



## SAS koncernens Årsregnskab 2002

& Miljøregnskab

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



# SAS koncernen

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

SAS AB er Nordens største børsnoterede fly- og rejsekoncern. SAS koncernen tilbyder flytransporter samt flyrelaterede tjenester med udgangspunkt fra Nordeuropa. Scandinavian Airlines flyver inden for Skandinavien, til/fra Europa, Nordamerika og Asien. Scandinavian Airlines er medlem og en af grundlæggerne af verdens største globale flyalliance - Star Alliance™. De øvrige flyselskaber i koncernen er Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskab og Air Botnia. Inden for koncernens forretningsområder Airline Support Businesses og Airline Related Businesses er der virksomheder, som bidrager til flyvirksomheden, for eksempel SAS Cargo Group og SAS Flight Academy. I koncernen indgår også hotelvirksomhed med Rezidor SAS Hospitality.

Fra og med den 1. juli 2002 blev SAS koncernen omstruktureret, således at den omfatter fem forretningsområder. Fra fjerde kvartal 2002 er SAS koncernens regnskab opdelt i fem forretningsområder mod tidligere fire.



- Scandinavian Airlines omfatter passagerflytransport inklusive produktionsselskabet SAS Commuter.
- Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter øvrige flyselskaber inden for koncernen. Braathens, som er ejet 100%, Spanair som er ejet 74%, Widerøe som er ejet 99% samt Air Botnia, som er ejet 100%. Blandt associerede selskaber er airBaltic, Air Greenland, Skyways og British Midland.
- Airline Support Businesses. I forretningsområdet indgår forretningsenhederne SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services samt SAS Cargo Group.
- Airline Related Businesses inkluderer Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, RampSnake, SAS Media og Travellink.
- Inden for forretningsområdet Hotels driver Rezidor SAS Hospitality SAS koncernens hotelvirksomhed. Virksomheden arbejder med fire varemærker, Radisson SAS Hotels & Resorts, Regent, Country Inn og Park Inn.

## Indhentning af information

Alle rapporter findes på engelsk, dansk, norsk, svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 17 88, fax +46 8 797 51 10. De er også tilgængelige og kan bestilles på internet: [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net). SAS koncernens månedlige trafik- og produktionsstatistik udkommer den syvende arbejdsdag i hver måned. Ved øvrige forespørgsler 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

Generalforsamling 10. april 2003 ■ Delårsrapport 1, januar-marts 2003, 13. maj 2003 ■ Delårsrapport 2, januar-juni 2003, 11. august 2003 ■ Delårsrapport 3, januar-september 2003, 11. november 2003 ■ Regnskabskommuniké 2003, februar 2004 ■ Årsregnskab og Miljøregnskab 2003, marts 2004.

## Generalforsamling

SAS koncernens generalforsamling finder sted den 10. april kl. 16.00 i

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

# Indhold

 <b>SAS koncernen</b>		 <b>Airline Related Businesses</b>	63
■ Året i korte træk	2	■ Scandinavian IT Group	65
■ Vigtige begivenheder	3	■ SAS Trading	66
■ Den administrerende direktør har ordet	4	■ SAS Flight Academy	67
■ SAS koncernens forretningsidé, mission, vision og mål	6	■ Jetpak	67
■ SAS koncernens strategiske udvikling	7	■ European Aeronautical Group	68
■ SAS koncernens struktur og styringsmodel	8	■ RampSnake	68
■ SAS koncernens "Turnaround"	9	■ SAS Media	68
■ SAS koncernens markeder og positionering	13	■ Travellink	68
■ Økonomisk udvikling og prognoser	16	 <b>Hotels</b>	69
■ Luftfartens politiske vilkår	18	 <b>Årsregnskab</b>	73
■ Alliancer og partnerskab	19	■ Årsregnskab 2002	74
■ Sustainable Development	22	■ Driftsområderapportering	77
■ SAS koncernens medarbejdere	23	■ SAS koncernens resultatopgørelse med kommentarer	78
■ SAS koncernens varemærker	24	■ SAS koncernens balance med kommentarer	80
 <b>Kapitalmarkedet</b>	25	■ SAS koncernens pengestrømsopgørelse med kommentarer	82
■ Aktien	26	■ Resultat i sammendrag	83
■ Nøgletal pr. aktie	29	■ Kommentarer og noter til Beretningen	
■ Økonomisk tiårsoversigt	30	- Regnskabs- og vurderingsprincipper	84
■ SAS koncernens flyflåde, investeringer og kapitalbinding	32	■ Noter	88
■ Finansiering og finansiell risikohåndtering	35	■ SAS AB, moderselskab - resultatopgørelse og balance samt noter (inklusive juridisk struktur)	99
 <b>Scandinavian Airlines</b>	37	■ Forslag til fordeling af overskud	101
■ Scandinavian Airlines målsætninger, strategisk fokus og opfyldelse af mål	39	■ Revisionspåtegning	101
■ Strategier for øget konkurrenceevne	40	■ Bestyrelse og revisorer	102
■ Øget fokus på kunden	41	■ Corporate Governance	103
■ Trafik- og markedsudvikling	42	■ SAS koncernledelse	104
■ Distributionskanaler	44	 <b>Miljøregnskab</b>	105
■ Sikker rejse	45	■ Miljødirektøren har ordet	106
■ Operationelle nøgletal	46	■ Miljønøgletal	106
 <b>Subsidiary &amp; Affiliated Airlines</b>	47	■ Koncernens vigtigste miljøaspekter	107
■ Spanair	49	■ Ressourceforbrug og miljøpåvirkning	108
■ Braathens	52	■ Omverdenen	109
■ Widerøe's Flyveselskab	54	■ Miljøaktiviteter i 2002	110
■ Air Botnia	55	■ Flyvirksomheden	112
■ Affiliated Airlines	56	■ Øvrig virksomhed	116
 <b>Airline Support Businesses</b>	57	■ Hotelvirksomheden	118
■ SAS World Sales (SWS)	59	 <b>Baggrundsinformation</b>	119
■ SAS Technical Services (STS)	60	■ Definitioner og begreber	119
■ Scandinavian Ground Services (SGS)	61	■ Historisk tilbageblik	120
■ SAS Cargo Group	62	■ SAS koncernens flyflåde	Omslagets inderside
<i>I årsregnskabet er der anvendt visse flyselskabsspecifikke udtryk, som forklares under Definitioner og begreber side 119.</i>		 <b>Adresser</b>	Omslaget

# Året i korte træk



**Årets omsætning** udgjorde 64 944 (51 433) MSEK, en stigning på 26,3%. For sammenlignelige enheder og justeret for valutaeffekter faldt omsætningen i perioden med 1,0% eller 512 MSEK.

**Resultat før afskrivninger og omkostninger til flyleasing (EBITDAR)** udgjorde for hele året 7 294 (3 168) MSEK, en stigning på 130%.

**Resultat før realisationsgevinster** udgjorde for året -951 (-2 282) MSEK. Eksklusive poster af engangskaraktér var resultat før realisationsgevinster for hele 2002, -736 MSEK (-2 282) MSEK.

**Resultat før skat** udgjorde -450 (-1 140) MSEK.

**CFROI** for hele 2002 blev 13% (7%).

**Resultat pr. aktie** for perioden januar-december blev for SAS koncernen -0,81 (-6,65) SEK og bogført egenkapital pr. aktie udgjorde 92,33 (96,06) SEK.

**Bestyrelsen foreslår**, at der ikke udbetales udbytte til SAS ABs aktionærer for regnskabsåret 2002.

**SAS koncernens nuværende forbedringsaktiviteter** vurderes ikke at være tilstrækkelige for at opnå målene for en langsigtet lønsomhed og konkurrenceevne. I den kommende tid vil der derfor blive iværksat yderligere strukturelle aktiviteter for at styrke positionerne for koncernens forskellige flyselskaber.

**På baggrund af den usikre globale politiske situation** og de vanskelige markedsforhold fremkommer SAS koncernen under disse forhold ikke med en yderligere vurdering af resultatet for helår 2003.

**En sustainability policy** blev vedtaget af SAS koncernen i februar 2002.

**Scandinavian Airlines og Braathens miljøindeks** blev forbedret med henholdsvis 8 og 14 enheder, hvilket er de største forbedringer nogensinde på et enkelt år.

## Nøgletal (Definitioner se side 119)

	Forretningsområder*											
	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	
Omsætning, 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 før skat, MSEK	-450	-1 140	-1 032	-1 499	120	7	259	84	160	85	208	
Investeringer, MSEK	10 054	11 374	7 763	10 227	1 618	429	- <sup>1</sup>	408	542	265	176	
Antal fly	314	275	199	200	115	75	-	-	-	-	-	
Antal dagl. afgang (gennemsnit)	1 471	1 212	810	915	661	297	-	-	-	-	-	
Antal destinationer	123	128	86	94	78	51	-	-	-	-	-	
Gennemsnitligt antal ansatte	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	
Kuldioxid (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	
Kvælstofoxider (NOx) 000 ton	19,7	17,0	13,7	14,8	6,0	2,1	-	-	-	-	-	

\* Eksklusive koncernfælles funktioner og koncernelimineringer (for SAS koncernens driftsområderapportering, se side 77). \*\* Spanair er ikke konsolideret i SAS koncernen - inkluderet som kapitalandel. Braathens er ikke resultatmæssigt konsolideret i SAS koncernen i 2001. \*\*\* Vedrører det tidligere forretningsområde SAS Airline.

<sup>1</sup> Investeringer for Airline Support Businesses bogføres sammen med Scandinavian Airlines. <sup>2</sup> Inkluderer ansatte i koncernfælles funktioner med 1 065. Det samlede gennemsnitlige antal ansatte fordeler sig med 43,5% kvinder og 56,5% mænd. <sup>3</sup> Inklusive SAS koncernens ejendomme og bygninger (Facility Management). Se side 116.

# Vigtige begivenheder

## Første kvartal 2002

Airbus A340 med høj miljøpræstation blev faset ind på samtlige Scandinavian Airlines ruter til Asien ■ EU-Kommissionen godkendte den 5. marts SAS koncernens øgede ejerandel i Spanair på 74%. Fra og med denne dato indgår Spanair som et datterselskab i SAS koncernen.

## Andet kvartal 2002

Scandinavian Airlines og Braathens koordinerede den 2. april 2002 deres trafiksystemer på norsk indenrigstrafik ■ SAS AB gennemførte en nyemission på 200 MSEK som den sidste fase i indførelsen af én fælles aktie ■ SAS koncernen overtog i maj 2002, 33,1% af aktierne i Widerøe fra minoritetsaktionærerne. Et frivilligt tilbud på samme vilkår er givet til de øvrige minoritetsaktionærer og pr. den 31. december udgjorde SAS koncernens ejerandel 99,4% ■ I juni 2002 blev det besluttet, at Spanair fra og med den 1. april 2003 bliver fuldgældigt medlem af Star Alliance™.

## Tredje kvartal 2002

Datterselskabet SMART blev solgt til Amadeus. Salget gav en realisationsgevinst på 811 MSEK ■ Rezidor SAS Hospitality indgik en master franchise aftale med Carlson Hotels Worldwide med eneret for Europa, Mellemøsten og Afrika for yderligere tre varemærker: Regent, Country Inn og Park Inn. Rezidor SAS solgte rettighederne til varemærket Malmaison ■ I juli 2002 blev en ny organisation med fem forretningsområder indført.

## Fjerde kvartal 2002

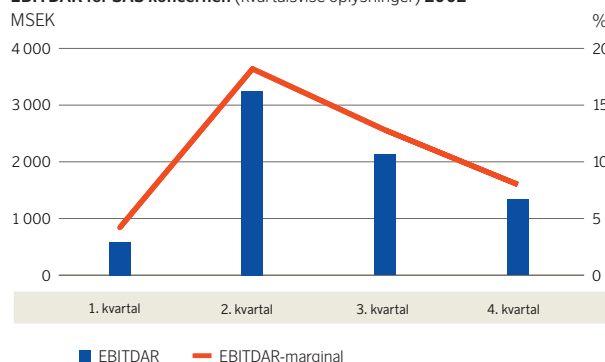
Datterselskabet SAS Flight Support overtog Aeronautical Services Group fra Thales Avionics og skiftede navn til European Aeronautical Group ■ Målet for SAS koncernens strukturelle aktiviteter øges fra 4 000 MSEK til 6 400 MSEK efter en gennemført valideringsproces. Den fulde effekt af tiltagene forventes opnået i 2004/2005 ■ En tvist med Luftfartsverket i Sverige blev afgjort til SAS koncernens fordel, som modtog en erstatning på 570 MSEK ■ Et nyt produktionskoncept blev introduceret for Scandinavian Airlines i forbindelse med vinterprogrammet 2002.

## Efter den 1. januar 2003

Scandinavian Airlines indførte pr. 1. januar en ny distributionsstrategi baseret på nettopriser til distributionsleddet.

Nøgletal - SAS koncernens aktie (lokal valuta)						
	SAS AB (København)		SAS AB (Oslo)		SAS AB (Stockholm)	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Valuta	DKK	DKK	NOK	NOK	SEK	SEK
Resultat efter skat pr. aktie	-0,65	-5,36	-0,66	-5,78	-0,81	-6,65
Børskurs ved udgangen af året	41,6	53,0	41,0	57,5	49,4	68,0
Udbytte (forslag 2002)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Direkte afkast, gennemsnitskurs, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## EBITDAR for SAS koncernen (kvartalsvise oplysninger) 2002



## Koncernoverordnede mål

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

SAS koncernens mål for vækst er at øge omsætningen med 2 procentenheder mere end AEA (markedet).

Definitioner se side 119.

# Den administrerende direktør har ordet



Med de ny erhvervede selskaber, Spanair og Braathens, er SAS koncernen den 4. største flykoncern i Europa målt i antal passagerer.

Udfordringerne er omfattende, men vi agerer kraftfuldt for at positionere koncernen på et marked præget af svagere økonomisk aktivitet og øget konkurrence.



2002 var et år fyldt med udfordringer. Da forudsætningerne for flybranchen hurtigt blev forringet i andet halvår 2001, var det vigtigt kraftfuldt at imødegå situationen, og det har præget året, som er gået. Parallelt med gennemførelsen af resultatforbedrende aktiviteter, både kortsigtede og mere strukturelle tiltag, agerer vi offensivt på markedet. Det er en udfordring, vi har taget den til os, og det er den vej, vi fortsat skal gå.

Trods det intensive arbejde med at omstille virksomheden blev resultat før skat for SAS koncernen 2002 negativt.

Vores arbejde har i årets løb hovedsageligt fokuseret på fire områder. Det har været vigtigt at tilpasse kapaciteten til den aktuelle efterspørgsel, at skabe forudsætninger for en langsigtet resultatforbedring og øget konkurrenceevne, at integrere de nye virksomheder i koncernen samt at implementere en ny koncernstruktur.

Forbedringen i verdensøkonomien har ladet vente på sig, og forventningerne om et opsving har successivt måttet udskydes. Usikkerheden om fremtiden og de svage konjunkturer har medført en nedgang i rejseaktiviteterne. Konjunkturerne kan vi ikke påvirke, men vi kan være offensive i en stadig hårdere konkurrence. Konsolideringen af Braathens og Spanair medfører en strategisk styrkelse af koncernen. Udfra en miljømæssig synsvinkel var 2002 et meget fremgangsrigt år. Aldrig tidligere har SAS koncernens miljøeffektivitet forbedret sig så meget på et enkelt år, især et resultat af en mere effektiv kapacitetsudnyttelse.

## Konkurrenceevnen skal sikres

Et afventende marked kombineret med en hård konkurrence sætter indtægterne under pres, det er den virkelighed SAS koncernen lever i. Vi har iværksat to resultatforbedringsprogrammer inden for rammerne af den såkaldte Turnaround. Hovedmålsætningen er at opnå langsigtet lønsomhed og konkurrenceevne. Hovedparten af dette program vedrører Scandinavian Airlines,

hvor udfordringen består i at skabe et betydeligt mere effektivt produktionsapparat.

