kan påverka MD-80-flottans värde.

Det är lättare att påvisa samband mellan miljöarbete och kostnadsbesparingar än att visa dess påverkan på intäkterna. Sambandet är av mer indirekt karaktär exempelvis genom att miljöarbetet underlättar kundkontakter och ger nya affärsmöjligheter.

Ett genomtänkt miljöarbete minskar risken för brott mot miljöbestämmelser, något som kan leda till både negativ publicitet och direkta kostnader i form av böter och skadestånd. Ett framåttrikt miljöarbete minskar också risken att överraskas av nya och hårdare miljökrav från marknaden eller myndigheter. Genom att förekomma legala eller avgiftsrelaterade krav kan SAS koncernens olika verksamheter skaffa sig konkurrensfördelar.

Koncernen har inga miljörelaterade reserveringar eller ansvarsförbindelser. Se vidare [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo) där det finns en sammanställning av miljörelaterade investeringar de senaste fem åren. Här finns även mer ingående resonemang om miljö och ekonomi samt miljörelaterade affärsrisker/-möjligheter.

## Flygverksamheten

I ett flygbolag svarar flygverksamheten för 90% av miljöpåverkan. Det handlar främst om bränsleförbrukningen som ger upphov till utsläpp av koldioxid och kväveoxider samt buller.

Samtidigt som flygets miljöproblem har fått allt större uppmärksamhet har dess relativa miljöpåverkan minskat. Teknikutveckling har lett till att bullerpåverkan har reducerats med 90% under de senaste 30 åren. Bränsleförbrukningen har under samma tid halverats och ger följaktligen 50% mindre utsläpp av koldioxid per passagerarkilometer.

Den viktigaste miljöåtgärden som ett flygbolag kan vidta är att kontinuerligt förnya flygplansflottan och då välja senaste och från miljösynpunkt bästa kommersiellt tillgängliga teknik.

Det har blivit allt vanligare att flygplatser, framför allt i Europa, inför olika typer av avgiftssystem eller operativa restriktioner i syfte att styra bort de mest miljöstörande flygplanen. För flygbolag som vill kunna utnyttja hela sin flygplansflotta på ett

optimalt sätt är det därför viktigt att ha flygplan som klarar samtliga miljökrav.

SAS koncernens flygplansflotta är förhållandevis ung och har god miljöprestanda. Exempelvis är genomsnittsåldern på Air Botnias 10 flygplan 3,5 år och Spanair byter för närvarande delar av sin MD-80-flotta mot nya Airbus A320 och A321. Även Braathens och Scandinavian Airlines förnyar sina flygplansflottor.

SAS koncernen analyserar även möjligheter och effekter av att i framtiden använda nya regionaljetflygplan.

Kabin och mark står tillsammans för cirka 10% av flygverksamhetens miljöpåverkan. Här handlar det framför allt om vatten-, energi- och kemikalieförbrukning samt avfallsgenerering. Eftersom bränsleförbrukningen är central både ekonomiskt och miljömässigt prioriteras åtgärder som kan begränsa vikten på det som tas ombord på flygplanen.

Nyckeltal flygverksamheten <sup>1</sup>															
	Scandinavian Airlines			Spanair			Braathens			Widerøe			Air Botnia		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000
RPK, milj.	23 621	23 296	22 923	8 690	10 117	9 709	3 623	3 441	2 925	417	357	378	332	254	219
ASK, milj.	34 626	35 981	34 189	12 411	14 887	13 961	5 483	5 941	5 413	823	709	725	671	579	533
Kabinfaktor, %	68,2	64,7	67,0	70,0	68,0	69,6	62,4	54,0	54,0	50,6	50,3	52,1	49,4	44,0	41,0
Bränsleförbrukning, kg/RPK*	0,051	0,056	0,057	0,045	0,045	0,041	0,047	0,057	-	0,078	0,084	0,082	0,093	0,116	0,128
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	3 765	4 110	4 095	1 226	1 424	1 253	545	630	638	102	95	97	98	94	88
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	13,7	14,8	14,3	4,1	4,9	-	1,5	1,8	1,8	0,14	0,12	0,12	0,2	0,2	0,2
Bullerpåverkan, km <sup>2</sup> /85dB(A) vid start <sup>2</sup>	2,64	2,98	3,41	5,5	5,7	-	1,98	1,87	-	0,33	0,32	0,32	1,27	2,67	-
Miljörel. skatter och avgifter, MSEK	493	1 024	912	5	-	-	179	552	-	39	80	22	1	1	3
Miljöindex <sup>3</sup>	72	80	82 <sup>4</sup>	101	100	-	86	100	-	101	104	100	77	100	-

	Scandinavian Airlines	Spanair	Braathens	Widerøe	Air Botnia
Miljöledningssystem <sup>5</sup>	●	●	●	○	●
Miljöpolicy/Miljö mål	●	●	●	○	●

● Ja ○ Delvis ○ Nej

\*Justerat jämfört med tryckt version.

<sup>1</sup> För avgränsningar se Redovisningsprinciper [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo) <sup>2</sup> Vägd bullerkontur med hänsyn till antal starter per dag med respektive flygplanstyp i trafiksystemet.

<sup>3</sup> Miljöindex består av sammanvägt flyg-, mark- och kabinindex. <sup>4</sup> 1996=100 <sup>5</sup> Målet är att alla miljöledningssystem ska anpassas till den internationella standarden ISO 14001.

## Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines svarar för 61% av koncernens totala passagerarantal.

### Årets resultat

Scandinavian Airlines totala miljöindex har förbättrats med 8 enheter från 80 till 72. Det långsiktiga målet är en förbättring med i genomsnitt 3 enheter per år till och med 2004, ett mål som är väl inom räckhåll.

Totalindex är en sammanvägning av flyg-, kabin- och markindex. Kabinindex har förbättrats med 4 enheter till 63 (67). Markindex har försämrats något till 92 (91), vilket förklaras av ökad energi- och glykolanvändning på grund av väderförhållandena vintersäsongen 2001/2002. En del av Braathens glykolförbrukning har under en övergångsperiod bokförts på Scandinavian Airlines. Jämförelsetalen för mark- och kabinindex 2001 har justerats.

Det är flygdelen av totalindexet som står för den största påverkan i positiv riktning. Det har förbättrats från 80 till 71. Förbättringen förklaras främst med att kabinfaktorn har ökat med 3,5 procentenheter till 68,2% samtidigt som bränsleförbrukningen har minskat med 10,6% per RTK.

Bullerpåverkan och utsläppen av kväveoxider har minskat betydligt, vilket huvudsakligen förklaras med att flygflottan har förnyats och äldre flygplan som exempelvis DC-9 har fasats ut.

På interkontinentala linjer uppmättes den högsta kabinfaktorn på tio år, hela 83,3%, trots att kapaciteten ökat under året genom att Boeing 767 ersatts med Airbus 330/340 som har betydligt fler säten.