De kortsigtede aktiviteter er nu fuldt implementeret ifølge planen. De strukturelle tiltag forventes at give en effekt i 2003 på cirka 3 000 MSEK, og nettoeffekten i 2004 vurderes at blive over 5 milliarder SEK - absolut nødvendige etape mål på vejen hen mod en mere konkurrencedygtig virksomhed. Men her handler det om en kontinuerlig proces. Yderligere strukturelle aktiviteter er nødvendige for at styrke positioneringen af koncernens forskellige flyselskaber.



SAS koncernen har et langsigtet mål for lønsomhed CFROI på 20%. Turnaround er et skridt på vejen, men yderligere tiltag vil være nødvendige

Vi har i 2002 indført en ny koncernstruktur med fem tydelige forretningsområder. Formålet er, at alle virksomheder, uanset om de er separate datterselskaber eller forretningsenheder, skal have forretningsmæssige relationer med deres kunder og leverandører. Det giver øget gennemsigtighed, gør resultatansvaret tydeligere og fremmer den forretningsmæssige tænkemåde samt forenkler "benchmarking" både internt og eksternt.

## Strategisk positionering

Den stadig hårdere konkurrence i branchen, ikke mindst fra de hurtigvoksende lavprisselskaber, er en udfordring, som kræver, at vi

handler hurtigt. Afmatningen i konjunkturen og ændret rejseadfærd og dens konsekvenser øger presset yderligere på indtægterne.

Vi formulerer forskellige strategiske veje for at møde udfordringerne, og vi arbejder videre mod flere og billigere rejser til vores kunder.

Elektroniske kanaler og internet spiller en stadig større rolle på rejsemarkedet i dag, og vores kunder forventer lettilgængelige produkter. Det tilbyder vi, og der var en anselig stigning i bookningerne på Scandinavian Airlines internetside i 2002. Vi arbejder videre med at udnytte de tekniske fremskridt fuldt ud. Vores kunder efterspørger også enkelhed, og konceptet Scandinavian Direct er et svar på dette ønske.

SAS koncernens globale partnerstrategi med Star Alliance-samarbejdet ligger fast. Kunderne tilbydes et verdensomspændende netværk til 729 lufthavne i 124 lande og Star Alliance fortsætter med at vokse med flere nye flyselskaber i 2003. Spanair bliver medlem den 1. april 2003.

SAS EuroBonus er et vigtigt loyalitetskoncept i dialog med vores kunder. Antallet af medlemmer fortsatte med at stige i 2002.

### Fjerde største flykoncern

SAS koncernen er nu den fjerde største flykoncern i Europa med mere end 33 millioner transporterede passagerer i 2002. I den markedssegmentering af branchen, som er påbegyndt, er de forskellige flyselskaber i SAS koncernen godt positionerede. Den interkontinentale trafik varetages af Scandinavian Airlines, og på de ruter steg antallet af passagerer med 16% til 1,4 millioner. På ruterne til Asien steg kapaciteten med op til 30% samtidig med at kabinefaktoren steg. Disse resultater kombineret med de høje værdier, der er opnået i kundeundersøgelser, skal vi være stolte af.

Vi vil inddrage samtlige flyselskaber i koncernen i arbejdet med at styrke vores markedspositioner. Regionalselskaberne Widerøe og Air Botnia udvikler sig gunstigt, Spanair har en omkostningsstruktur, som er på niveau med lavprisselskabernes og Braathens positive ændring glæder os.

### Ja til deregulering, nej til særbehandling

I december 2002 blev der taget en historisk beslutning, da EU-topmødet i København gav en række lande i Øst- og Centraleuropa medlemskab i Unionen fra den 1. maj 2004. Til den tid vil disse lande også være omfattet af EUs deregulerede luftfartsmarked. Med vores lange erfaring fra vores virke i regionen ser vi potentiale i det, som sker nu. Uden for EU/EØS må der også ske en deregulering, og vi hilser den ændring i mere liberal retning velkommen, som nu synes at være på vej.

Sikkerheden i lufthavnene er vigtig, men der er også en omkostningsdimension at tage hensyn til. Desværre tyder signalerne på, at vi er inde i en udvikling, hvor luftfarten særbehandles med uensartet politik. Det vi protesterer imod er naturligvis ikke det høje sikkerhedsniveau, men at omkostningerne kun lægges over på branchen og passagererne.

Når det gælder kravene til udbygning af infrastrukturen har nedgangen i trafikken og udebleven vækst givet branchen et pusterum. Men det er vigtigt, at en dæmpet udbygning ikke bliver en flaskehals på længere sigt, når trafikken igen stiger.

### Medarbejderne har en nøglerolle

Medarbejderne har en afgørende rolle i vores forandringsarbejde. Mere end nogensinde er et helt og fuldt engagement påkrævet. Vi tilstræber en stor åbenhed i de forskellige processer. Når vi tvinges til personalenedskæringer, lægger vi især vægt på kommunikation

og information. Respekten for den enkelte er rettesnoren i arbejdet, og jeg beklager dybt, at mange dygtige medarbejdere tvinges til at forlade koncernen. De, der er tilbage i koncernen, er under stort pres samtidig med, at de gennem deres professionalisme og deres engagement skaber en høj kundeværdi.

SAS koncernen er løbende opmærksom på ligestillings spørgsmål. Naturligvis er alle medarbejdere ligeværdige, det er kompetencen, der tæller. SAS koncernen har gennem lang tid været præget af en betydelig etnisk mangfoldighed.

### Ekspansion inden for hotelsektoren

Rezidor SAS Hospitality er inde i en dynamisk udvikling. Takket være en stærk europæisk kundebase er vores hoteller ikke blevet påvirket lige så negativt i året som andre aktører på markedet. Omsætningen steg og dækningsgraden forblev uændret sammenlignet med 2001.

I september blev der indgået en master franchise aftale med Carlson Hotels Worldwide, med eneret til tre nye stærke varemærker. Målet er at have 700 hoteller inden for forskellige varemærker senest 2012 og det gennemføres med en meget begrænset kapitalindsats.

### Udfordringen fremover

Vi ser nu, hvordan hele branchen står over for en omstrukturering og krisen i flybranchen lægger stort pres på os for at gennemføre store forandringer. Den europæiske ruteflyvning skal ganske enkelt blive mere effektiv på alle områder.

For os vil 2003 blive et år med omstruktureringer i koncernen, især når det gælder Scandinavian Airlines. Vores målsætning ligger fast: Ved at opnå betydeligt lavere omkostninger skal vi skabe lønsomhed og langsigtet konkurrenceevne. Det kræver, at samtlige selskaber i SAS koncernen fortsat tilpasser sig til markedets og de forskellige kundesegmenters nye krav om mere fleksible produkter til fordelagtige priser. SAS koncernen har en stærk position på det vigtige nordeuropæiske flymarked. For at beholde og styrke denne position skal vi kunne tilbyde flyrejser til betydeligt lavere priser, end vi hidtil har været i stand til. Det fortjener markedet.

Vi lever i forandringens tid, og jeg ved, at der er en anselig styrke i SAS koncernen. Varemærket er meget stærkt, og vores virksomhed styres af gedigne værdier som pålidelighed og omtanke med kunden i centrum. Men vi skal arbejde mere effektivt og forlade gamle rutiner og måder at tænke på. Det er en krævende opgave, og vi ved, hvad der forventes af os. Jeg er overbevist om, at viljen og styrken til at skabe de nødvendige forandringer er tilstede i koncernen.



Stockholm i februar 2003

*Jørgen Lindegaard*

Jørgen Lindegaard

Administrerende direktør og Koncernchef

# SAS koncernens forretningsidé, mission, vision og mål



## “Flere og billigere rejser”

SAS koncernen har en stærk position på et vigtigt nordeuropæisk flymarked. For at beholde og styrke denne position i dagens og fremtidens stadig mere barske konkurrencesituation skal koncernen kunne tilbyde flyrejser til betydeligt lavere priser, end koncernen hidtil har været i stand til.

Lavere priser kræver lavere omkostninger. SAS koncernen skal kunne producere flyrejser betydeligt mere omkostnings-effektivt i dag uden at give afkald på den grundlæggende kvalitet. Med lavere priser skal koncernen få flere rejsende, og dermed kunne tilbyde flere frekvenser og flere destinationer til, fra og inden for det nordeuropæiske flymarked.

## Forretningsidé/mission

- SAS koncernens primære opgave er at tilbyde passager-flytransporter.
- For at styrke markedsværdien skal SAS koncernen også engagere sig i andre flyrelaterede virksomheder.

## Vision

SAS koncernen

- investerer kun i virksomheder som er konkurrencedygtige, og har kundernes præference
- udvikler medarbejdere, tjenester og varemærker, som kunderne har brug for
- skal opfattes som det mest attraktive investeringsobjekt blandt de europæiske flyselskaber.

## Mål

SAS koncernens mål i den kommende femårsperiode er at:

- opnå en CFROI på i gennemsnit mindst 20%
- øge omsætningen med mindst 2 procentenheder mere pr. år end markedet\*.

\* Gennemsnit for AEA (Association of European Airlines)

## Værdier

SAS koncernen skal være en koncern, som er kendetegnet af

- værdiskabelse
- pålidelighed
- omtanke.

## Strategiske vejvisere

Strategierne for koncernens langsigtede udvikling skal sikre SAS koncernens vision og mål. SAS koncernens strategiske hovedmål-sætning kan sammenfattes i fire hovedområder:

## Konkurrenceevne

Flybranchen er en kapitalintensiv branche, hvor en høj kapacitets-udnyttelse og produktivitet er afgørende for konkurrenceevnen. Hver virksomhed inden for SAS koncernen skal være konkurrencedygtig i et økonomisk, miljømæssigt og socialt perspektiv samt have en konkurrencedygtig prisfastsættelse. Det kræver en kontinuerlig

effektivisering og anvendelse af ny teknologi, samt at aftaler og vilkår er på niveau med konkurrenternes.

## Vækst

De flyselskaber og andre virksomheder inden for SAS koncernen, som gennem en god konkurrenceevne og attraktive kundetilbud skaber forudsætninger for lønsomhed, skal have mulighed for at vokse. Koncernen prioriterer midler til vækst ud fra denne betragtning. For at opnå attraktive kundetilbud forudsættes det, at SAS koncernens flyselskaber kan tilbyde mere fleksible og enkle produkter til fordelagtige priser.

## Værdiskabelse

Markedsvurderingen af SAS koncernen skal svare til de underliggende og potentielle værdier, som findes inden for koncernen.

Kapitalmarkedspektivet skal være styrende for drift og udvikling af selskaber og virksomheder inden for SAS koncernen. Hvert datterselskab skal drives som om virksomheden i sig selv var et “børsnoteret” selskab, men med de forpligtelser og udnyttelse af de muligheder, som ligger i at virksomheden er en del af SAS koncernen.

Den eksterne kommunikation skal være præget af åben informationsformidling, bedre sektorinformation og øget tydelighed omkring fremtidige forventninger. Det gælder også miljørelaterede informationer og information om koncernens aktive bidrag til en positiv samfundsudvikling.

## Engagement

Den interne kommunikation og lederskab skal være præget af åbenhed. Der skal være klare mål og belønningssystemer koblet til resultatudviklingen. Koncernens medarbejdere skal opleve, at de er engageret i udviklingen af deres virksomhed, og at der er et personligt incitament for det.





# SAS koncernens strategiske udvikling



Trafikkens størrelse til, fra, inden for og via SAS koncernens hjemmemarked er cirka 45 millioner passagerer årligt med en omsætning på cirka hundrede milliarder SEK.



## Strategisk udvikling af SAS koncernen Flyvirksomhed

SAS koncernen har et stort hjemmemarked i Norden og Østersøområdet. Hjemmemarkedet inkluderer markedet til og fra Europa samt markedet til og fra interkontinentale destinationer.

Hjemmemarkedet har fulgt udviklingen i den globale flybranche. EUs udvidelse vil åbne op for nye muligheder, ikke mindst i de Østersølande, som bliver berørt. Uden for Nordeuropa er koncernen repræsenteret på det spanske marked. Spanien er et voksende marked for flytrafik både indenrigs og udenrigs, og er et stort rejsemål for mange skandinaver.

Det er SAS koncernens ambition at kunne tilbyde kunderne et bredt udbud af nonstop-ruter fra de større byer og stræbe mod gode transferforbindelser, når passagergrundlaget ikke rækker til nonstop-flyvninger. Det kræver, at SAS koncernen er konkurrencedygtig på alle de vigtige trafikruter.

SAS koncernen er i dag opbygget af en række selvstændige flyselskaber med til en vis grad forskellige forretningsmodeller. Scandinavian Airlines er det største flyselskab inden for koncernen, og det er vigtigt for koncernens udvikling, at dets konkurrenceevne og lønsomhed genskabes. De øvrige flyselskaber tilpasser også deres virksomheder for at øge konkurrenceevnen. Der hvor trafikstrømmene ikke er tilstrækkeligt store for at koncernens flyselskaber kan operere lønsomt, betjenes markedet via samarbejde med andre flyselskaber inden for Star Alliance™.

## Flyrelateret virksomhed

I de næste år vil øget effektivitet inden for koncernens flyrelaterede virksomheder blive prioriteret. Det er målet, at alle virksomheder skal kunne tilbyde konkurrencedygtige priser. Derved skabes der nødvendige betingelser for koncernens flyselskaber samtidig med,

at det giver virksomhederne et bedre grundlag for lønsomme eksterne forretninger.

Flyselskabernes efterspørgsel efter eksterne tjenester øges i takt med at nye flyselskaber etableres samtidig med, at full service selskaberne udskiller tidligere integrerede virksomheder for flyrelaterede tjenester. Udviklingen drives også ved, at der sker en deregulering og globalisering. Der forventes strukturforandringer og øget konkurrence i de fleste flyrelaterede brancher.

SAS koncernens flyrelaterede virksomheder skal følge med i strukturforandringen inden for den pågældende branche og erhverve selskaber, indgå alliancer eller finde andre løsninger for virksomheder, som giver en merværdi for koncernen. Koncernen tilstræber at øge den fremtidige handlefrihed. Det drejer sig grundlæggende om at gøre hver virksomhed konkurrencedygtig ud fra et brancheperspektiv.

## Hotelvirksomhed

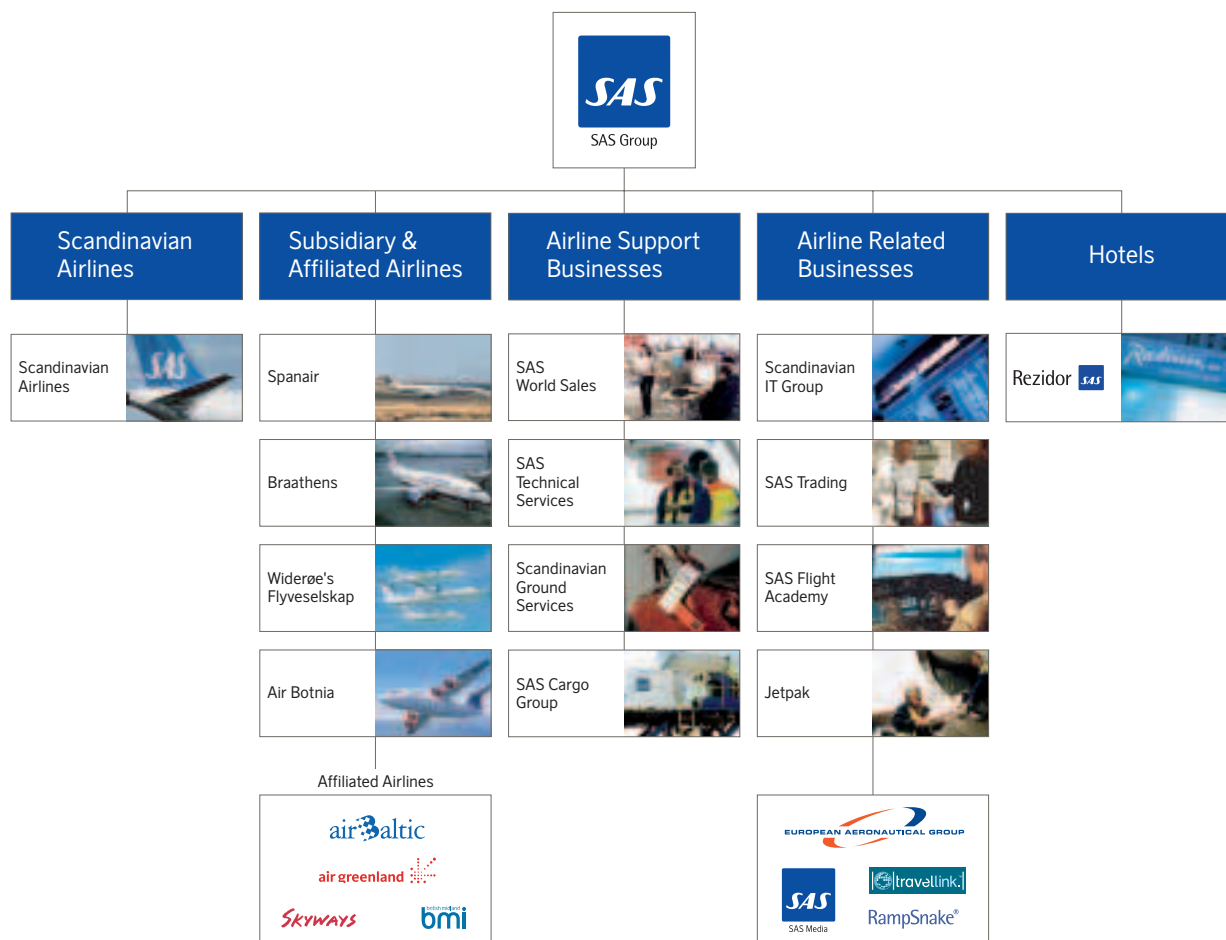
Hotelvirksomheden er en selvstændig virksomhed inden for koncernen. Der er positive synergier mellem hotel og flyvirksomheden. SAS koncernens hotelvirksomhed har udviklet sig positivt, og har bidraget positivt til koncernens resultat. Hotellerne har ekspanderet med fremgang, og gennem aftalen med Carlson Hotels Worldwide er grunden lagt til videre ekspansion. Der er gode muligheder for fortsat at skabe værdier for SAS koncernen.

## Sustainable Development

Koncernen skal bidrage til en holdbar udvikling ved at optimere ressourceforbruget og systematisk vælge operative løsninger, som giver en begrænset belastning af miljøet samt være bevidst om dens påvirkning på det omkringliggende samfund. (Se *endvidere Sustainable Development side 22.*)

# SAS koncernens struktur og styringsmodel

Målsætningen med den nye koncernstruktur, som blev indført den 1. juli 2002, er at øge gennemsigtigheden, tydeliggøre resultatansvaret og fremme den forretningsmæssige tænkemåde samt forenkle benchmarking både internt og eksternt. I SAS koncernledelsen er ansvaret fordelt på de forskellige forretningsområder<sup>1</sup>. (Se SAS koncernledelse side 104.)



## Ledelsesfilosofiens 4 grundprincipper

- SAS koncernens ledelsesfilosofi bygger på, at resultatansvar fremmer forretningsmæssighed og motivation.
- SAS koncernen udvikles hen imod at bestå af selvstændige, forretningsmæssige virksomheder.
- Hver virksomhed skal være konkurrencedygtig inden for sin branche.
- Styringen og ledelsen af SAS koncernen skal være præget af fælles værdier.

## Styringsmodel

Koncernledelsen sætter rammerne for virksomhederne ved at fastlægge de overordnede strategier og policies.

Hver virksomhed skal styres i overensstemmelse med mål for vækst, resultat og forrentning af investeret kapital, som er relevant ud fra et kapitalmarkedsperspektiv. Målene for styringen tilpasses respektive branche og sammenlignes med relevante konkurrenter. Målsætningen er at forbedre konkurrenceevnen og bidrage til

SAS koncernens samlede værdi. For flyselskaberne vil den operative styring have et øget fokus på nøgletal, som giver udtryk for en effektiv produktionsplatform.

Den operative styring udøves gennem koncernledelsens repræsentation i virksomhedernes bestyrelser for aktieselskaberne eller interne ledelser for forretningsenhederne.

## Markedsprissætning mellem forretningsenhederne

Alle virksomheder skal have fungerende forretningsmæssige relationer med deres kunder og leverandører i koncernen. Inden for de nye forretningsenheder er der iværksat et arbejde med at opbygge prismodeller og aftalestrukturer<sup>2</sup> med kunderne. Det er et fast princip, at aftalerne skal være baseret på markedsvilkår. Det igangværende arbejde med at markedstilpasse aftalerne vil fortsætte i 2003 og fremover.

<sup>1</sup> Enhederne inden for hvert forretningsområde er indordnet efter omsætningsstørrelse.

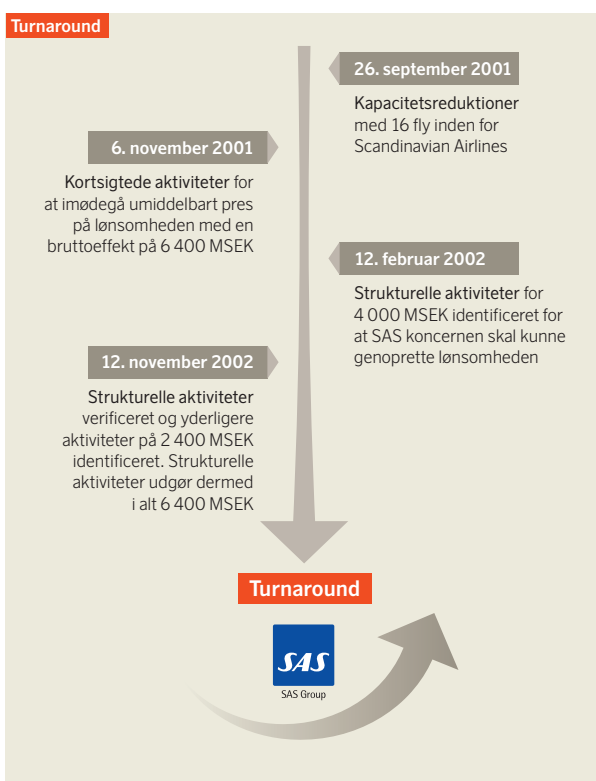
<sup>2</sup> Aftaleforholdene reguleres gennem Service Level Agreements (SLA), som skal omhandle volumen, priser, serviceniveauer og fordeling af forretningsrisiko.

# SAS koncernens "Turnaround"

Flybranchen har været præget af overkapacitet og omstrukturingsbehov længe før den 11. september 2001. Begivenhederne i efteråret 2001 tydeliggjorde og forværrede de lønsomhedsproblemer, som branchen tidligere havde.

De svagere konjunkturer og den hårdere konkurrence har medført, at samtlige flyselskaber i SAS koncernen og især Scandinavian Airlines skal tilpasse sig til en ny situation i relation til en omverden med ny kundefærd. På den baggrund har SAS koncernen iværksat to resultatforbedringsprogrammer inden for rammerne af den såkaldte Turnaround. Hovedmålsætningen for Turnaround er at øge konkurrenceevnen og styrke lønsomheden.

Det vurderes dog, på grund af afmatningen på markedet og den hårdere konkurrence, at yderligere strukturelle aktiviteter vil være nødvendige for at nå målene for lønsomhed og langsigtet konkurrenceevne.



## Aktiviteter inden for Turnaround

SAS koncernens to forbedringsprogrammer udgør brutto 12 800 MSEK. Programmerne omfatter kortsigtede aktiviteter, der udgør cirka 6 400 MSEK og strukturelle tiltag, der udgør yderligere cirka 6 400 MSEK.

## Kortsigtede aktiviteter

Implementeringen af de kortsigtede aktiviteter startede i slutningen af 2001. Tiltagene er gennemført ifølge udarbejdet plan, og er nu afsluttet. I hele 2002 havde de kortsigtede aktiviteter en effekt på cirka 3 400 MSEK. Tiltagene vil få fuld effekt i 2003.

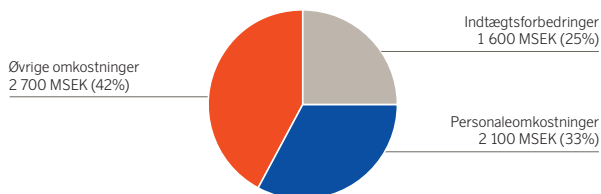
Kortsigtede aktiviteter 2002/2003		
MSEK	Brutto helårseffekt 2003	Beregnet resultat-effekt pr. 31. dec 2002
Scandinavian Airlines		
Kapacitetsreduktioner	500	500
Indtægtsforbedringer	2 200	0*
Omkostningsreduktioner	2 400	1 700
Scandinavian Airlines i alt	5 100	2 200
Øvrige koncernselskaber	1 300	1 200
Kortsigtede aktiviteter i alt	6 400	3 400*

\* Indtægtsforbedringerne på 2 200 MSEK, der omfatter en tillægsafgift på 4 USD/passager/flyvning samt en generel prisstigning på 5%, er modvirket af øgede forsikringsomkostninger og et negativt passagermix. Nettoresultateffekten er dermed næsten nul.

## Strukturelle aktiviteter

For igen at opnå lønsomhed introduceredes strukturelle aktiviteter i SAS koncernen i begyndelsen af 2002.

### Fordeling af strukturelle aktiviteter



I 2002 er der gennemført et stort arbejde for at verificere de strukturelle aktiviteter i SAS koncernen. Det førte til, at det oprindelige ambitionsniveau på 4 000 MSEK kunne udvides til 6 400 MSEK med fuld effekt i år 2005. Tiltagene inkluderer 1 600 MSEK i indtægtsforbedringer og 4 800 MSEK i omkostningsreduktioner.

### Fordeling af strukturelle aktiviteter 2003-2005

MSEK	
SAS koncernen inkl. Scandinavian Airlines og koncernfunktioner	
Ledelse og administration	1 200
Scandinavian Airlines	
Produktionskoncept	1 600
Kommercielle strategier (indtægtsforbedring inkl. 800 MSEK)	1 200
Distribution og salg inkl. SAS World Sales (indtægtsforbedring inkl. 800 MSEK)	1 300
Yderligere aktiviteter inden for forretningsområdet Airline Support Businesses	
Scandinavian Ground Services	500
SAS Technical Services	600
Strukturelle aktiviteter i alt	6 400



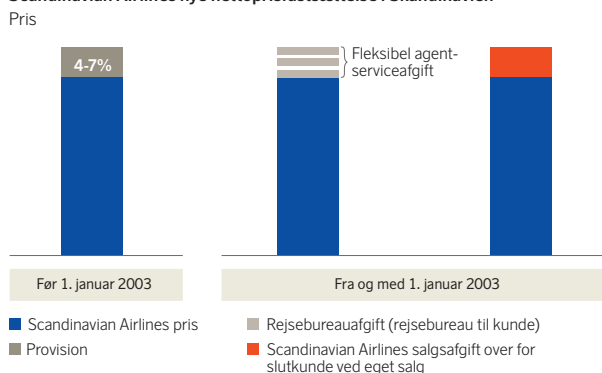
### Ledelse og administration

Inden for overhead, support og administration i Scandinavian Airlines, Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services, SAS World Sales samt øvrige koncernfunktioner gennemføres en reduktion af omkostningerne i koncernen på 30%, som vil få næsten fuld effekt i 2003. Reduktionen gennemføres via et lavere ambitionsniveau og øget produktivitet.

til 600 timer og tilsvarende for kabinepersonale fra 540 timer til 600 timer i Scandinavian Airlines.

Stabiliteten i trafiksystemet forventes også at blive bedre med gennemførelsen af det nye produktionskoncept. Bl.a. kan de negative følgevirkninger af tåge i Oslo begrænses på for eksempel svenske indenrigsruter i og med at svensk indenrigs har egne dedikerede fly, som i deres trafikdøgn ikke skal til eller fra eksempelvis Oslo.

### Scandinavian Airlines nye nettoprisfastsættelse i Skandinavien



Tidligere solgtes billetter til en given pris af rejsebureauerne og dertil blev der betalt en agentprovision på mellem 4-7%. Fr.o.m. 1. januar 2003 sælges billetter til netto-priser og priserne sænkes med det tidligere provisionsbeløb.

### Kommercielle strategier – Scandinavian Airlines

Inden for området "kommercielle strategier" vil en ny konfiguration af fly med cirka 7% flere sæder blive introduceret. Øget flyeffektivitet og reduceret ground service implementeres ifølge planen. Inden for EuroBonus vil det kommercielle partnersamarbejde blive udvidet.

### Distribution og salg – Scandinavian Airlines

Inden for distribution og salg vil call centerstrukturen blive forenklet. Målet er at øge internetsalget fra cirka 1% i 2002 til 25% år 2005. For internetcheck-in er målet 20%. Målet for den billetløse rejse er 50% år 2004. (Se også *Distributionskanaler* side 44.)

### Scandinavian Ground Services (SGS)

Inden for Scandinavian Ground Services vil hovedparten af besparelserne komme fra reducerede spidsbelastninger i trafikken i forbindelse med indførelsen af det nye trafiksystem, øget automatisering ved check-in og generelt øget effektivitet inden for passagerservice. (Se diagram nedenfor.)

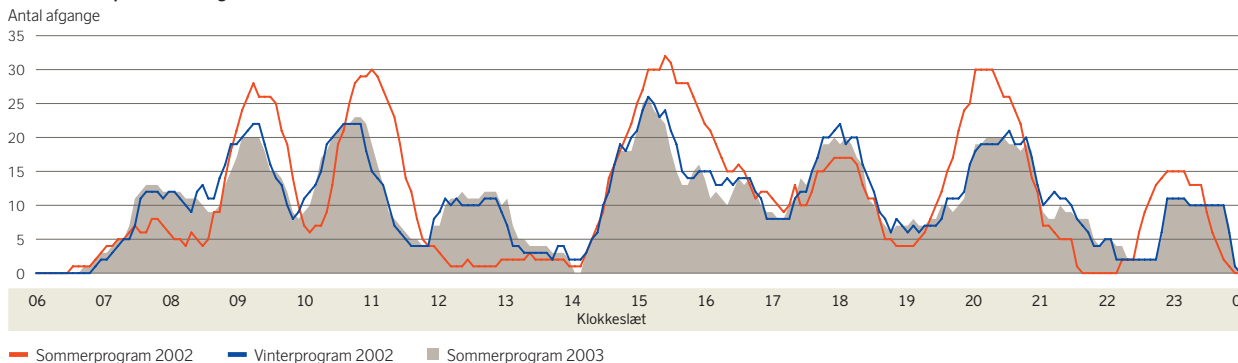
### SAS Technical Services (STS)

Inden for STS vil en mere sæsontilpasset teknisk vedligeholdelse frigøre kapacitet og dermed muliggøre omkostningsbesparelser. Et centralt lager for materiel vil blive introduceret og dermed frigøre kapital.