Introduktionen under 2003 av det nya privatresekonceptet, "Scandinavian Light", kommer att leda till ett effektivare resursutnyttjande. Kabinfaktorn är generellt sett mycket hög på den här typen av flygningar.

### Flygplansflottans utveckling

Scandinavian Airlines flygplansflotta består vid årsskiftet 2002/2003 av 199 flygplan. Bolaget för diskussioner med Airbus om

senareläggning av leveranser av 4 beställda Airbus A321 då behovet av nya flygplan är lågt för tillfället.

Scandinavian Airlines miljölogotyp som anger bästa kommersiellt tillgängliga miljöteknik har under året placerats på motorn till MD-90. Logotypen finns redan på Boeing 737 och beslut har fattats att även sätta den på Airbus A321.

### Kabin

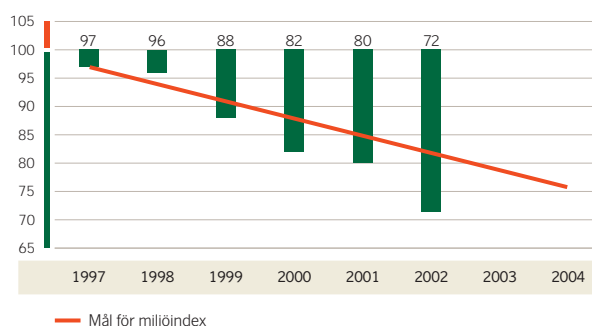
Introduktionen av det nya kundkonceptet "Scandinavian Direct", som bland annat innebär servering av lättare måltider, medför att engångsmaterial används i större utsträckning än tidigare. Detta ger samtidigt en lägre vikt ombord och en förenklad cateringproduktion. Trots ökad användning av engångsmaterial minskade avfallsmängden något till 0,30 (0,31) kg per måltid. Huvuddelen av kabinavfallet går till förbränning med energiåtervinning.

Vattenförbrukningen per måltid har ökat med 8% till 6,15 (5,68) liter medan energiåtgången har minskat med 9% till 1,04 (1,15) kWh per måltid.

Dryckesburkar motsvarande 25,13 (34,5) ton aluminium lastades på flygplanen. I Norge samlades 7,32 (14,26) ton burkar in, vilket motsvarar en insamlingsgrad på 62 (76)%.

Det norska retursystemet är kopplat till en miljöavgift. Den som uppnår en insamlingsgrad på 90% blir avgiftsbefriad.

Miljöindex totalt - Scandinavian Airlines  
1996=100



Scandinavian Airlines betalade en returavgift motsvarande 1 MSEK. Ett projekt har startats för att öka insamlingen med målet att bli helt avgiftsfri.

Under året har Scandinavian Airlines haft ett projekt för att minska så kallad övercatering, det vill säga extra måltider som lastas vid varje flygning. Övercatering slängs efter flygningen. Projektet har lett till att cirka 250 000 färre måltider, motsvarande cirka 125 ton, har lastats ombord för att sedan lastas av som avfall. Kostnaden för övercatering har minskat med 25%.

Avdelningen för Cabin Operations har under året vidareutvecklat sitt miljöprogram och sin miljöstrategi. Beslut har fattats om att samtliga som arbetar med logistikfrågor ska genomgå miljöutbildning under 2003.

I Danmark har ett försök inletts med källsortering av papper ombord på flygplanen. Försöket ska utvidgas till att också omfatta sortering av övriga avfallsfraktioner.

### Miljöledning

Scandinavian Airlines är det första av koncernens flygbolag som har introducerat miljönyckeltal i sina Balanced Scorecard som används som del i verksamhetsstyrningen. Flygbolagsledningen får en gång i månaden, som del av styrningen, ett index som visar hur flygplansflottan utnyttjas från miljösynpunkt. Detta index har under 2002 överträffat målsättningen.

Miljö ingår också som en del av de internkontrollrevisioner som regelbundet genomförs. Planläggning, genomförande, rapportering och uppföljning görs av hälsa-, miljö- och säkerhetsavdelningarna (HMS) inom Scandinavian Airlines.

### Miljöprogram

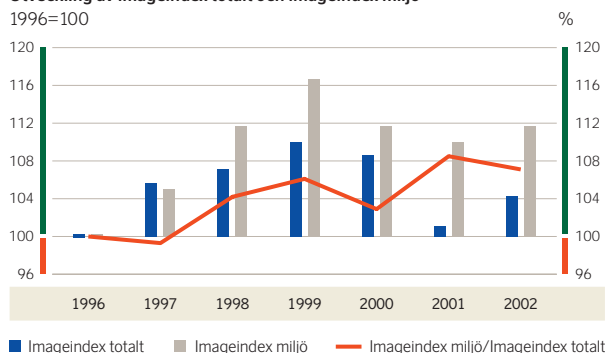
Scandinavian Airlines miljöprogram ses över och fastställs en gång per år. 2002 års miljöprogram är uppfyllt på de flesta punkter. Som ett resultat av det ekonomiska besparingsprogrammet och organisationsförändringar har dock fullföljandet av den pågående förnyelsen av flygplansflottan förskjutits något i tiden. Det gäller även den miljöutbildning som var tänkt att omfatta ledning och nyckelpersoner inom Scandinavian Airlines.

Miljöprogrammet för 2003 är något reviderat till följd av organisationsförändringar och förskjutningar av leveransen av nya flygplan.

### Profil och image

Scandinavian Airlines mäter årligen hur bolaget uppfattas av allmänheten i ett Nöjd Kund Index, NKI. I NKI ingår åtta olika delfaktorer. Allmänhetens uppfattning om Scandinavian Airlines som ett miljömedvetet flygbolag är en av faktorerna. I diagrammet, Utveckling av imageindex totalt och imageindex miljö,

Utveckling av imageindex totalt och imageindex miljö 1996=100



framgår att miljöarbetet bidrar positivt till utvecklingen av Scandinavian Airlines image. Under 2002 har både totalimage och miljöimage utvecklats positivt jämfört med resultatet 2001.

### SAS Commuter

SAS Commuter är ett produktionsbolag till Scandinavian Airlines men kan i fall av överskotts kapacitet även operera på uppdrag av andra verksamheter inom koncernen. Bolaget har en flygplansflotta bestående av 29 flygplan som har en genomsnittsalder på 3,8 år.

SAS Commuters huvuduppgift är att föra passagerare från Skandinavien och Nordeuropa in i Köpenhamns trafiksystem. SAS Commuter bedriver underhållsverksamhet i Köpenhamn, Stockholm och Trondheim. I Köpenhamn är verksamheten tillståndspliktig. Samtliga miljödata från SAS Commuter är integrerade i de data som redovisas av Scandinavian Airlines.

### Miljö och ekonomi

Samtidigt som förbränning av flygbränsle svarar för Scandinavian Airlines huvudsakliga miljöpåverkan står bränslekostnaderna för cirka 9% av bolagets kostnadsmassa.