### Produktionskoncept – Scandinavian Airlines

Det nye produktionskoncept blev introduceret den 27. oktober 2002 i forbindelse med det nye vintertrafikprogram. Forbedringerne inkluderer øget udnyttelse af fly (fra 7,5 til 9 timer pr. døgn), reduceret turnaround tid på 5-10 minutter og øget produktivitet ved en mere effektiv udnyttelse af flyene i de forskellige ruteområder. Som et første delmål skal pilottimer på årsbasis øges fra 490 timer

### Reducerede spidsbelastninger i Københavns lufthavn



I forbindelse med vintertrafikprogrammet 2002 blev produktionssystemet lagt om i København. Morgenafgangene ud af København blev lagt på et tidligere tidspunkt. Omlægningerne medfører betydeligt færre spidsbelastninger i trafikken og en mere jævn trafikstrøm hen over døgnet, samt bedre ressourceilpasning og øget produktivitet. Det muliggør 15% reduktion af bemanningen på landjorden for SAS koncernens flyafgange/ankomster.



## Implementeringstakt

Implementeringen af de strukturelle aktiviteter er i gang, og effekten i 2003 forventes at blive cirka 3 000 MSEK. Alle tiltag vil være indført senest i 2004. Nettoeffekten i 2004 forventes at blive 5 500 MSEK, og den fulde effekt forventes nået i 2005.

Implementeringstakt af strukturelle aktiviteter, (MSEK)			
År	Omkostningseffekt	Indtægtseffekt	I alt
2003	2 400	600	3 000
2004	4 200	1 300	5 500
2005	4 800	1 600	6 400

## Gennemførelsen af de strukturelle aktiviteter

Gennemførelsen af de strukturelle aktiviteter i 2002 forløb efter planen. Det gælder både antallet af påbegyndte og gennemførte

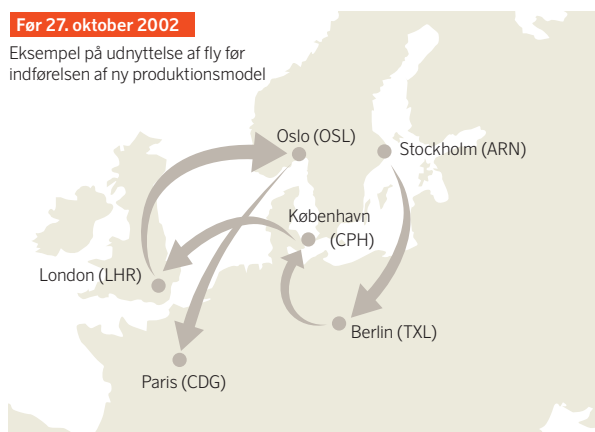
aktiviteter og det økonomiske resultat. I 2002 er 23% af tiltagene gennemført, hvilket svarer til 43% af helårseffekten 2003 og 28% af helårseffekten ved den fulde gennemførelse af programmet i 2005. Det er planlagt, at 80% af aktiviteterne skal være gennemført i 2003.

De strukturelle aktiviteter fører til et overskydende antal stillinger på i alt 2 700, heraf 900 i administrationen og 1 800 i produktionen. I 2002 er der foretaget nedskæringer med i alt 1 200 stillinger, med fuld effekt i 2003. Disse omfatter 700 stillinger i administrationen, 300 piloter og 200 stillinger inden for de øvrige produktionsenheder. Af de 1 200 stillinger er i alt 500 reduceret ved naturlig afgang og frivillige aftaler. 300 piloter er blevet opsagt den 1. november 2002, og yderligere 200 er opsagt inden for de øvrige enheder. 200 personer er frigjort fra deres tjenester og tiltrådt nye stillinger i koncernen, f.eks. for at tage sig af nye kunder i Ground Service. Det resterende overskud vil blive håndteret successivt i 2003 og 2004 i takt med indførelsen af de strukturelle aktiviteter.

## Udnyttelse af fly cirka 7,5 timer

**Før 27. oktober 2002**

Eksempel på udnyttelse af fly før indførelsen af ny produktionsmodel



## Udnyttelse af fly cirka 9 timer

**Efter 27. oktober 2002**

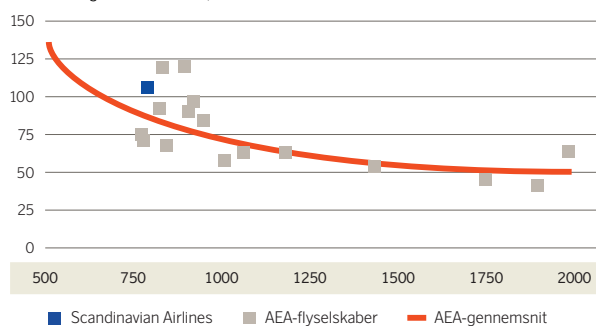
Efter indførelsen af ny produktionsmodel planlægges fly hovedsagelig til og fra hovedbaserne i København, Oslo og Stockholm



Det nye produktionskoncept giver forudsætninger for en bedre udnyttelse af flyene. Tidligere anvendtes flyene i lange sløjfer. Nu er de tre baser København, Oslo og Stockholm adskilt fra hinanden og kun bundet sammen gennem hovedstadstrafikken.

## Enhedsomkostningens variation med flyveafstand, Europa 2001

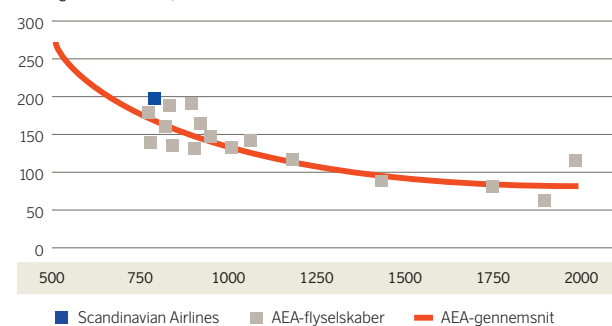
Omkostning/udbudt tonkm, US cent



Scandinavian Airlines har en kortere gennemsnitlig flyveafstand end størstedelen af konkurrenterne. Det er målsætningen, at aktiviteterne i Turnaround skal mindske Scandinavian Airlines enhedsomkostning med 20%.

## Enhedsindtægtens variation med flyveafstand, Europa 2001

Indtægt/betalt tonkm, US cent

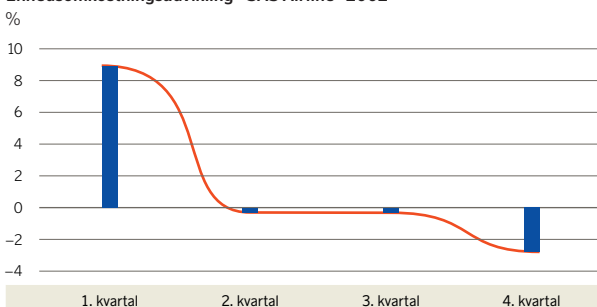


Scandinavian Airlines har en højere enhedsindtægt end de fleste andre europæiske flyselskaber, hvilket delvis skyldes kortere flystrækninger. Justeret for dette er yielden stadig højere, hvilket skyldes en højere andel af fuldprisbetalende, mindre flystørrelser samt aktiv yield management.

SAS Airline* - enhedsomkostningsudvikling 2002			
	Justeret**		Andel af difference
MSEK	2001	2002	
Salgskostninger	2 222	2 007	-0,7%
Flybrændstof	3 684	3 187	-1,6%
Luftfartsafgifter	3 677	3 621	-0,2%
Personale	12 894	14 176	4,0%
Øvrige omkostninger	9 417	9 413	0,0%
I alt	31 894	32 404	1,6%

Volumenkomponent (ASK = -4,0%)  
 Tabellen er baseret på nettoomkostningsprincippet og ekskluderer leasingomkostninger til fly.  
 \* SAS Airline (Scandinavian Airlines + SAS Technical Services + Scandinavian Ground Services + SAS World Sales).  
 \*\* Justeret for valuta og volumener.

### Enhedsomkostningsudvikling - SAS Airline\* 2002



Enhedsomkostningen vedrører det tidligere forretningsområde SAS Airline, hvor enhederne Scandinavian Airlines, SAS World Sales, SAS Technical Services og Scandinavian Ground Services indgik. Enhedsomkostningen steg kraftigt i begyndelsen af 2002 inden de kortsigtede aktiviteter gav resultat og enhedsomkostning- en derefter successivt faldt.

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

### Hensættelser til omkostninger

Som følge af personaleoverskud er der foretaget en hensættelse i fjerde kvartal 2002, som dækker fritstillelse i opsigelsesperioden, aftalepensioner og øvrige aftaler for overskydende personale. (Se side 78.)

### Langsigtet konkurrenceevne inden for flybranchen - omkostningseffektivitet

Et flyselskabs langsigtede omkostningseffektivitet bestemmes ud fra evnen til at håndtere omkostninger til besætning, fly, salg, teknisk vedligehold, stationstjenester og administration. Flybrændstof og statslige afgifter er også store omkostningsposter, men de er betydeligt mere konkurrenceneutrale.

#### Parametre for langsigtet konkurrenceevne - omkostninger

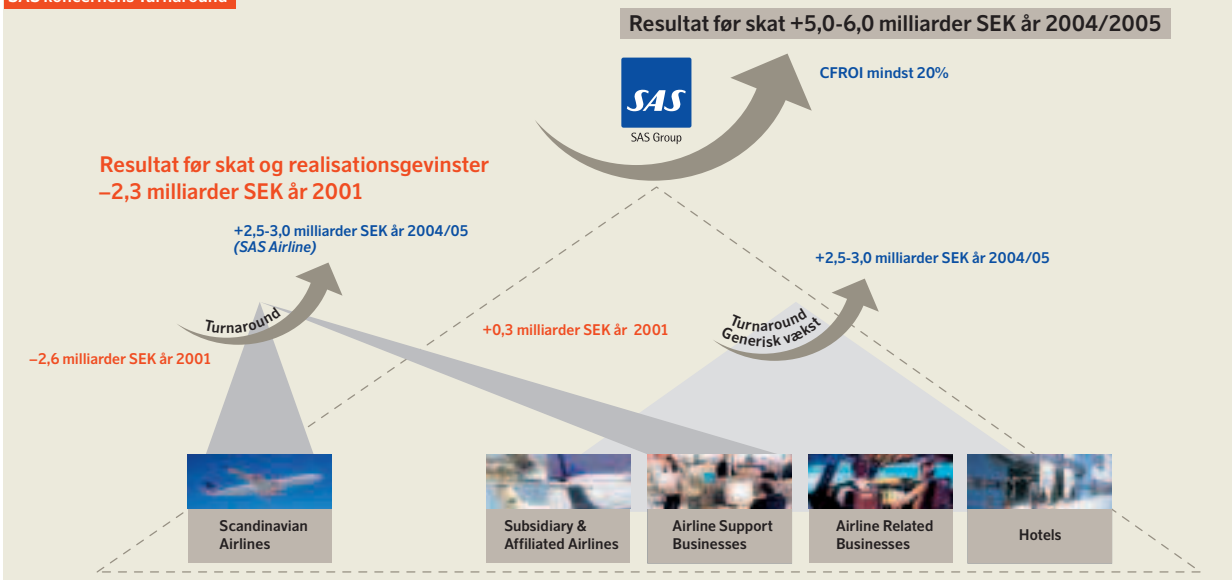
- **Udnyttelse af fly.** Blandt "full service selskaberne" er der et stort potentiale i at øge udnyttelsesgraden af flyflåden. Lavprisselskaberne udnytter sædvanligvis flyene i op til tolv timer pr. dag. Dette er muligt med bl.a. kortere turnaroundtider, enklere handling samt en mere effektiv døgndnyttelse. Det er også et resultat af fokusering på punkt til punkt trafik snarere end netværkstrafik, hvilket gør optimeringen lettere.
- **Udnyttelsesgraden af besætningen** udtrykt i bloktimer pr. kategori/år for piloter og kabinepersonale.
- **Salgskostninger** som en andel af indtægterne. Omkostningerne skal afspejle en høj andel af salg via internet, et optimalt mix af distributionskanaler samt effektive call centers.
- **Teknisk vedligehold** med konkurrencedygtige priser pr. flytime. Prisen forudsætter f.eks. kritisk masse pr. flytype, en høj grad af sæson/døgntilpasning, effektiv planlægning af vedligehold af fly samt optimal størrelse og placering af tekniske baser.
- **Stationstjenester** med konkurrencedygtige priser pr. landing. Enhedsprisen forudsætter f.eks. en høj grad af automatisering, korte tider for at vende fly og høj andel af arbejdstid i direkte produktion i relation til kunden i forhold til antal betalte arbejdstimer i alt.
- **Administrationsomkostninger** som en andel af de samlede driftsomkostninger. Det forudsætter en administration med færre antal ansatte og effektive IT-systemer uden unødigt kompleksitet.

### Turnaround

Status 2002, delmål Scandinavian Airlines	2002	Delmål
Udnyttelse af fly (bloktimer/dag/fly)	7,5	9
Besætningsudnyttelsesgrad, piloter (bloktimer/pilot/år)	490	600
Udnyttelsesgrad, kabinepersonale (bloktimer/kabineansat/år)	530	600
Flystop natten over*	800	500
Turnaround, tid	40 min	30 min
Teknisk vedligehold, omkostninger	-10 til -15% vs 2002	
Ground service, omkostninger	-10 til -15% vs 2002	

\* Vintertrafikprogram 2002, flystop i anden by end i København, Oslo eller Stockholm.

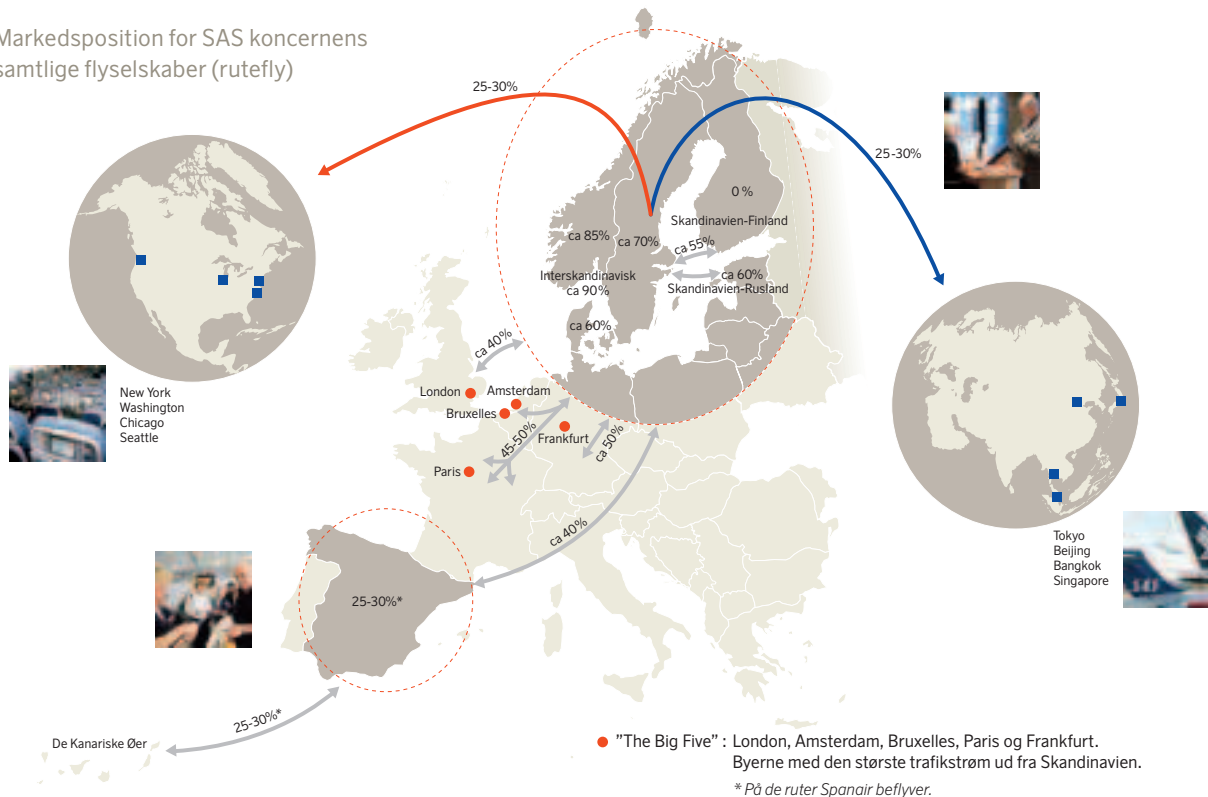
### SAS koncernens Turnaround



# SAS koncernens markeder og positionering

SAS koncernen er med de forskellige flyselskaber i koncernen godt positioneret på sit hjemmemarked. Gennem konsolideringen af Braathens og Spanair har SAS koncernen forbedret sine markedspositioner sammenlignet med 2001. Antallet af transporterede passagerer steg i 2002 med 33,4% sammenlignet med 2001 (Spanair og Braathens indgik ikke i SAS koncernen 2001). Flyvirksomheden inden for koncernen strækker sig fra Hammerfest i nord til Singapore i syd. I alt transporterede samtlige flyselskaber i SAS koncernen mere end 33 millioner passagerer i 2002 og det gør SAS koncernen til den fjerde største flykoncern i Europa.

Markedsposition for SAS koncernens samtlige flyselskaber (rutefly)



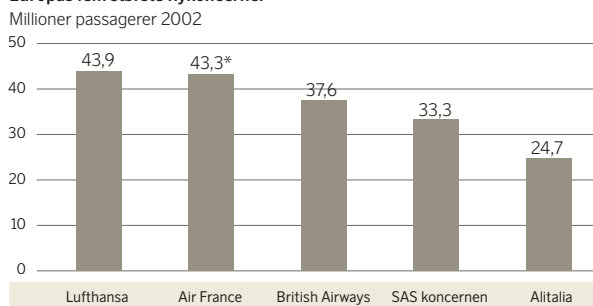
Nøgletal trafik og kapacitet - SAS koncernen			
	2002	2001*	Ændring
Antal passagerer, (000)	33 254	35 640	-6,7%
RPK, mio.	30 913	31 948	-3,2%
ASK, mio.	47 214	51 581	-8,5%
Kabinefaktor, rutetrafik	65,5%	61,9%	+3,5 p.e.**
Scandinavian Airlines			
	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	21 866	23 063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

\* Inklusive Spanair og Braathens. Definitioner og begreber se side 119.  
\*\* Ændring i procentenheder.

Flyselskaber i SAS koncernen (trafik og kapacitet) 2002				
	Trafik (RPK)	Kapacitet (ASK)	Kabine faktor	Ændring kabinefaktor*
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.

\* Ændring i procentenheder.  
\*\* Spanair har nedlagt sine interkontinentale ruter i løbet af 2002.

## Europas fem største flykoncerner



Inklusive Braathens og Spanair var SAS koncernen i 2002 Europas fjerde største flykoncern målt i antal passagerer.  
\*April 2001-marts 2002



### Koncernens positionering på flymarkedet

Det europæiske flymarked består af forskellige trafikstrømme, som adskiller sig med hensyn til rejseafstand, størrelse, kundesammensætning og konkurrence. Det stiller krav til forskellige forretningsmodeller, som er tilpasset det respektive marked.

Koncernens flyselskaber er beskæftiget med trafikstrømme, som spænder fra interkontinentale ruter til indenrigsruter i de skandinaviske lande og Spanien samt chartertrafik til Sydeuropa.

### Interkontinentale markeder

Passagerunderlaget i Østersøområdet er ikke tilstrækkeligt for at etablere et heldækkende interkontinentalt rutenet med base i Skandinavien. Derimod tillader underlaget og Skandinaviens geografiske placering interkontinentale ruter til Nordamerika og dele af Asien. Scandinavian Airlines er koncernens interkontinentale flyselskab med en markedsandel af trafikken mellem Skandinavien og Asien/USA på cirka 25-30%.

### Europa

Trafikstrømmene mellem Skandinavien og andre lande i Europa kan opdeles i fire delmarkeder.

- *Store europæiske destinationer* "The Big Five" (se figur side 13) med store volumener af både forretnings- og privatrejsende og konkurrence fra såvel nationale flyselskaber "flag carriers" som lavprisselskaber. Dette er et af Scandinavian Airlines hovedmarkeder og markedsandelen på delmarkedet ligger på mellem 35% og 60%.
- *Andre europæiske destinationer* i det centrale Europa og Storbritannien, ofte med en stor andel af de forretningsrejsende, og hvor konkurrencen er de nationale flyselskaber. Scandinavian Airlines er aktiv på dette delmarked og markedsandelene varierer fra destination til destination.
- *Destinationer i Sydeuropa* med især privatrejsende og konkurrence fra såvel de store full service selskaber i Europa som lavpris- og charterselskaber. På dette marked er SAS koncernens flyselskaber aktive gennem både Scandinavian Airlines og det nye "Light-koncept" og gennem Spanair og Braathens. Markedspositionen på dette delmarked er relativt svag, hvilket er et resultat af Scandinavian Airlines tidligere primære fokus på forretningssegmentet.
- *Destinationer på nærmarkeder* rundt om Østersøen, som udover at tilgodese behovet for lokaltransporter også muliggør effektive transferforbindelser til det øvrige internationale rutenet. Udover Scandinavian Airlines er Air Botnia aktiv på dette marked med sit udgangspunkt i det finske marked. Dækningen af markedet er forholdsvis god.

### Skandinavien

Markederne mellem og inden for de skandinaviske lande står for en betydelig andel af koncernens flyvirksomhed og på dette marked er koncernen repræsenteret af såvel Scandinavian Airlines som Braathens, Widerøe og Air Botnia.

### Charter

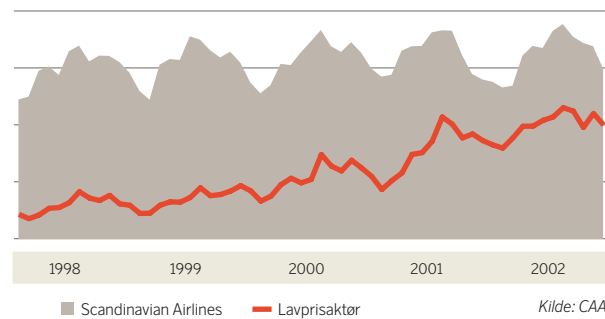
Chartersegmentet kræver den mest effektive omkostningsstruktur. Spanair er det flyselskab i koncernen som i øjeblikket har de bedste forudsætninger for at operere lønsomt inden for dette segment. Braathens har konkurrencedygtig chartertrafik i højsæsonen om sommeren, når ruteflyaktiviteterne er lave.

### Konkurrence fra lavprisselskaber

De største europæiske lavprisselskaber er blevet styrket under krisen i flybranchen, mens andre lavprisselskaber fik en kort levetid. Lavprisselskaberne har vist nye effektive måder at drive flyvirksomhed på, og med lave priser har de tiltrukket nye flyrejsende eller taget rejsende fra andre transportmidler. Det stadig større udbud indebærer også, at lavprisselskaberne tager passagerer fra full service selskaberne.

### Ny aktør genererer ny trafik Skandinavien - London

Antal passagerer



Et lavprisselskab fokuserer primært på sekundære lufthavne, som ligger langt fra centrum i byerne og opererer med meget lave omkostninger. Diagrammet viser trafikudviklingen (antal passagerer) for Scandinavian Airlines og en lavprisaktør i Skandinavien i perioden 1998-2002.

I perioden 1998 og frem er kapaciteten fra selskabet successivt steget til/fra andre destinationer i Skandinavien. Scandinavian Airlines har i samme periode øget trafikken med cirka 6% og markedsandelen er steget fra 39% til 43% i 2002. Diagrammet viser, at introduktionen af denne type selskaber genererer meget ny trafik og kunder, som ikke ville have rejst eller ville have anvendt andre transportmidler. Lavprisselskabernes tilstedeværelse på markedet sætter dog generelt enhedsindtægten (yilden) under pres.

SAS koncernen havde tidligere konkurrence fra lavprisselskaberne især på ruter til London og Sydeuropa. Nu er konkurrencen udvidet til stadig større dele af de europæiske og skandinaviske markeder.

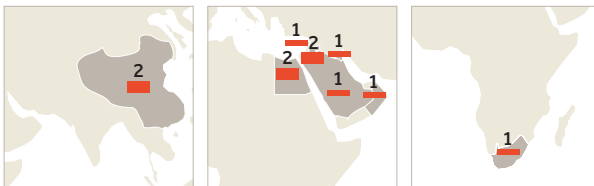
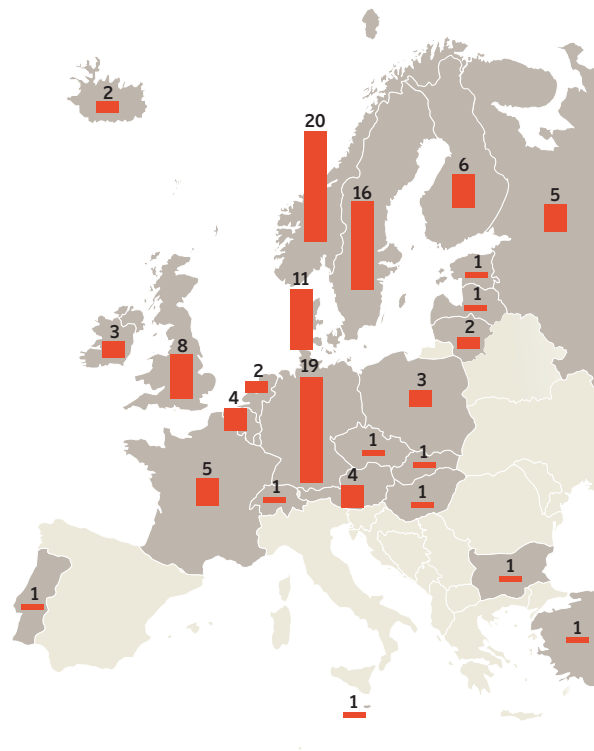
Lavprisselskaberne er kommet for at blive, og de vil helt sikkert øge deres andel af det europæiske flymarked. Deres fremgang har presset Scandinavian Airlines og andre full service flyselskaber til at effektivisere deres virksomhed og forsøge at kombinere det bedste hos lavprisselskaberne med det bedste fra full service selskaberne.





## Rezidor SAS

### Rezidor SAS Hospitality's markedsposition



Kina

Egypten, Jordan, Libanon, Saudi-Arabien, Kuwait og Oman

Sydafrika

- Etablerede markeder
- Antal hoteller i respektive land

Søjlerne viser antal SAS Radisson hoteller i drift pr. land pr. den 31. december 2002. Med overtagelsen af yderligere tre varemærker forventes antallet af hoteller at stige også i lande, hvor Rezidor SAS i dag er i en ekspansionsfase.

#### Rezidor SAS Hospitality - Hotelsegment

Segment	Varemærke
Luksus	Regent
Første klasse	Radisson SAS Hotels & Resorts
Mellemklasse	Country Inn
Mellemklasse	Park Inn

#### Rezidor SAS Hospitality - Nøgletal

	2002	2001	Ændring
Antal hoteller i alt <sup>1</sup>	184	160	15%
Antal lande <sup>1</sup>	40	38	5,3%
Antal disponible værelser/døgn <sup>1</sup>	40 000	35 000	14,3%
REVPAR <sup>2</sup> , SEK	632	638	-0,9%
Belægningsprocent <sup>2</sup>	65%	67%	-2 p.e. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hoteller der drives som ejede, leasede, på management og franchise kontrakt samt hoteller under udvikling.

<sup>2</sup> Hoteller som drives som ejede, leasede og på management kontrakt.

<sup>3</sup> Ændring i procentenheder.

Definitioner og begreber, se side 119.



### Hotels

Det er Rezidor SAS Hospitality's målsætning at blive en af Europas førende virksomheder inden for Hospitality Management. Virksomheden er ekspanderet kraftigt i de seneste år og var ved udgangen af 2002 aktiv i 40 lande med 184 hoteller (inklusive 51 hoteller under udvikling).

I efteråret 2002 blev der taget et vigtigt strategisk skridt gennem en master franchiseaftale med Carlson Hotels Worldwide om yderligere tre varemærker. Overtagelsen er et led i Rezidor SAS Hospitality's ekspansionsstrategi på det øvrige marked.

Rezidor har en stærk position i Norden, Baltikum, Benelux-landene, Storbritannien og Irland. I dag er kun 30% af hotellerne i Europa medlemmer af en kæde, det tilsvarende tal for USA er over 80%. Der forventes en tilsvarende udvikling i Europa. Ved at udnytte det stærke varemærke Rezidor SAS og den udvidede produktportefølje er det målsætningen inden for en periode af 10 år at vokse til i alt 700 hoteller inden for forskellige varemærker. (Se også *Hotels side 69*.)

# Økonomisk udvikling og prognoser

## Økonomisk udvikling

Flybranchen er en konjunkturfølsom branche. Større økonomisk aktivitet generer flere møder mellem mennesker og dermed flere rejser. År 2002 har været præget af mindre økonomisk aktivitet og en beskedent vækst.

Begivenhederne den 11. september 2001 og afmatningen i konjunktoren fik i slutningen af 2001 størstedelen af centralbankerne til at sænke renterne for at undgå en dybere recession. Ved indgangen til 2002 var der tegn på og forventninger til øget efterspørgsel og en forbedring af verdensøkonomien i andet halvår. Udviklingen i 2002 blev dog svagere end forventet og en forbedring er succesivt blevet udskudt. Ydermere er SAS koncernens største kunder blevet påvirket meget negativt, hvilket indirekte har medført en betydeligt lavere rejseaktivitet end forventet.

Nedenstående tabel viser BNP-tilvæksten på SAS koncernens vigtigste markeder i 2001-2002 samt andelen af det samlede billet salg i 2002, som disse markeder står for.

BNP-tilvækst på SAS koncernens vigtigste markeder		
	BNP-tilvækst* 2002	Koncernens andel af salget 2002
Danmark	1,5%	10%
Norge	2,0%	33%
Sverige	1,7%	22%
Finland	1,6%	3%
Spanien	1,8%	8%
Øvrige Europa	0,8%	15%
USA	2,3%	6%
Øvrige verden	-	3%

\* OECD 18. november 2002.

## Trafikudviklingen i Europa i 2002

Det har været et krævendt år for den europæiske flybranche som følge af afmatningen i konjunktoren og eftervirkningerne af den 11. september 2001. I de ni første måneder faldt trafikken i de europæiske flyselskaber (AEA) med 7,6%. Alligevel steg den gennemsnitlige kabinefaktor med 3,2 procentenheder på grund af en

endnu kraftigere reduceret kapacitet. I alt faldt den europæiske trafik i 2002 med 4,7% og kapaciteten med 9,5%.

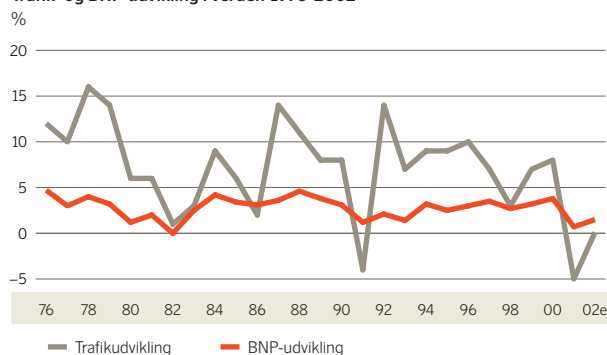
Trafikken over Nordatlanten faldt i de ni første måneder 2002 med 14,4%. Den norske indenrigstrafik var også svag og faldt med 6,0%. I Sverige gik trafikken ned med 8%. I det sidste kvartal 2002 fandt en kraftig forbedring sted især på trafikken over Nordatlanten, idet trafikken i tilsvarende periode 2001 var meget svag.