Till skillnad från flera andra trafikslag betalar luftfarten sina infrastrukturkostnader (kostnader för utnyttjande av flygplatser och flygtrafikledning) och sina kostnader för miljöpåverkan. Under 2002 betalade Scandinavian Airlines cirka 5,4 (5,3) miljarder SEK globalt, för utnyttjande av infrastrukturen, varav cirka 3,5 (3,6) miljarder SEK utgjorde Scandinavian Airlines egna kostnader. Resterande avsåg skatter och avgifter som bolaget har administrativt ansvar för. Infrastrukturkostnaderna motsvarar 13,8% (12,4%) av Scandinavian Airlines omsättning. De externa miljörelaterade kostnaderna i form av miljöavgifter, miljörelaterade avgifter och miljöskatter uppgick till 493 (1 024) MSEK. Utöver dessa har Scandinavian Airlines miljörelaterade kostnader för avfall och reningsanläggningar med mera om cirka 8 (21) MSEK och kostnader för miljöorganisationen om 6,0 (5,6) MSEK (exklusive interna kostnader).

Utvecklingen av de externa miljörelaterade kostnaderna under de senaste fem åren, liksom utvecklingen av dessa kostnader i förhållande till omsättningen samt deras påverkan på koncernens EBITDAR och CFROI, redovisas på hemsidan [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

## Subsidiary & Affiliated Airlines

### Spanair

Spanair svarar för 20% av koncernens totala passagerarantal. Spanair, som är Spaniens näst största flygbolag, är ett flygbolag med en kostnadsstruktur och effektivitetsnivå som ligger i nivå med de mest effektiva lågkostnadsflygbolagen i Europa. Men till skillnad från dessa erbjuder Spanair ett nätverk och produkter som mer liknar det som fullservicebolagen erbjuder.

### Årets resultat

Spanairs miljöindex ligger relativt stabilt 101 (100) under 2002 jämfört med 2001, trots att de interkontinentala flyglinjerna med bränsleeffektiva Boeing 767 har lagts ned. Vissa effektiviseringar har genomförts på det europeiska linjenätet.

Flygplansflottan består av 49 (48) flygplan. Spanair har inletts en förnyelse av flottan med innebörd att delar av MD-80-flottan fasas ut och ersätts successivt, fram till 2007 av 21 Airbus A320 och A321 med högre miljöprestanda.

### Miljöledning

Spanair har som enda spanska flygbolag ett certifierat kvalitetsledningssystem enligt ISO 9000:2000. Detta inkluderar även viss hänsyn till miljön.

I december 2002 beslutade Spanair att etablera en miljöledningsfunktion. Den är kopplad till den stabsfunktion som hanterar kvalitetsfrågor. Kvalitets- och miljöchefen rapporterar direkt till verkställande ledning. Ett miljöledningssystem baserat på kraven i ISO 14001 ska införas. Det ska vara helt integrerat med bolagets kvalitetsledningssystem. Implementeringen ska vara genomförd i slutet av 2004.

### Braathens

Braathens svarar för 13% av koncernens totala passagerarantal. Braathens trafikerar med sina 27 Boeing 737 huvudsakligen inrikeslinjer i Norge men även destinationer på de brittiska öarna samt vid Medelhavet. Braathens har även ett stort antal charterflygningar.

### Årets resultat

Braathens totala miljöindex har förbättrats med 14 enheter, från 100 till 86. Basår är 2001.

Den kraftiga förbättringen förklaras med ett effektivare utnyttjande av flygplansflottan, bland annat till följd av samordning med Scandinavian Airlines linjenät inom Norge från och med april 2002. Till viss del har Braathens ändrat sitt linjenät, med längre genomsnittliga flygsträckor som konsekvens. Kabinfaktorn har ökat med 8,4 procentenheter till 62,4% och bränsleförbrukningen per RPK har minskat med 18%.

Sedan 1 september sköter Scandinavian Ground Services Braathens stationshanteringstjänster.

Dryckesburkar motsvarande 14,01 (11,46) ton aluminium lastades på flygplanen. Därav samlades 10,24 (11,00) ton burkar in, vilket motsvarar en insamlingsgrad på 73 (96)%. Braathens har tidigare varit helt avgiftsfria i Norge när det gäller aluminiumburkar. Försämringen under 2002, som kan leda till en framtida avgift, har till största del uppstått under årets sista månader. En utredning om orsakerna har påbörjats.

Den totala avfallsmängden i markverksamheten minskade med 16,5% till 863 (1 034) ton. Mängden farligt avfall ökade med 91% till 63 (33) ton. Ökningen hänger främst samman med att industrietavatten från de helt slutna reningsanläggningar som togs i bruk under 2002 forslats bort och tagits omhand som farligt avfall.

Braathens hade under första halvåret 2002 utsläpp av avloppsvatten med för höga halter av tungmetaller från verkstäderna på flygplatsen i Stavanger. Utsläppen har rapporterats till berörd myndighet och åtgärdades i samband med att en ny och sluten reningsanläggning togs i bruk 1 juli 2002.

### Miljöledning

Braathens miljöarbete är kopplat till bolagets kvalitetsorganisation. Chefen för Hälsa, Miljö och Säkerhet rapporterar till kvalitetschefen som i sin tur rapporterar direkt till verkställande direktören. Dessutom finns en HMS-koordinator och/eller miljökoordinator på vardera luft-, mark- och tekniska avdelningarna.

Braathens har ett miljöledningssystem som omfattar hela verksamheten. Miljöutbildning genomförs som del av HMS-arbetet.

Braathens har publicerat en separat HMS-redovisning sedan 1996. HMS-redovisningarna finns att ladda ner från hemsidan [www.braathens.no](http://www.braathens.no).

### Miljö och ekonomi

För Braathens som har stor verksamhet i Norge slår de norska miljörelaterade avgifterna kraftigt igenom. Under 2002 betalade man en miljögrundad passageraravgift fram till 1 april på 120 (502) MSEK. Koldioxidavgiften uppgick för 2002 till 56 (50) MSEK och ett nattillägg till 1,6 (0,8) MSEK.

### Widerøe's Flyveselskap

Widerøe's Flyveselskap svarar för 4% av koncernens totala passagerarantal. Bolaget bedriver med sina 29 deHavilland trafik inom, samt till sex destinationer utanför Norge.

### Årets resultat

Totalindex har förbättrats med 3 enheter från 104 till 101.

Beräkningen av totalindex är gjord utifrån förutsättningen att kabinindex är 100 eftersom Widerøe har en mycket enkel servering ombord som sällan förändras. Widerøe's förbättrade index förklaras främst av gjorda effektiviseringar och ett något större inslag av längre flygningar. Bränsleförbrukningen per betald passagerarkilometer har minskat med 7,6%.

Dryckesburkar av aluminium motsvarande 1,35 (0,63) ton lastades och 0,44 (0,55) ton samlades in, vilket motsvarar en insamlingsgrad på 32,7 (86,7)%.

Widerøe planerar att öka innehavet av deHavilland Q400 under de kommande tre åren, något som kommer att leda till lägre relativ miljöbelastning.

Miljörelaterade skatter och avgifter uppgick till 39 (80) MSEK.

### Air Botnia

Air Botnia svarar med sina 10 flygplan för 2% av koncernens totala passagerarantal.

Bolaget bedriver matartrafik från Finland till Stockholm, Köpenhamn, Oslo och Göteborg. Under 2002 introducerade Air Botnia en ny direktlinje mellan Helsingfors och Bryssel.

### Årets resultat

Totalindex har förbättrats med 23 enheter från 100 till 77. Totalindex är baserat på 2001 och det är beräknat från flygindex. Brist på data har gjort att kabin- och markindex har satts till 100 för 2002.

Den stora förbättringen förklaras av omläggning av linjenätet och en förnyelse av flygplansflottan. Den nya flottan som består av fem Avro RJ-85 och fem SAAB 2000 är en av Europas yngsta flygplansflottor. Den har halverat bullerpåverkan och minskat bränsleförbrukningen per RPK med 20% jämfört med den tidigare flygplansflottan. Under 2002 har Air Botnias cateringleverantör påbörjat ett försök med återvinning av förpackningar på Helsingfors flygplats. Syftet är att minska mängden förpackningsavfall.

# Övrig verksamhet

## Airline Support Businesses och Airline Related Businesses



Nyckeltal Airline Support Businesses/Airline Related Businesses			
	2002	2001	2000
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup>	162	187	221
Energiförbrukning, GWh	205	193	186
Osorterat avfall, ton	786 <sup>1</sup>	3 034	3 055
Farligt avfall, ton	532 <sup>1</sup>	1 429	1 306
Bränsleförbrukning fordon, 1 000 liter	6 315	6 139	6 078
Glykolförbrukning, m <sup>3</sup>	4 516	2 751	4 597
<b>SAS Media</b>			
Papper, ton	527	480	–
Antal producerade originalsidor	2 596	2 576	2 786
Energiförbrukning, MWh	118	114	–

<sup>1</sup> På grund av ändrad redovisningsmetod är 2002 ej jämförbart med tidigare år.

Övrig verksamhet svarar tillsammans för 7% av koncernens miljöpåverkan.

### Facility Management

SAS koncernens ägda och hyrda byggnader och fastigheter förvaltas av koncernens stabsfunktion Facility Management. Den byggnadsyta som Facility Management redovisar resursförbrukning och miljöbelastning för uppgår till cirka 600 000 m<sup>2</sup>.

En del av byggnadsytan disponeras av enheter som huvudsakligen sysslar med administration och kontorsverksamhet. Miljöpåverkan består i dessa fall främst av energiförbrukning, generering av kontorsavfall samt i viss mån vattenförbrukning.

Andra delar av byggnadsytan omfattar verkstäder och hangarer och disponeras av enheter som är mer tekniska till sin natur som exempelvis SAS Technical Services verkstäder. Här består miljöpåverkan även av kemikalieanvändning och generering av farligt avfall.

Eftersom många av byggnaderna används av flera olika verksamheter inom koncernen redovisas endast samlade miljödata från Facility Management. I de fall verksamheten, som exempelvis i SAS Tradings och Scandinavian Ground Services fall, bedrivs i lokaler som ägs och förvaltas av flygplatsägaren, redovisas resursförbrukning, avfall och eventuella emissioner av lokalägaren. Det är lokalägaren som ansvarar för avfallshanteringen och rapportering av denna.

SAS Facility Management sätter egna resurs- och miljömål för fastighetsförvaltningen. Dessa mål har uppnåtts för 2002. Facility Management har under åren varit mycket aktiv bland annat när det gäller att ansluta byggnader till fjärrvärme och att utnyttja biobränslen samt att initiera och driva energieffektiviseringsprojekt.

Facility Management förhandlar med el- och energileverantörer samt upphandlar avfallshanteringsjänster och ställer i de sammanhangen miljökrav på leverantörerna.

## Airline Support Businesses

### SAS World Sales

SAS World Sales ansvarar för försäljning och distribution åt ett antal flygbolag inom och utanför koncernen. I uppdraget ingår bland annat utveckling av nya sälj- och distributionskanaler för flygbiljetter. SAS World Sales satsningar på elektroniska försäljningskanaler och biljettlöst resande leder till resurseffektivisering. SAS World Sales ansvarar för storkundsavtal i vilka miljöhänsyn ingår som ett av flera viktiga argument. Enheten har en viktig roll när det gäller miljökommunikationen med kunderna.

### SAS Technical Services (STS)

STS sköter tekniskt underhåll på flygplan och motorer. Scandinavian Airlines är den största kunden och står för 80% av STS omsättning. Under 2002 tecknade STS bland annat ett fem-årsavtal om att sköta underhållet på Spanairs MD-80-plan.

STS ansvarar för merparten av den tillståndspliktiga verksamheten inom SAS koncernen. Se också Förvaltningsberättelsen sid 76. Det är också STS som svarar för den största användningen av kemikalier och är den verksamhet som genererar mest farligt avfall. Det farliga avfallet tas omhand och destrueras av godkända avfallshanterare.

STS har under året haft ett utsläpp av 350 liter toalettkemikalier på Oslos flygplats. Händelsen är vederbörligen anmäld och åtgärdad. STS har under 2002 varit aktivt part i ett samarbete mellan Boeing och färgfabrikanter. Syftet är att utveckla kromfria exteriörfärger. STS mål är att minska innehållet av krom och lösningsmedel i färgerna.

Det inledda arbetet med att certifiera miljöledningssystemet enligt ISO 14001 blev fördröjt under 2002 på grund av arbetet med det allmänna effektiviseringsprogrammet samt införandet av JAR 145, ett kvalitetssystem baserat på de europeiska myndigheternas gemensamma bestämmelser för civilflyg.

STS kommer senare under 2003 att ta ställning till en vidare ISO 14001-process.

### Scandinavian Ground Services (SGS)

Scandinavian Ground Services (SGS) svarar för SAS koncernens passagerar- och rampservice på marken och finns på 120 flygplatser. I september 2002 fick SGS kontraktet för Braathens markservice. Som ett resultat förväntas synergieffekter och resurseffektivisering uppstå.

SGS största miljöbelastning består av fordonstrafik, främst internt transporter på flygplatserna. SGS har flera tusen fordon. Verksamheten bedriver även busstrafik mellan Oslo och Oslos flygplats Gardermoen. För det ändamålet finns 24 bussar som under 2002 använde cirka 950 000 liter miljödiesel, vilket motsvarar utsläpp av 2 400 ton koldioxid.



## SAS Cargo Group

SAS Cargo Group bedriver flygfraktverksamhet huvudsakligen i Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnias och Lufthansas flygplan. SAS Cargo Group bedriver via SAS Cargo Trucking även landbaserad transportverksamhet.