De fleste flyselskaber er også påvirket af et lavere antal forretningsrejsende som følge af en svag konjunkturudvikling med øget pres på yielden, der accelererede i slutningen af 2002.

## Flybranchens cyklusser

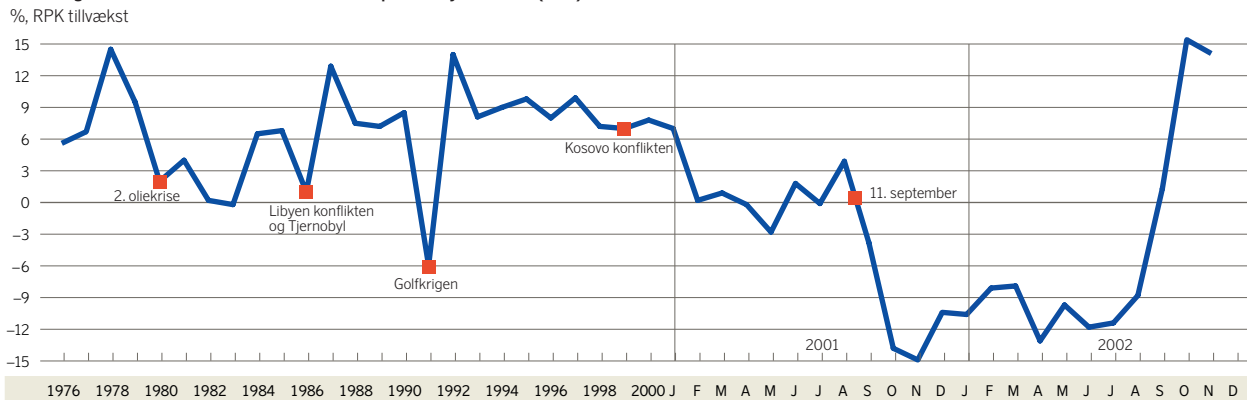
Flybranchens lønsomhed påvirkes ligesom de fleste brancher af udefra kommende faktorer og af mere kontrollerbare faktorer. Flyselskaberne håndterer udefra kommende faktorer ved at forsøge at inkorporere fleksibilitet i organisationen, for at virksomheden skal kunne tilpasses til de ændrede forhold så hurtigt som muligt. Det sker eksempelvis ved leje af fly, som hurtigt kan leveres tilbage, samt ved at anvende ikke fastansat personale. Væksten i verdensøkonomien er et eksempel på en udefra kommende faktor.

Trafik- og BNP-udvikling i verden 1976-2002



En faktor, som branchen selv kan påvirke, er udbuddet af kapacitet og antallet af disponible fly. Traditionelt har flybranchen ofte befundet sig i en situation med overkapacitet. Ny kapacitet er kommet til de seneste år med lavprisselskabernes vækst. Efter den

Udviklingen i international rutetrafik for de europæiske flyselskaber (AEA) 1976-2002



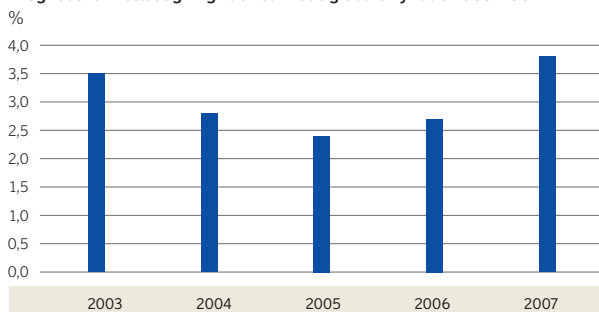
Kilde: AEA

11. september 2001 faldt efterspørgslen kraftigt, og branchen reagerede relativt hurtigt med omfattende nedskæringer i kapaciteten. I andet halvår af 2002 resulterede det i en generelt kraftig stigning i belægningsgraden og en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel.

- Nye fly, som blev leveret i 2002, udgjorde 5,9% af verdens flyflåde. I 2003 forventes dette tal at være 5,4%.
- Fly, som tages ud af drift, vurderes at udgøre cirka 2% af flyflåden pr. år til og med 2006.

Antallet af fly langtidsparkeret i Californien og Arizona i USA er faldet fra cirka 2 100 fly i slutningen af år 2001 til cirka 1 850 i slutningen af 2002.

#### Prognose for nettostigning i den samlede globale flyflåde 2003-2007



Den kraftige afmatning, som har fundet sted i flybranchen, har medført en reduktion af flyselskabernes ordrer på nye fly. I perioden 2003-2007 vil der kun være en nettostigning i verdens flyflåde på 3%.

Kilde: DKW

#### Prognoser for flybranchen

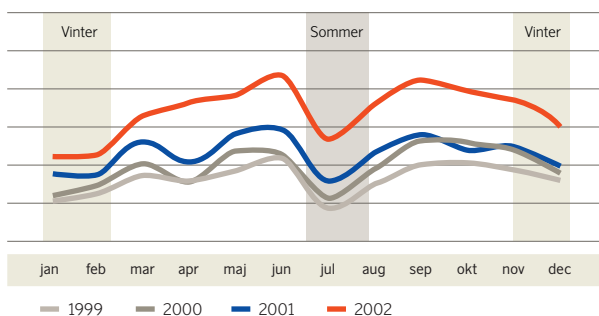
Prognoserne fra verdens to største flyproducenter Airbus Industrie og Boeing Company angiver en årlig vækst på henholdsvis 4,7% og 4,9% til og med 2020.

FNs videnskabelige råd i klimaspørgsmål, Intergovernment Panel on Climate Change (IPCC) vurderer, at flytransporterne vil stige gennemsnitligt med 5% pr. år frem til år 2015. Den største stigning forventes i trafikken inden for samt til og fra Asien og især i Kina. Samtidig anser IPCC, at den tekniske udvikling vil føre til at brændstofforbruget kun stiger med 3% pr. år frem til 2015.

#### SAS koncernen sæsonsvingninger

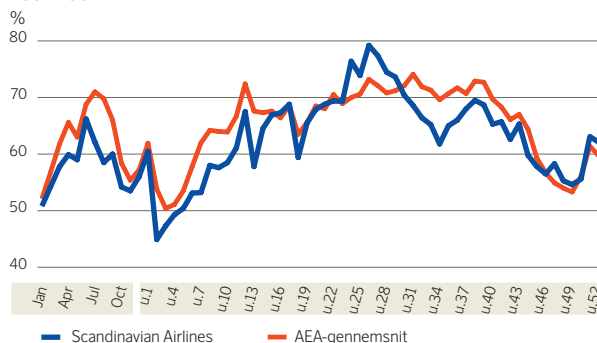
Lønsomheden for SAS koncernen varierer i årets løb afhængig af rejseaktiviteten og/eller indtægterne og følger et stærkt sæsonmønster. Vintermånederne november-februar er generelt svage,

#### SAS koncernen – sæsonsvingninger omsætningsfordeling 1999-2002



For SAS koncernen er vintermånederne traditionelt ud fra et trafiksynspunkt svage, men de øvrige perioder er relativt stærke. Omsætningsstigningen i 2002 skyldes konsolideringen af Braathens og Spanair.

#### Scandinavian Airlines kabinefaktor i forhold til europæiske flyselskaber 2001-2002



Diagrammet viser udviklingen i kabinefaktoren for Scandinavian Airlines og gennemsnittet for de europæiske flyselskaber (AEA). Det har været en bevidst strategi at øge kabinefaktoren i Scandinavian Airlines i 2002. I sidste del af 2002 var kabinefaktoren højere end AEA-gennemsnittet.

da antallet af rejsende generelt set er færre og aktiviteten lav. Marts-juni er SAS koncernens stærkeste periode. I sommermånederne juli-august er forretningsaktiviteten meget lav i Skandinavien, hvilket indebærer, at indtægterne i denne periode falder, selvom trafikken og belægningsgraden er høj. I forbindelse med øgede aktiviteter stiger indtægterne successivt fra slutningen af august til og med oktober. Konsolideringen af Braathens og Spanair, som har en større aktivitet end Scandinavian Airlines om sommeren, mindsker til en vis grad sæsonudsvinget for koncernen noget. For at modvirke de negative sæsonsvingninger er der indført resultatforbedrende tiltag i trafikprogrammet.

#### SAS koncernens følsomhedsanalyse

Følgende opstilling giver en indikation af, hvordan forskellige faktorer påvirker SAS koncernens resultat.

##### SAS koncernens følsomhedsanalyse

Der er følgende omtrentlige relationer mellem de vigtigste operationelle nøgletal\* og Scandinavian Airlines og SAS koncernens resultat.

	Scandinavian Airlines	Koncernen i alt
<b>Passagertrafik (RPK)</b>		
1% ændring af RPK (MSEK)	260	370
<b>Kabinefaktor</b>		
1 procentenheds ændring i kabinefaktoren (MSEK)	390	560
<b>Enhedsindtægt (Yield)</b>		
1% ændring i passagerindtægten pr. passagerkilometer (MSEK)	330	460
<b>Enhedsomkostning</b>		
1% ændring af flyvirksomhedens enhedsomkostning (MSEK)	300	400
<b>Flybrændstof</b>		
1% ændring af prisen på flybrændstof (MSEK)	35	50
1% ændring i forbrug af flybrændstof svarer til ton CO <sub>2</sub>	40 000	60 000
<b>Valutafølsomhed</b>		
1% svækkelse af SEK mod øvrige valutaer indebærer pr. år i forbedret operativt cash flow fra driften (MSEK)	–	10
1% stigning i nettogælden (MSEK)	–	0 til 15

Disse resultat-effekter kan ikke summeres, men anskueliggør resultatfølsomheden for henholdsvis Scandinavian Airlines og koncernen i den nuværende situation.

\* Definitioner, se side 119.

# Luftfartens politiske vilkår

Den situation, som flybranchen befinder sig i efter den 11. september 2001, er medvirkende til at øge hastigheden i konsolideringsprocessen, som i en længere periode har været anset for både nødvendig og uundgåelig. Myndighedernes måde at engagere sig i de problemer, som er opstået for de nationale flyselskaber, har varieret kraftigt i de forskellige lande, og det har skabt en konkurrenceforvridning mellem de forskellige flyselskaber.

## Den europæiske luftfartspolitik

Dereguleringen inden for den europæiske luftfart i 1990'erne har medført, at der ikke eksisterer luftfartspolitiske faktorer, som begrænser en fri adgang til markedet for flytransporter inden for EU/EØS-området.

Beslutningen på EUs topmøde i København om visse øst- og centraleuropæiske landes medlemskab af Unionen fra den 1. maj 2004 medfører, at disse lande fra dette tidspunkt vil være omfattet af EUs deregulerede luftfartsmarked.

## Den globale luftfartspolitik

Uden for EØS reguleres luftfarten fortsat gennem bilaterale indgåede regeringsaftaler. I de senere år har disse aftaler i stadig højere grad været i form af såkaldte "open skies", dvs. aftaler som omfatter bilaterale aftaler om deregulering af adgangen til markedet for de pågældende landes flyselskaber. De skandinaviske lande har i de senere år indgået en række sådanne aftaler med tredjelande, baseret på den fælles meget liberale luftfartspolitik, som de skandinaviske lande fører. Selvom "open skies"-aftaler er blevet mere almindelige, er store dele af luftfarten i verden fortsat kendetegnet ved traditionel luftfartsprotektionisme, hvor landene gennem reguleringer i de bilaterale luftfartsaftaler forsøger at beskytte deres egne flyselskabers interesser.

## EU-domstolens dom vedrørende "open skies"-aftaler med USA

Bilaterale luftfartsaftaler med nationalitetsklausuler, dvs. at flyselskaber skal være majoritetsejet og kontrolleret af nationale interesser, udgør fortsat det formelle grundlag for den internationale flyvirksomhed uden for EU/EØS-området.

I slutningen af 2002 afsagde EU-domstolen sin dom over den indsigelse, som kommissionen havde foretaget mod otte medlemslande, heriblandt Danmark og Sverige, for at have brudt mod fællesskabets bestemmelser i og med, at landene havde indgået "open-skies" aftaler med USA. Domstolen fandt bl.a., at nationalitetsklausulen, som var en del af "open skies"-aftalen, stred mod EUs frie etableringsret, eftersom den frie markedsadgang, som aftalen omfattede, kun var tilgængelig for nationalt majoritetsejede flyselskaber i respektive lande, som havde indgået aftale med USA. Derved forelå der en diskriminering af de øvrige flyselskaber, som var etableret i EU.

Dommen indebærer, at det ikke længere vil være muligt for EUs medlemsstater at indgå nye bilaterale luftfartsaftaler med den traditionelle nationalitetsklausul. Kun aftaler, som tillader samme adgang til markedet for samtlige flyselskaber inden for Unionen vil fremover blive accepteret. I hvilken udstrækning tredjelande vil acceptere en sådan ordning er i øjeblikket uklart.

Den traditionelle nationalitetsklausul har forhindret grænseoverskridende opkøb af eller fusioner mellem flyselskaber, som opererer uden for EØS. Dommen ses som et første skridt hen imod en liberalisering på dette område. En sådan liberalisering vil medføre, udover en øget fleksibilitet i ejerskab af flyselskaber, en øget adgang til det skandinaviske marked for ikke-skandinaviske flyselskaber, men giver også i tilsvarende udstrækning en øget adgang for SAS koncernens flyselskaber til andre landes markeder.

## Infrastruktur

Stagnationen og krisen i efteråret 2001 har medført et pusterum, når det gælder kravene til udbygning af infrastrukturen, da der har været en kortvarig mindre nedgang i trafikken. Flybranchen har krævet, at ejerne af infrastrukturen skal påtage sig deres del af ansvaret i krisen ved at undgå prisforhøjelser eller sænke afgifterne. Dette er i stor udstrækning blevet imødekommet af lufthavnene, men ikke af flytrafikledelsen (ANS). Generelt er afgifterne til ANS over en toårig periode øget med cirka 25%. Dertil kommer stigninger i afgifterne til sikkerheden i lufthavnene, især i Sverige.

SAS koncernens overgang til større fly har desuden mindsket behovet på kort sigt for at øge kapaciteten i de tre knudepunkter i Skandinavien. Der er dog en risiko for, at ejerne af infrastrukturen vil udskyde allerede nu nødvendige investeringer for at nå deres interne økonomiske mål. Risikoen ligger i den lange indledende fase, som kræves for at gennemføre mange af kapacitetsforbedringerne. Hvis trafikken skulle øge hurtigt igen efter krisen, ville en kapacitetsbrist i infrastrukturen være hæmmende for en sådan stigning.

Kapacitetssituationen er fortsat god i Skandinavien. Den tredje bane i Arlanda Lufthavn sammen med færdiggørelsen af pir F er et stort kapacitetstilskud.

SAS koncernen byder den beslutning, som blev taget inden for EU angående "A single European sky" velkommen. Den beslutning er den eneste rimelige farbare vej for hurtigt at skabe et vel fungerende fælles europæisk luftrum, med kapacitet i lang tid fremover.

Det er meget vigtigt at forsøge at skabe et fælles øvre luftrum i Norden (NUAC).

EU-direktivet om beskyttelsen af luftfarten blev fastlagt i efteråret 2002. Direktivet vil få store konsekvenser for SAS koncernen, både med hensyn til omkostninger og for den operative drift. Det er af stor betydning, at de forskrifter om tilpasning, som vil blive udarbejdet samt principperne for finansiering af den øgede virksomhed bliver ensartede i hele EU-området. Det er en forudsætning for at skabe konkurrenceneutralitet mellem flyselskaberne. For SAS koncernens vedkommende er det af særlig betydning, at der er en tæt koordinering mellem luftfartsmyndighederne og ejerne af lufthavnene i Skandinavien.