SAS Cargo Groups miljöpåverkan kommer från bränsleförbrukningen som ger upphov till utsläpp av koldioxid och kväveoxider samt buller. Utsläppsdata för SAS Cargo Groups flygtransporter redovisas i respektive koncernbolags utsläppsdata. På motsvarande sätt redovisas verksamhetens miljöbelastning från vägtransporter av det företag som sköter transporter, Kim Johansen International Transport A/S. Denne transportör har i avtalet med SAS Cargo Group åtagit sig att arbeta aktivt för att minska energi- och resursförbrukningen samt att redovisa miljöbelastningen.

Som en naturlig följd av samarbetet med kunderna har SAS Cargo Group beslutat att utvidga sin kvalitetscertifiering ISO 9002 till att omfatta ISO 9001 och ISO 14001. Arbetet med att integrera systemen återupptogs i slutet av 2002 efter att ha varit vilande under den tid verksamhetens fokus har varit inställt på åtgärder för att förbättra lönsamheten. Målsättningen är att bli miljöcertifierat under det tredje kvartalet 2003.

SAS Cargo Group har under 2002, tillsammans med kunderna Novo Nordisk och Novozymes samt Danzas som är en av världens största speditörer, utarbetat en metod för att beräkna miljöbelastningen vid frakttransporter med flyg. Systemet är utarbetat så att SAS Cargo Group i dialog med kunderna kan dokumentera både sin egen och kundernas miljöbelastning och sitt förbättringsarbete.

## Airline Related Businesses

Airline Related Businesses består bland annat av verksamheterna Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, och SAS Media. Dessa är huvudsakligen kontorsbaserade verksamheter vars miljöpåverkan till största del är indirekt. Den direkta miljöpåverkan är förknippad med energi- och resursförbrukning på kontoren, avfallsgenerering och transporter.

## Scandinavian IT Group

Scandinavian IT Group's huvudsakliga verksamhet är inriktad mot att tillgodose flygindustrins behov av IT-stöd.

Scandinavian IT Groups mest väsentliga miljöpåverkan är energiförbrukning men även generering av elskrot och elektronikavfall. Avfallet tas omhand för återvinning och avfallshantering av godkända elektronikåtervinnare.

Se också Förvaltningsberättelsen, sidan 76.

## SAS Trading

SAS Trading bedriver taxfree- och annan försäljning i 35 butiker på 20 flygplatser i Skandinavien, Polen och Baltikum. Här hanteras en större mängd förpackningsavfall. Detta ingår i flygplatsägarnas godkända avfallssystem och redovisas också av denne. De av SAS Tradings butiker som säljer livsmedel lyder under lokala livsmedelsbestämmelser och övervakas av miljö- och hälsomyndigheter.

## SAS Flight Academy

SAS Flight Academy bedriver utbildning av bland annat piloter för SAS koncernen och även andra flygbolag. Ett viktigt inslag i

pilotutbildningen är kunskap om optimering av flygproceduren för att också utnyttja flygplanen på ett miljöeffektivt sätt.

## Jetpak

Jetpak-gruppen marknadsför tidsgaranterade budtjänster och regionala expressleveranser dörr till dörr, med de nordiska länderna som hemmamarknad. Verksamheten omfattar både mark- och flygbaserade tjänster som i huvudsak produceras av leverantörer vilka ingår som del i de franchiseavtal som finns mellan Jetpak/AdenaPicko's och dess franchisetagare. Totalt handlar det om cirka 55 franchisetagare och cirka 350 budbilar. Dessutom finns agenter på 35 flygplatser i Sverige som producerar för Jetpak.

Jetpak-gruppen arbetar aktivt med miljöfrågor inom den egna verksamheten. Exempelvis ställs minimikrav på leverantörernas person- och lastbilar. All trafikplanering optimeras för att minska negativ miljöpåverkan. Cykelbud är exempel på miljöanpassning av transporter i större städer.

I lager- och omlastningslokaler används truckar med hybrid-drift som kan drivas antingen med el eller diesel.

Jetpak-gruppen stödjer förbättringsprojekt kring alternativa bränslen och miljöoptimerad logistik, bland annat genom aktivt medlemskap i Svenska Efordonsföreningen.

Under 2002 har Jetpaks fokus främst legat vid en omorganisationsprocess varvid miljöarbetet inte haft högsta prioritet. Under 2003 inleds däremot förberedelser för att kunna certifiera miljöledningssystemet enligt ISO 14001.

## European Aeronautical Group (EAG)

European Aeronautical Group tillverkar bland annat flygkartor till 130 större och mindre flygbolag. EAG:s största miljöpåverkan består därför av en omfattande pappersförbrukning. 2002 förbrukades 155 ton papper. Samtidigt finns en stor förbättringspotential i och med en diskussion om övergång från papper till elektroniska produkter. För närvarande är en övergång till totalt papperslös cockpit inte möjlig på grund av myndighetskrav.

## SAS Media

SAS Media framställer ombordtidningarna Scanorama, Scanorama Japanese och SAS Magasinet i Norge och Sverige. SAS Media har bedrivit ett aktivt miljöarbete sedan 1998 och har ett miljöledningssystem som omfattar både yttre miljö och arbetsmiljö.

SAS Media hyr lokaler av extern hyresvärd och har efter överenskommelse med denne fått möjlighet att få redovisning av bolagets energi- och resursförbrukning.

Under 2002 har SAS Media anpassat sin miljöpolicy i enlighet med koncernens hållbarhets- och miljöpolicyer samt justerat sina miljömål och tagit fram fler miljönyckeltal. Under 2002 har målet att ha 100% digitala annonser uppnåtts. Miljökurs har hållits för de senast anställda. En miljöenkät har sänts ut till SAS Medias viktigaste leverantörer.

Under 2003 ska de av SAS Medias leverantörer som fått låga poäng eller inte svarat på miljöenkäten utvärderas. SAS Media planerar att under 2003 använda sig av koncernens web-baserade utbildningsprogram för att uppdatera personalen i miljöfrågor.

För mer information om SAS Medias miljöarbete se: [www.sasmedia.se](http://www.sasmedia.se).

# Hotellverksamheten

## Rezidor SAS Hospitality



Nyckeltal Rezidor SAS Hospitality			
	2002	2001	2000
Vattenförbrukning per gästnatt, liter	423	436	520
Energiförbrukning per m <sup>2</sup> , kWh	289	292	304
Förnyelsebara energikällor (el), %	26	25	-
Osorterat avfall per gästnatt, kg	2,13	2,09	1,99
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	6,40	6,13	6,0
Miljöledningssystem	●	●	○
Miljöpolicy/Miljömål	●	●	○

*Uppgifterna avser Radisson SAS hotell, exklusive franchise.*

Rezidor SAS Hospitality, som svarar för 13 procent av koncernens miljöpåverkan, driver koncernens hotellverksamhet under fyra varumärken.

I slutet av 2002 var 133 hotell i Rezidor SAS-systemet i drift, av dessa var 119 Radisson SAS hotell. Verksamheten expanderar snabbt. Över 50 hotell är under uppbyggnad och Rezidor SAS-gruppen planerar en expansion med cirka 50 hotell per år.

Rezidor SAS bedriver verksamhet i 40 länder, däribland länder som inte fullt ut lever upp till FN:s konventioner om mänskliga rättigheter. Därför har Rezidor SAS prioriterat arbetet med etik och socialt ansvar.

En svårpåverkbar belastning för miljön och samhället ligger i den snabba expansion som hotellverksamheten för närvarande genomgår. Det handlar om markexploatering samt planering och design av nya hotell.

Hotellen regleras främst av olika nationella och lokala lagstiftningar. En svårighet är den stora variationen mellan lagstiftningen i Europa och exempelvis Afrika och Mellanöstern.

Hotellverksamhetens miljöpåverkan består huvudsakligen av energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering. Även material- och kemikalieanvändning, främst till tvätt och städning, är betydande. Val av miljöanpassade produkter är väsentligt för hotellen när det gäller att minska den indirekta miljöpåverkan som uppstår vid användningen av varor och tjänster.

Under de senaste tre åren har vattenförbrukningen per gästnatt minskat med 19%, utan att gästernas komfort har påverkats. Ett systematiskt mät- och kartläggningsarbete är inlett och åtgärder när det gäller både energi- och vattenushållning vidtas efter hand. Förutom miljö är hälsa och säkerhet prioriterade områden. Det handlar om att minska sjukfrånvaro och olycksfall på arbetet. Genom förbättrade rutiner och regelbunden utbildning har antalet incidenter minskat.

Rezidor SAS Hospitality har påbörjat utvecklingen av en checklista, "Responsible Construction Guidelines", som ska vara till stöd när det gäller att ställa miljörelaterade krav vid uppförande och renovering av hotell. Listor har även utvecklats med miljökrav på bland annat tvål-, schampo-, tvättkemikalier och tryckeritjänster. Krav ställs även utifrån sociala aspekter.

Under våren 2002 genomfördes inventeringar av freoner CFC och HCFC som används som köldmedium i kylar, frysar och klimatanläggningar. Hotellen följer lokal lagstiftning och fyller ej på CFC och HCFC.

I slutet av 2002 inleddes en intern lanseringskampanj för "Rezidor SAS Responsible Business Programme". Ett par hotell har rapporterat att detta program för ansvarsfullt företagande har bidragit till att de både har fått nya kunder och fått behålla tidigare kunder. Rezidor SAS har placerat sig väl i de leverantörsutvärderingar, avseende miljö och socialt ansvar, som ett antal storkunder har gjort under året.

### Miljöledning

Rezidor SAS Hospitality har implementerat SAS koncernens hållbarhetspolicy och miljöpolicy och utifrån dessa tagit fram egna mål. Dessa är formulerade i 17 punkter i "Rezidor SAS Responsible Business Programme". Programmet ingår även i internkontrollrutinerna.

Rezidor SAS Hospitality har en miljödirektör som även ansvarar för frågor som rör socialt ansvar och hållbar utveckling. Miljödirektören rapporterar direkt till vd för Rezidor SAS. Samtliga hotell har en miljösamordnare.

Förbrukningen av energi, vatten och avfall rapporteras en gång i månaden och är en del av det miljöledningssystem som införts i hela bolaget. En intern benchmarking där hotellen kan jämföra sina nyckeltal beträffande energi, vatten och avfall genomförs två till tre gånger per år.

Samtliga hotell har under 2002 påbörjat miljöutbildning av personalen. 35% av all personal har genomgått en två timmar lång grundläggande miljöutbildning. Alla hotell planerar att fortsätta eller följa upp utbildningen under 2003.

### Samarbeten och intressentdialoger

Under 2002 etablerades ett samarbete med leverantören Ecolab i syfte att förbättra kemikaliehanteringen på hotellen, bland annat genom att minska antalet kemikalier som används och även säkerställa att de som finns används för rätt ändamål.

Rezidor SAS är representerat i IHEI (International Hotels Environment Initiative) som är den internationella hotellbranschens miljösamarbete samt medlem i IH&RA (International Hotels & Restaurant Association) och WTTC (World Travel & Tourism Council). 80 hotell har under året varit med i lokala Rädda Barnen-kampanjer. Alla hotell är involverade i minst ett lokalt förankrat projekt. Rezidor SAS sponsrar UNESCO:s världsarvsprojekt.

Radisson SAS har under året givit ut en statusrapport för programmet för ansvarsfullt företagande, "Responsible Business Progress Report 2002". Den finns att ladda ner från hemsidan: [www.radissonsas.com/responsiblebusiness](http://www.radissonsas.com/responsiblebusiness).

# Definitioner och begrepp

**AEA** • The Association of European Airlines. En samslutning av de största europeiska flygbolagen.

**ASK, Offererade säteskilometer** • Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** • Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**AV** • Asset value (justerat sysselsatt kapital). Bokfört eget kapital, plus minoritetsandelar, plus övervärde i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing, plus finansiell nettoskuld, minus kapitalandelar i intresseföretag. Kan också uttryckas som de totala tillgångarnas bokförda värde, plus övervärdet i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing, minus kapitalandelar i intressebolag, minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel, netto.

**Avkastning på eget kapital** • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt eget kapital.

**Avkastning på sysselsatt kapital** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** • Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** • Se RTK.

**Blocktimmar** • Avser tiden från det att flygplanet lämnar gaten till dess att det ankommer vid gate.

**Break even-lastfaktor** • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

**Bruttovinstmarginal** • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

**Börsvärde, årets slut** • Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

**CAEP** • Committee on Aviation Environmental Protection. Specialistgrupp inom ICAO.

**CAPEX (Capital Expenditure)** • Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

**CFROI** • EBITDAR i relation till AV.

**Code-share** • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**CO<sub>2</sub>** • Se koldioxid.

**Direktavkastning, genomsnittskurs** • Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

**EBIT (inkl. realisationsvinster)** • Rörelseresultat.

**EBITDA, Rörelseresultat före avskrivningar** • Resultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

**EBITDA-marginal** • EBITDA dividerat med omsättningen.

**EBITDAR** • Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader. Rörelseresultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och leasingkostnader för flygplan.

**EBITDAR-marginal** • EBITDAR dividerat med omsättningen.

**EBT** • Resultat före skatt.

**ECAC, European Civil Aviation Conference** • Forum för samarbete mellan och samordning av europeiska nationella myndigheter i civila luftfartsfrågor.

**Eget kapital per aktie** • Totalt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

**Enhetsintäkt (yield)** • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

**Enhetskostnad** • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

**EV (Enterprise Value)** • Genomsnittligt börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av genomsnittlig finansiell nettoskuld under året samt 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

**EVA, Equity Value Added** • Avkastningen utöver bolagets genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) x marknadsjusterat kapital.

**Finansiell nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel netto.

**Finansiell leasing** • Baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt överförs till leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

**IATA** • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för den internationella civila luftfarten.

**IFCA** • International Flight Catering Association, organisation för alla företag och leverantörer som på något sätt är inblandade i flygbranschens cateringverksamhet. Har 600 medlemsföretag över hela världen.