Inden for EU er der fra myndighedernes og politikernes side ambition om at tage skatter og afgifter til hjælp for at mindske flyets miljøbelastning, især når det gælder begrænsning af støjgener, udslip af forsurende kvælstofoxider og drivhusgassen kuldioxid. (Se også miljøafsnittet på side 105.)

# Alliancer og partnerskab



“The World’s Leading Airline Alliance.”  
The ninth Annual Worlds Travel Awards 2002



## Flybranchens største Alliancer

- **Star Alliance™** blev lanceret i maj 1997 som den første rigtigt globale flyselskabsalliance, og den består i dag af 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 og Varig.
- **oneworld™** blev lanceret i september 1998, og den består af British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile, Finnair og Aer Lingus.
- **Sky Team™** startede deres virksomhed i juni 2000, og er en alliance mellem Air France, Delta Air Lines, AeroMexico, Korean Air, Alitalia og Czech Airlines.
- **KLM/Northwest Airlines** indgik et samarbejde allerede i 1993, og dette er udvidet med et samarbejde med Continental Airlines i USA og Malev i Europa.
- **Qualiflyer** ophørte den 31. december 2002.

Eksempel på "seamless travel" inden for Star Alliance™ globale netværk.

## Alliancer og trends inden for flybranchen

Den globale konkurrence og igangværende deregulering inden for flybranchen har medført, at de fleste større internationale flyselskaber konsoliderer deres virksomheder. Flyselskaberne har søgt nye vækstmuligheder gennem strategiske alliancer eller andre former for integration med andre flyselskaber.

Ved i fællesskab at drage nytte af kombinerede rutenet, produkter og tjenester, lufthavnsfaciliteter, medarbejdere m.m. kan de flyselskaber, der har et samarbejde, i fællesskab tilbyde kunderne et mere komplet og sammensat produkt, end det de kan tilbyde hver for sig. I dagens økonomisk pressede situation inden for flybranchen kan de store flyselskabsalliancer, ved at udnytte de ovennævnte redskaber med fordel, have en vis stabiliserende rolle, idet det bliver muligt for medlemmerne at være repræsenteret globalt, samtidig med at de opnår en reduktion af grundomkostningerne. Gennem en sammenlægning af deres markedsføringsressourcer og i fællesskab at anvende partnerens stærke position på de respektive hjemmemarkeder eller andre hovedmarkeder styrkes konkurrenceevnen yderligere.

Omkostningseffektiviteten kan forbedres ved koordinering og fælles ressourceudnyttelse, stordriftsfordele, fælles indkøb samt samarbejde inden for IT- og produktudvikling.

## Star Alliance™ - Global partnerstrategi

Star Alliance er hjørnестenen i SAS koncernens globale partnerstrategi. Gennem samarbejdet med alle selskaber i alliancen tilbydes kunderne en service af højeste kvalitet i et fuldt dækkende og verdensomspændende netværk til i alt 729 destinationer i 124 lande.

Medlemskabet i Star Alliance, såvel som samarbejdet med de individuelle selskaber i alliancen, er fortsat meget fordelagtigt for SAS koncernen, ikke mindst på grund af øgede indtægter fra passagerer, der bliver tilført fra partnerne. Siden alliancens etablering er dette tilskud af passagerer og indtægter øget med næsten 60%. Disse såkaldte "Interline"-indtægter (se definitioner side 119) udgjorde cirka 10% af de samlede passagerindtægter i Scandinavian Airlines i 2002. I samme periode steg trafiktilskuddet fra Scandinavian Airlines til de øvrige Star Alliance medlemmer også med næsten 60%.

### Produkter og tjenester inden for Star Alliance™, 2002

- 12 flyselskaber som flyver til over 729 destinationer i 124 lande.
- Koordinerede tidstabeller der giver en smidig transfer mellem Star selskaberne.
- Omfattende code-sharing.
- Mulighed for - med visse undtagelser - at optjene og anvende bonuspoint i Star medlemmernes respektive bonusprogrammer.
- Særlig service i lufthavnene for prioriterede passagerer "Star priority" (bekræftelse fra venteliste, check-in, bagage etc.).
- Adgang til cirka 500 lounges rundt om i verden.
- Samtlige Alliancens tidstabeller og flyruter er tilgængelige i de førende elektroniske reservationssystemer.
- Star Alliance™ Jordan-rundt tilbud samt Star Alliance flypas til rundrejse i Europa, Pacific/Asien, Nordamerika, Mexico, og Brasilien.
- StarAlliance.com webside med information og links til Star selskabernes booking funktion.
- Star Alliance™ Convention Plus, et produktprogram særligt udformet til arrangører af og deltagere i konferencer.
- Fælles billetkontor i visse større byer.
- Fælles servicefunktioner i udvalgte lufthavne (billetkontor, check-in, lounge etc.).
- "Star Connection Teams" for at lette passagerens flyskift i udvalgte lufthavne.
- Forbedret gennemgående check-in til slutdestinationen.
- Fælles udvikling af IT infrastruktur og nye fælles produkter og tjenester inden for alliancen.
- For Star medlemmernes ansatte, som arbejder med kunder, har Star fælles uddannelsesprogrammer inden for de funktionelle og kulturelle områder.
- Nært samarbejde inden for sikkerheds- og miljøområdet.

### Spanair nyt medlem 2003



Fra henholdsvis 1. marts og 1. april 2003 optages koreanske Asiana Airlines og SAS koncernens spanske datterselskab, Spanair, som medlemmer af Star Alliance. LOT Polish Airlines bliver også medlem fra 26. oktober 2003.

### Star Alliance - Mission og Vision

Det er Star Alliance Mission at *bidrage til en langsigtet lønsomhed for medlemmerne, der ligger ud over deres individuelle formåen.*

Det er Star Alliance Vision at *være den førende globale alliance af flyselskaber for den frekvente, internationalt rejsende.*

Star Alliance opnåede på et tidligt stadium en førende position inden for de verdensomspændende flyselskabsalliancer. En position som det er lykkedes alliancen at beholde siden da. Star Alliance er i dag et stærkt varemærke på de fleste vigtige markeder verden over.

Ved yderligere at integrere medlemsselskabernes rutenet, rejseprodukter og -tjenester, lufthavnsfaciliteter, IT-systemer etc. har Star Alliance ikke bare opnået forbedringer, øget komfort og forenklinger i rejsen for kunden, men også opnået reducerede omkostninger, øget effektivitet og bedre miljøpræstation.

Som en afspejling af de hårde tider, som hele flybranchen har oplevet i 2001-02, såvel som alliancens medlemsselskaber, har målsætningen været yderligere at sætte fokus på omkostninger og forbedringer af effektiviteten. Samtidig har man inden for Star Alliance lagt et betydeligt arbejde i at konsolidere og kvalitetssikre eksisterende produkter, tjenester og varemærker.

I 2002 er det af medlemmerne i fællesskab ejede Star Alliance Services GmbH etableret i Frankfurt med ansvar for alliancens produktudvikling, markedsføring og administration. Gennem allianceselskabets egne ansatte og andre egne ressourcer har udviklingsarbejdet inden for alliancen kunnet forbedres og effektiviseres yderligere.

I november 2002 fik Star Alliance udmærkelsen "The Best Airline Alliance" i en afstemning gennemført af det ansete amerikanske tidsskrift Business Traveler. Ved arrangementet "9th Annual World Travel Awards" 2002, som belønner og udmærker præstationer inden for den globale rejse- og turistbranche, blev Star Alliance valgt til "The World's Leading Airline Alliance".

United Airlines blev tvunget til at søge konkursbeskyttelse i USA ("Chapter 11") i efteråret 2002 for at kunne rekonstruere selskabet.

Den negative afsmitning på Scandinavian Airlines og Star Alliance vurderes som lille i og med at virksomheden trafikmæssigt fortsætter som tidligere.

### Star Alliance™ nøgletal 2001/2002

	Passagerer/år (mio.)	Destina- tioner	Lande	Fly	Daglige afgange	RPK (mdr.)	Årlig oms. (mdr. USD)	Ansatte
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

Kilde: Airline Business Magazine July 2002/Flyselskabernes egne data

## Samarbejdet med Lufthansa

Lufthansa er Scandinavian Airlines vigtigste partner. Lufthansa står for næsten 60% af de samlede interline-indtægter, som Scandinavian Airlines får gennem Star-samarbejdet. Ligeledes får Lufthansa cirka 60% af de interline-indtægter, som Scandinavian Airlines betaler til de øvrige Star-selskaber for transport af sine passagerer.

Det af EU-kommissionen godkendte bilaterale samarbejde med Lufthansa går tilbage til 1996. Aftalen er godkendt af EU-kommissionen frem til den 31. december 2005. Forretningsaftalen er baseret på et joint venture med omkostnings- og indtægtsdeling af trafikken mellem Skandinavien og Tyskland. Fælles service og koordinerede tidstabeller giver et effektivt trafikudbud mellem markederne og bekvemme forbindelser til hinandens knudepunkter for trafik videre ind i de respektive trafiksystemer.

Derudover repræsenterer parterne hinanden på deres hjemmemarkeder, med koordinerede markeds- og salgsaktiviteter, kundeprogrammer, prisudspil etc. Passagerservice i lufthavnene, vedligeholdelse af flyene, tekniske tjenester, en vis koordinering af flyflådens udvikling og fælles indkøb er andre samarbejdsområder. I 2002 har SAS koncernen efter aftale med Lufthansa genindsat en del af sin salgsorganisation i Nordtyskland. Det sker for at betjene et regionalt marked, som Lufthansa har svært ved at betjene effektivt for SAS koncernen.

Den lokale trafik mellem Skandinavien og Tyskland var uændret i 2002. Transfertrafikken steg med 22% fra Skandinavien via Frankfurt og ud i verden med Star Alliance flyselskaberne. Fra Tyskland via København ud i verden med Star Alliance flyselskaber var stigningen 10%. Som et resultat af den samlede stigning i trafikken, sammenholdt med et fald i kapaciteten på joint venture ruterne, steg kabinefaktoren på disse ruter med 3,5 procentenheder til 61,8%.

## European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement (ECA) er et joint-venture samarbejde mellem Scandinavian Airlines, Lufthansa og British Midland International, som startede i januar 2000. Scandinavian Airlines andel af eventuelle tab er 45% og den resterende del Lufthansa 45% og British Midland 10%. Aftalen godkendtes af EU-kommissionen for en periode af otte år frem til den 31. december 2007.

ECA-samarbejdet kombinerer de tre selskabers rutenet inden for EEA-området (European Economical Area) til, fra og via lufthavnene London Heathrow og Manchester, og har som mål at skabe et konkurrencedygtigt inter-europæisk trafiksystem.

En svag markedsudvikling på det britiske marked på grund af det stærke britiske pund, en svagere konjunktur og en generel nedgang i turismen til London-området som følge af den 11. september 2001 påvirkede resultatet negativt for 2001. Aftalningen fortsatte i 2002 og konkurrencen fra lavprisselskaberne steg. Der er gjort et stort arbejde for at tilpasse sig til den ændrede situation på markedet. SAS koncernen har trods dette fortsat haft en negativ resultatpåvirkning af ECA-samarbejdet i året på -418 (-335) MSEK.

## Samarbejdet med Austrian Airlines Group

Joint venture samarbejdet mellem Scandinavian Airlines og Austrian Airlines Group, som blev lanceret i 1999 i forbindelse med ansøgningen om EU-kommissionens godkendelse, ophørte i gensidig forståelse med udgangen af 2001.

Scandinavian Airlines og Austrian Airlines Group har dog i november 2002 underskrevet en ny aftale, som blev indleveret til

EU-kommissionen for granskning i slutningen af november 2002. Bliver aftalen godkendt, vil samarbejdet kunne genoptages med hensyn til trafikken mellem Østrig og de skandinaviske lande. Samarbejdet vil ikke være baseret på et joint venture, men vil omfatte koordinering af ruter, netværk, tidstabeller, priser samt markeds- og salgsaktiviteter.

## Regionale partnere

Scandinavian Airlines har fortsat et samarbejde med en række regionale flyselskaber i Skandinavien og dets nærområder. Formålet er at udvide Scandinavian Airlines regionale netværk med ruter, som ikke kan drives på en lønsom måde af Scandinavian Airlines. Gennem en koordinering af forbindelser og gennem det etablerede forretningskoncept "Well Connected with SAS" er kunderne tydeligt informeret om fordelene.

Følgende flyselskaber er i dag med i konceptet: airBaltic i Letland, Skyways i Sverige og Cimber Air i Danmark. Udover Scandinavian Airlines deltager også SAS koncernens egne flyselskaber, Widerøe's Flyveselskab i Norge og Air Botnia i Finland, i programmet. I forbindelse med at myndighedernes godkendelse af samarbejdet mellem SAS koncernen og Cimber Air udløber pr. september 2003 er involverede samarbejds- og aktionæraftaler opsagt med virkning fra den 1. oktober 2003, som en følge af, at de positive resultater er udeblevet.

### Andre europæiske flyselskabspartnere

Scandinavian Airlines har yderligere en række samarbejdspartnere for at styrke og komplettere sin position på markeder, som er vigtige for flyselskabet og dets kunder.

#### Maersk Air

Siden 1999 har Scandinavian Airlines og Maersk Air haft et samarbejde gennem code-sharing og inden for områder som ground- og IT-tjenester. Maersk har også været med i EuroBonus programmet. Parterne har besluttet at genforhandle aftalen, som udløber i slutningen af sommertrafikprogrammet 2003. Aftalen er anmeldt af parterne til EU-kommissionen.

#### Estonian Air

Estonian Air kompletterer Scandinavian Airlines på ruterne mellem Estland og henholdsvis Stockholm og København. I tillæg hertil deltager Estonian Air i EuroBonus programmet.

#### Icelandair

SAS koncernen har indgået en code-share aftale med Icelandair i forbindelse med trafik over Nordatlanten og til visse destinationer i Europa samt København.

Både EU-kommissionen og US Department of Transport har godkendt denne samarbejdsaftale.

#### Air Greenland

Efter 40 år ophørte Scandinavian Airlines trafik til Grønland den 25. oktober 2002 på grund af svigtende lønsomhed. SAS koncernen overvejer at sælge sin ejerandel (37,5%) i Air Greenland.

# Sustainable Development



For 4 år siden startede et samarbejde med Red Barnet i Danmark, Norge og Sverige. Sammen med Coca-Cola driver SAS koncernen en stiftelse, som forvalter en fond for forbedret vandmiljø i Norden og Østersøområdet.

SAS koncernen er sponsor for den norske Sofie-pris og har et støttemedlemskab hos det internationale miljøinstitut Worldwatch og Verdensnaturfonden WWF.

SAS koncernen samarbejder med universiteter, motorproducenter og myndigheder omkring en bæredygtig udvikling med hensyn til renere teknologi, miljøuddannelse og reduceret miljøpåvirkning samt med sociale myndigheder om rehabilitering og forebyggelse af alkoholproblemer.

## SAS koncernens sustainability policy

I takt med at globaliseringen af erhvervslivet hurtigt øges, stiller stadig flere medborgere og organisationer krav til, at virksomheder skal tage et øget samfundsansvar. Samtidig stiger kravene til virksomhedernes underleverandører, når det gælder miljøpræstation, etik og socialt ansvar.

For at leve op til disse krav og bidrage til en bæredygtig udvikling skal ansatte i SAS koncernen, i deres daglige arbejde, tage hensyn til virksomhedens økonomiske udvikling såvel som til dens miljømæssige og sociale påvirkning af samfundet.

En bæredygtig udvikling indebærer samtidig en stræben efter økonomisk vækst, miljømæssige forbedringer og socialt ansvar. Koncernen har som opgave, med udgangspunkt i dens værdier, at skabe langsigtet værditilvækst for aktionæerne. Miljømæssigt og socialt ansvar er derfor integreret i virksomheden.