**Interline-intäkter** • Exempelvis: ett flygbolag ställer ut en flygbiljett för en flygsträcka som sedan beflygs av ett annat flygbolag. Detta bolag tillgodogörs senare denna intäkt (interline-intäkt).

**IPCC** • Intergovernmental Panel on Climate Change, vetenskaplig panel tillsatt av FN:s miljöprogram, UNEP, och Världsmeteorologiska organisationen, WMO, för att utvärdera vad som sker med det globala klimatet och konsekvenserna av en klimatrubbning.

**IRR** • Internal Rate of Return - diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

**Justerad finansiell nettoskuld, NPV** • Finansiell nettoskuld plus nuvärdet av flygleasingkostnader, NPV.

**Justerad finansiell nettoskuld, 7-faktor** • Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, 7-faktor.

**Kabinfaktor Passagerare** • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även passagerarbeläggning.

**Kapitalandelsmetoden** • Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor)** • Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** • En färglös gas som bildas vid förbränning. Koldioxid är en växthusgas.

**Kväveoxider (NOx)** • Bildas vid all förbränning - i flygmotorer genom att den höga temperaturen och trycket får luftens kväve och syre att reagera med varandra.

**Marknadsjusterat sysselsatt kapital** • Se AV.

**Nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

**Nettovinstmarginal** • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

**NKI** • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

**NOx** • Se kväveoxider

**NPV** • Nuvärde - netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Offererade säteskilometer** • Se ASK.

**Offererade tonkilometer** • Se ATK.

**Operationell leasing** • Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämförs med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

**P/CE-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

**P/E-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

**PULS** • Personalundersökning om livet i SAS koncernen. Mäter årligen personalens uppfattning om sin arbetsmiljö.

**Regularitet** • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

**Resultat per aktie (EPS)** • Resultat efter skatt dividerat med totalt antal aktier.

**REVPAR, Revenue per available room** • Intäkt per tillgängligt hotellrum.

**ROCE** • Se avkastning på sysselsatt kapital.

**RPK, Betalda passagerarkilometer** • Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

**RTK, Betalda tonkilometer** • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

**Räntetäckningsgrad** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

**Sale leaseback** • Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

**Skuldsättningsgrad** • Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

**Soliditet** • Synligt eget kapital plus minoritetsintressen i relation till balansslutningen.

**Synligt eget kapital** • Bokfört eget kapital.

**Sysselsatt kapital** • Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Total lastfaktor** • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

**Totalavkastning** • Summan av aktiens kursförändring och utdelning.

**TSR** • Total Shareholder Return, genomsnittlig totalavkastning.

**WACC** • Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Wet lease-avtal** • Inhyrning av flygplan inkl. besättning.

**Yield** • Se Enhetsintäkt.

# Historisk återblick

Årsredovisningar under 50 år



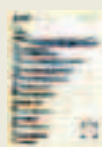
1954-55



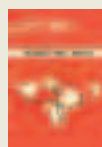
1958-59



1968-69



1970-71



1980-81



1988



1994



SAS bildades av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen gick mellan Stockholm - New York.



1918  
Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), SAS danska Moderbolag, grundades.

1920  
DDL noteras på Københavns fondsbørs.

1924  
AB Aerotransport (ABA), SAS svenska Moderbolag, grundades.

1927  
Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL), SAS norska Moderbolag, grundades.

1946  
SAS bildas av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen Stockholm - New York.

1951  
SAS Konsortiet i dess nuvarande form bildas av DDL, DNL och ABA.

1954  
SAS, världens första flygbolag att flyga Polarlinjen Köpenhamn - Los Angeles i linjetrafik.

1957  
SAS, det första flygbolaget med "round the world service over the North Pole". North Pole shortcut Köpenhamn - Anchorage - Tokyo.

1959  
SAS tar steget in i jetåldern. Första jetflygplanet Caravelle i trafik.

1960  
SAS öppnar sitt första hotell. SAS Royal Hotel Copenhagen.

1965  
SAS först med att införa ett elektroniskt bokningssystem.

1971  
SAS sätter sin första jumbojet Boeing 747 i trafik.

1980  
SAS första hotell utanför Skandinavien öppnas, SAS Kuwait Hotel.

1981  
SAS EuroClass introduceras på alla europeiska linjer.

1982  
SAS, Europas punktligaste flygbolag för första gången.

1984  
SAS får Air Transport Worlds utmärkelse "Airline of the year" för 1983.

1986  
Spanair grundades.

1989  
SAS International Hotels äger 40% i Intercontinental Hotels Group. Andelen säljs 1992.

1994  
Fokus på flygverksamheten i SAS Gruppen - försäljning av ett antal dotterbolag.

1996  
SAS firar sitt 50 årsjubileum 1:a augusti.

1997  
SAS en av grundarna av Star Alliance™.

1998  
Air Botnia blev helägt dotterföretag till SAS koncernen.

1999  
SAS koncernen blev majoritetsägare i Widerøe.

2001  
En gemensam SAS-aktie etableras. SAS noteras den 6 juli på börserna i Stockholm, Köpenhamn och Oslo. Braathens förvärvades av SAS koncernen i december.



# SAS koncernens flygplansflotta (per 31 december 2002)

## Scandinavian Airlines flygplansflotta i egen trafik



**Airbus A340-300**  
Antal flygplan: 7  
Antal säten: 261  
Max. startvikt: 275,0 ton  
Max. lastvikt: 43,0 ton  
Längd: 63,7 m  
Vingspann: 60,3 m  
Marschfart: 875 km/h/545 mph  
Räckvidd: 12 800 km  
Bränsleförbr.: 0,039 l/säteskm  
Motor: CFM56-5C4



**Airbus A330-300**  
Antal flygplan: 2  
Antal säten: 261  
Max. startvikt: 233,0 ton  
Max. lastvikt: 43,0 ton  
Längd: 63,7 m  
Vingspann: 60,3 m  
Marschfart: 875 km/h/545 mph  
Räckvidd: 9 700 km  
Bränsleförbr.: 0,035 l/säteskm  
Motor: RR Trent 772B



**Airbus A321-200**  
Antal flygplan: 8  
Antal säten: 160-184  
Max. startvikt: 85,0 ton  
Max. lastvikt: 21,5 ton  
Längd: 44,5 m  
Vingspann: 34,1 m  
Marschfart: 840 km/h/520 mph  
Räckvidd: 3 000 km  
Bränsleförbr.: 0,036 l/säteskm  
Motor: V2530-A5



**Boeing 767-300 ER**  
Antal flygplan: 9  
Antal säten: 188-204  
Max. startvikt: 186 ton  
Max. lastvikt: 37,4 ton  
Längd: 54,9 m  
Vingspann: 47,6 m  
Marschfart: 860 km/h/535 mph  
Räckvidd: 10 500 km  
Bränsleförbr.: 0,040 l/säteskm  
Motor: P&W 4060



**Boeing 737-600/700/800**  
Antal flygplan: 30/6/19  
Antal säten: 91-103/116-137/179  
Max. startvikt: 57,6-59,9/61,7/70,6 ton  
Max. lastvikt: 13,0/15,0/19,0 ton  
Längd: 31,2/33,6/39,5 m  
Vingspann: 34,3 m  
Marschfart: 850 km/h/530 mph  
Räckvidd: 1 900/2 200/3 700 km  
Bränsleförbr.: 0,044/0,042/0,034 l/säteskm  
Motor: CFM56-7B



**MD-90-30**  
Antal flygplan: 8  
Antal säten: 147  
Max. startvikt: 70,8 ton  
Max. lastvikt: 17,0 ton  
Längd: 46,5 m  
Vingspann: 32,9 m  
Marschfart: 825 km/h/515 mph  
Räckvidd: 2 800 km  
Bränsleförbr.: 0,041 l/säteskm  
Motor: IAE V2525-D5



**MD-81/82/83**  
Antal flygplan: 15/32/2  
Antal säten: 141/145  
Max. startvikt: 63,5/67,8/72,6 ton  
Max. lastvikt: 14,6/17,1/16,4 ton  
Längd: 45,1 m  
Vingspann: 32,9 m  
Marschfart: 825 km/h/515 mph  
Räckvidd: 2 600/3 200/4 300 km  
Bränsleförbr.: 0,043/0,043/0,043 l/säteskm  
Motor: P&WJT8D-217C/-219



**MD-87**  
Antal flygplan: 15  
Antal säten: 110-125  
Max. startvikt: 61,2 ton  
Max. lastvikt: 14,8 ton  
Längd: 39,8 m  
Vingspann: 32,9 m  
Marschfart: 825 km/h/515 mph  
Räckvidd: 3 500 km  
Bränsleförbr.: 0,048 l/säteskm  
Motor: P&W JT8D-217C



**deHavilland Q400**  
Antal flygplan: 24  
Antal säten: 72  
Max. startvikt: 29,0 ton  
Max. lastvikt: 7,3 ton  
Längd: 32,8 m  
Vingspann: 28,4 m  
Marschfart: 660 km/h/410 mph  
Räckvidd: 1 000 km  
Bränsleförbr.: 0,039 l/säteskm  
Motor: P&W 150A



**Fokker F50**  
Antal flygplan: 7  
Antal säten: 50  
Max. startvikt: 20,8 ton  
Max. lastvikt: 4,9 ton  
Längd: 25,3 m  
Vingspann: 29,0 m  
Marschfart: 520 km/h/320 mph  
Räckvidd: 1 400 km  
Bränsleförbr.: 0,038 l/säteskm  
Motor: P&W 125 B



**Airbus A321-200**  
Antal flygplan: 4  
Antal säten: 212  
Max. startvikt: 93 ton  
Max. lastvikt: 25 ton  
Längd: 44,5 m  
Vingspann: 34,1 m  
Marschfart: 840 km/h/520 mph  
Räckvidd: 3 800 km  
Bränsleförbr.: 0,024 l/säteskm  
Motor: V2533-A5



**Airbus A320-200**  
Antal flygplan: 6  
Antal säten: 156/180  
Max. startvikt: 77 ton  
Max. lastvikt: 19 ton  
Längd: 37,6 m  
Vingspann: 34,1 m  
Marschfart: 840 km/h/520 mph  
Räckvidd: 3 500 km  
Bränsleförbr.: 0,027 l/säteskm  
Motor: V2527-A5

## forts. Spanairs flygplansflotta



**MD-82/83**  
Antal flygplan: 11/23  
Antal säten: 155/170  
Max. startvikt: 66,7/72,6 ton  
Max. lastvikt: 19,1/17,7 ton  
Längd: 45,1 m  
Vingspann: 32,9 m  
Marschfart: 815/825 km/h/505/510 mph  
Räckvidd: 3 200/3 500 km  
Bränsleförbr.: 0,043/0,040 l/säteskm  
Motor: P&WJT8D-217C/-219



**MD-87**  
Antal flygplan: 1  
Antal säten: 110-125  
Max. startvikt: 63,5 ton  
Max. lastvikt: 15,4 ton  
Längd: 39,8 m  
Vingspann: 32,9 m  
Marschfart: 815 km/h/505 mph  
Räckvidd: 3 500 km  
Bränsleförbr.: 0,047 l/säteskm  
Motor: P&WJT8D-219C



**Boeing 717**  
Antal flygplan: 4  
Antal säten: 115  
Max. startvikt: 51,7 ton  
Max. lastvikt: –  
Längd: 37,8 m  
Vingspann: 28,5 m  
Marschfart: 825 km/h/515 mph  
Räckvidd: 2 800 km  
Bränsleförbr.: 0,037 l/säteskm  
Motor: BR 715



**Boeing 737-400/500/700**  
Antal flygplan: 5/14/8  
Antal säten: 150/120/134  
Max. startvikt: 68/65,3/60,5 ton  
Max. lastvikt: 17/13,9/15,6 ton  
Längd: 36,4/31/33,6 m  
Vingspann: 28,9/29,9/33,6 m  
Marschfart: 800/800/850 km/h  
500/500/530 mph  
Räckvidd: 3 570/4 120/4 660 km  
Bränsleförbr.: 0,031/0,033/0,029 l/säteskm  
Motor: CFM 56-3/CFM 56-3/CFM 56-7B

## Widerøe's flygplansflotta



**deHavilland Q100/300/400**  
Antal flygplan: 17/9/3  
Antal säten: 37/50/72  
Max. startvikt: 15,6/19,5/29,3 ton  
Max. lastvikt: 3,6/5,9/8,1 ton  
Längd: 22,3/25,7/32,8 m  
Vingspann: 25,9/27,4/28,4 m  
Marschfart: 514/525/667 km/h  
320/326/415 mph  
Räckvidd: 1 400/1 500/1 800 km  
Bränsleförbr.: 0,038/0,037/0,040 l/säteskm  
Motor: PW121 Turboprop/PW123 Turboprop/PW150 Turboprop



**AVRO RJ-85**  
Antal flygplan: 5  
Antal säten: 79  
Max. startvikt: 42,2 ton  
Max. lastvikt: 11,3 ton  
Längd: 28,6 m  
Vingspann: 26,3 m  
Marschfart: 780 km/h/485 mph  
Räckvidd: 2 200 km  
Bränsleförbr.: 0,053 l/säteskm  
Motor: Honeywell



**SAAB 2000**  
Antal flygplan: 5  
Antal säten: 47  
Max. startvikt: 23,0 ton  
Max. lastvikt: 5,4 ton  
Längd: 27,3 m  
Vingspann: 24,8 m  
Marschfart: 685 km/h/425 mph  
Räckvidd: 1 800 km  
Bränsleförbr.: 0,042 l/säteskm  
Motor: Rolls Royce AE 2100A



Produktion: SAS koncernen och Wildeco  
Foto: Ulf Owenede, Peter Jönsson m.fl.  
Tryck: Jernström Offset  
Papper: Silverblade Silk



**SAS AB** (publ)  
org. nr. 556606-8499  
SE-195 87 Stockholm  
Telefon +46 8 797 00 00  
[www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)