For at sikre at denne policy gennemsyrrer hele organisationen på alle niveauer skal samtlige enheder i koncernen udvikle relevante mål og policies. Disse tager bl.a. udgangspunkt i FNs samarbejdsaftale med erhvervslivet, The Global Compact samt retningslinierne i Global Reporting Initiative fra United Nations Development Programme (UNDP).

## Rejsebranchen og samfundsøkonomien

I den globale økonomi er rejsebranchen, og dermed hele SAS koncernen, et væsentligt led.

Ved at lette kommunikationer og transporter bidrager branchen til øget værdiskabelse for såvel enkeltpersoner som virksomheder og hele samfundet.

*SAS koncernens miljøarbejde er beskrevet på side 105.*

## Gode eksempler

### Radisson SAS satser på ansatte og gæster

- Radisson SAS startede i 2001 et program for en bæredygtig udvikling, Responsible Business. Hotelkæden engagerer sig i ansvaret for helbred og sikkerhed for såvel ansatte som gæster, respekten for sociale og etiske spørgsmål inden for virksomheden og samfundet samt for at reducere sin negative miljøpåvirkning.

Det er målsætningen at skabe en dialog med såvel globale som lokale interesser og informere gæster og medarbejdere om bl.a. vand og energibesparende tiltag, papirgenvinding og sortering af affald samt kædens engagement i UNESCOs genopbygning af den historiske verdensarv.

### Sikret overholdelse af konkurrenceregler

- I 2001 udviklede SAS koncernen et Competition Law Compliance Programme, som er et internt informations- og aktivitetsprogram, hvis formål er at sikre koncernoverholdelse af konkurrencereglerne i EU og på nationalt niveau. Programmet kom i stand for at sætte kraftigt fokus på betydningen af overholdelsen af konkurrencereglerne. Næsten 300 involverede chefer og medarbejdere i nøglestillinger i koncernen har hidtil gennemgået programmet.

### Miljøtilpasset bagagehåndtering

- RampSnake er et nyt system for bagagehåndtering, hvor arbejdshelbred og arbejdsmiljø sættes i fokus. Bagagehåndteringssystemet, som er udviklet af Scandinavian Airlines, bygger på en ny opfindelse, som overtager meget af det tunge arbejde, som lastpersonale af bagage udfører.

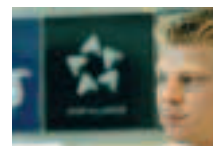
RampSnake tages i anvendelse i foråret 2003 og vil også kunne anskaffes af andre flyselskaber verden over og på denne måde betyde en væsentlig forbedring af arbejdsmiljøet for en hel faggruppe.

### Intern miljøuddannelse på nettet

- Et elektronisk miljøuddannelsesprogram blev tilgængeligt i 2002 for Scandinavian Airlines og i 2003 for hele koncernen. Brugerne kan gennem uddannelsen tilegne sig grundlæggende miljøkundskaber og orientere sig om aktiviteter, som er centrale for hele SAS koncernen. Målet med uddannelsesprogrammet er også at kvalificere relevante dele af virksomheden for en ISO 14001 miljøcertificering.



# SAS koncernens medarbejdere



SAS koncernens personalefilosofi er vigtig for, at SAS koncernen skal kunne nå sine mål for langsigtet lønsomhed og konkurrenceevne. Veluddannede og engagerede medarbejdere er nøglen til succes. Personalepolitikken skal udarbejdes i den respektive virksomhed i koncernen baseret på målsætningen om selvstændige, forretningsmæssige virksomheder.

SAS koncernen er midt i den største omstillingsproces nogensinde. Processen har som udgangspunkt at gennemføre strukturelle resultatforbedrende aktiviteter, hvilke efterfølgende har medført nødvendige personalenedskæringer. Den omstilling, som hele flybranchen i dag gennemgår, er meget hård og stiller store krav til medarbejderne. SAS koncernen har i denne proces mistet mange dygtige medarbejdere, og de som er tilbage i koncernen er udsat for et stort pres, samtidig med at de gennem deres professionalisme og deres engagement skaber en høj kundeværdi.

## Personalefilosofi

Et succeskriterie er at udvikle og tage vare på de ansattes kompetencer samt at tiltrække og beholde dygtige ledere og medarbejdere. SAS koncernens kultur skal være præget af ledere og medarbejdere, som skaber værdier, viser omtanke og er pålidelige. Koncernens medarbejdere skal opleve, at de er en del af udviklingen af virksomheden, og at der er et personligt incitament. Et fornyet PULS-redskab (Personale-Undersøgelser-om-Livet-i-SAS), som måler lederskab, menneskelige ressourcer og organisation er introduceret i koncernen i årets løb. Forbedringer på disse områder skal føre til øget tilfredshed blandt medarbejderne samt øget kundeværdi.

SAS koncernens internationale virksomhed indebærer en stor mangfoldighed blandt vore kunder. Det er koncernens ambition, at denne mangfoldighed skal afspejle sig i personalesammensætningen.

## Lederskabsfilosofi

Lederskabet i SAS koncernen skal være præget af åbenhed, og der skal være tydelige mål og former for belønning koblet til resultatudviklingen. Fire prioriterede særlige træk skal kendetegne lederskabet:

- *Business Performance* - ledere skal tage reelt og fuldt ansvar for resultatet i deres egen virksomhed.
- *Kulturbærere* - ledere skal tydeliggøre den ønskede virksomhedskultur ved selv at være et godt forbillede.
- *Inspirator* - for både den enkelte og teamet.
- *Change manager* - demonstrere mod og evne til at implementere og gennemføre forandringer og forbedringer.

## Kompetenceudvikling

Varetagelse og udvikling af medarbejdernes kompetence og engagement er af stor betydning for at nå koncernens mål. Rekruttering og kompetenceudvikling skal være styret af koncernens strategiske fokus samt have til hensigt at tilgodese medarbejdernes behov for at forbedre deres kundskaber, kompetencer og engagement.

For at nå koncernens mål skal SAS koncernens kompetence-

Nøgletal for medarbejdere*		
<b>Sygefravær**</b>	2002	2001
Arbejdere	8,2%	7,6%
Tjenestemænd	6,3%	6,0%
Piloter	3,4%	4,3%
Kabinepersonale	9,3%	9,2%
I alt	7,2%	6,9%
Personaleomsætning** (Skandinavien)	4,3%	4,1%

\* Antal ansatte og kønsfordeling, se note 3 side 88.

\*\* SAS koncernen ekskl. Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels.

	Arbejdsskader		H-værdi	
	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
I alt	403	406	10,3	9,5

\* Antal arbejdsskader i relation til det totale antal arbejdstimer. SAS koncernen ekskl. Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels.

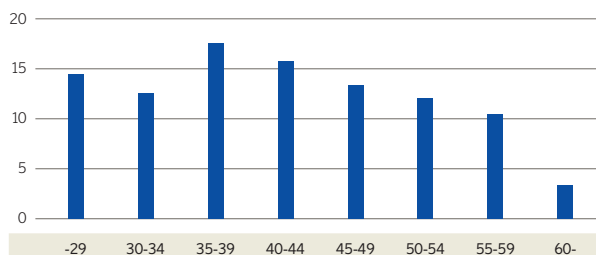
styring fokusere på samspillet mellem den enkeltes og organisationens kompetence. *Den enkeltes kompetence for at sikre:* professionalisme i produktleverancen, evnen til at udvikle virksomheden samt medvirken til at gøre den værdifuld og attraktiv på arbejdsmarkedet. *Organisationens kompetence for at sikre:* at SAS koncernen fungerer som en kundestyret virksomhed, har styrke til at ændre strukturer og skabe platforme for værdiskabelse samt mangfoldighed, som giver dynamik og udvikling.

## Håndtering af personaleoverskud

Som følge af omstrukturingsprogrammerne i SAS koncernens enheder er der opstået et relativt stort personaleoverskud. En stor del af nedskæringerne i personalet er løst ved frivillig afgang, kortere arbejdstider, førtidspensioneringer eller andre alternativer. Koncernen er også blevet tvunget til at foretage en række opsigelser.

## Aldersfordeling i SAS koncernen 2002, gennemsnitsalder 41,0 (39,9) år

% af antal ansatte ekskl. Subsidiary og Affiliated Airlines og Hotels



# SAS koncernens varemærker

Stærke varemærker skaber præferencer og loyalitet og er fundamentet for at kunne sikre stigende indtægter i fremtiden. Opbygningen af varemærker er et værktøj for virksomhedsledelsen og er højt prioriteret i hele SAS koncernen.

SAS koncernen har et af de mest kendte og velrenommerede varemærker i Skandinavien. Det er et resultat af et systematisk og konsekvent arbejde gennem mange år og tæt knyttet til den nye virksomhedsprofil, som blev lanceret i 1998. De virksomheder, som skal operere under varemærket SAS skal følge SAS Corporate Identity Policy og grundlæggende værdier. Som alle varemærker skal også varemærket SAS til stadighed vedligeholdes og udvikles inden for rammerne af de fastlagte regler og policies.

## Varemærkestruktur

### Tilpasning til ny koncernstrategi

Som en konsekvens af ændringen af SAS koncernens strategiske fokus, som blev påbegyndt i 2001, sker der nu en successiv tilpasning af varemærkerne. Strategien er at skabe en højere grad af uafhængighed for den pågældende virksomhed, både for flyselskaber og andre, som incitament for en forbedret lønsomhed. Den vigtigste repræsentant for varemærket SAS i de skandinaviske lande er Scandinavian Airlines. Andre vigtige virksomheder der er med til at skabe en stærk profil er bl.a. SAS Cargo Group, Rezidor SAS Hospitality og en række flyrelaterede virksomheder.

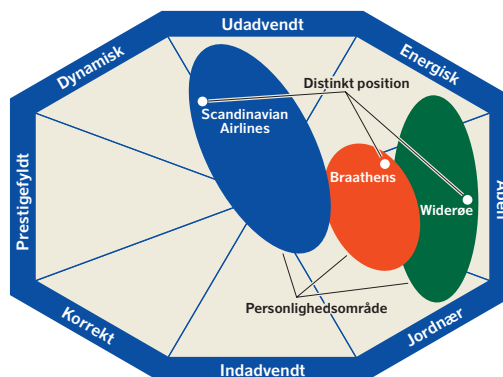
### Værdiskabelse

Et varemærke for service bliver skabt i sandhedens øjeblik, det vil sige hver gang en af SAS koncernens medarbejdere møder en kunde. Medarbejderne er med andre ord de vigtigste, når det gælder formidlingen og opbygningen af SAS koncernens varemærker.

### A house of brands

Det er SAS koncernens filosofi, at koncernens produkter og tjenester skal vokse sig stærke og fremstå mere tydelige på deres respektive markeder ved at udvikle deres egne profiler i stedet for at arbejde under et fælles varemærke. SAS koncernens udvikling går derfor mod et "house of brands" snarere end mod et enkelt varemærke.

Eksempel på SAS koncernens aktuelle positionering på det nordiske marked.



Et udtryk for denne målsætning er, at flyselskabet Braathens, som blev overtaget i 2001, fortsat markedsføres under eget varemærke og profileres som det norske flyselskab bl.a. ved at genindføre det norske flag i symbolet på flyene og bygge videre på over 50 års virksomhed under dette varemærke.

På lignende måde analyseres koncernens øvrige varemærker. Den overordnede strategi er, at forskellige varemærker, som f.eks. Spanair, Widerøe's Flyveselskab, Air Botnia og Jetpak, skal styrkes som selvstændige varemærker, og at hvert selskab skal tage fuldt ansvar for sit profileringsarbejde samt opbygning, positionering og vedligeholdelse af eget varemærke. Norge, med tre stærke flyselskabsvaremærker (Braathens, Scandinavian Airlines, Widerøe) er et konkret udtryk for SAS koncernens profileringsarbejde.

### Varemærkeopbygningen sikres

Der foretages en gennemgang af de virksomheder, som arbejder under SAS navnet for at sikre, at disse har strategier, som støtter varemærket. Gennemgangen skal være klar ved udgangen af 2003.

Den mest omfattende opgave er gennemgangen af varemærkestrategien for Scandinavian Airlines for at sikre den fortsatte opbygning af et varemærke, som er stærkt, distinkt og ladet med positive værdier, og som markerer Scandinavian Airlines position i et marked med en stadig hårdere konkurrence.

## Varemærkestruktur

Corporate brand	Masterbrand	Masterbrand + Descriptor	Combined brands	Separate brands
 <p>SAS Group</p>	 <p>It's Scandinavian</p>	 <p>SAS World Sales</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• General management</li> <li>• Corporate functions</li> <li>• Support functions</li> </ul> <p>A STAR ALLIANCE MEMBER</p>	<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> <p>A STAR ALLIANCE MEMBER</p>	<p>Support businesses to airlines in the SAS Group and to other airline customers. Primarily business to business</p> <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>	<p>Primarily business to consumer. Business to business with majority of customer outside the SAS Group.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braathens</li> <li>• Widerøe's Flyveselskab AS</li> <li>• Air Botnia</li> <li>• Spanair</li> <li>• Jetpak</li> <li>• European Aeronautical Group</li> </ul> <p>The separate brands are linked to the SAS Group by brand endorsement in given contexts:</p> <p>Member of the SAS Group</p>

# Kapitalmarkedet



- Aktien
- Nøgletal pr. aktie
- Økonomisk tiårsoversigt
- SAS koncernens flyflåde, investeringer og kapitalbinding
- Finansiering og finansiell risikohåndtering



# Aktien

Introduktionen af én aktie, gennem etableringen af SAS AB den 6. juli 2001, har levet op til forventningerne og øget gennemsligtigheden af SAS koncernen over for kapitalmarkederne.

SAS koncernens aktiekurs har i lighed med andre europæiske flyselskaber udviklet sig negativt. I 2002 faldt markedsværdien med 25,3% mod en nedgang på 28,5% i 2001.

Markedsværdien faldt fra 11 147 MSEK til 8 329 MSEK ved årets udgang. Den gennemsnitlige markedsværdi i 2002 var 10 865 MSEK.

## Branchens kursudvikling

Flybranchen er en global branche, som påvirkes af ikke kontrollerbare faktorer, såsom terrorangrebet den 11. september 2001, den svage økonomiske udvikling og frygt for konflikter i Mellemøsten. Kursudviklingen for europæiske flyselskabsaktier faldt med 38,3% i 2002.

Børsværdien for SAS koncernens aktie havde i 2002 den tredjebedste udvikling blandt de europæiske luffartsaktier. Børsværdien faldt med 25,3%, hvilket var 13 procentenheder mindre end for de

sammenlignelige europæiske konkurrenter. SAS koncernens aktie udviklede sig cirka 45 procentenheder bedre end de førende amerikanske flyselskaber i 2002. (Se diagram.)

## Handlen med SAS koncernens aktie

I forbindelse med noteringen af SAS AB satte SAS koncernen sig det mål at blive den tredje mest omsatte luffartsaktie på de europæiske børser. I 2002 var SAS den 8. mest omsatte luffartsaktie i Europa med en omsætning på 3,8 mia. SEK, hvilket svarer til 384 MUSD i 2002. I alt blev der omsat 55,6 (107,5) millioner aktier. Nedgangen skyldes en generel nedgang i omsætningen på de skandinaviske børser, men også en mindskning af handlen i København.

Handlen med SAS koncernens aktie modsvarer en omsætning på 34% (65%) af samtlige udestående aktier. Justeret for de tre staters 50-procent andel i SAS koncernen, svarer det til en omsætning i alt på 68% (131%). Handlen målt i antal aktier faldt på samtlige børser i 2002 og fordelte sig således: 9,4 (35,5) millioner i København, 19,1 (32,9) millioner i Oslo og 27,1 (39,1) millioner i Stockholm.

SAS koncernens aktieudvikling sammenlignet med amerikanske og europæiske luffartsaktier, 2002



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

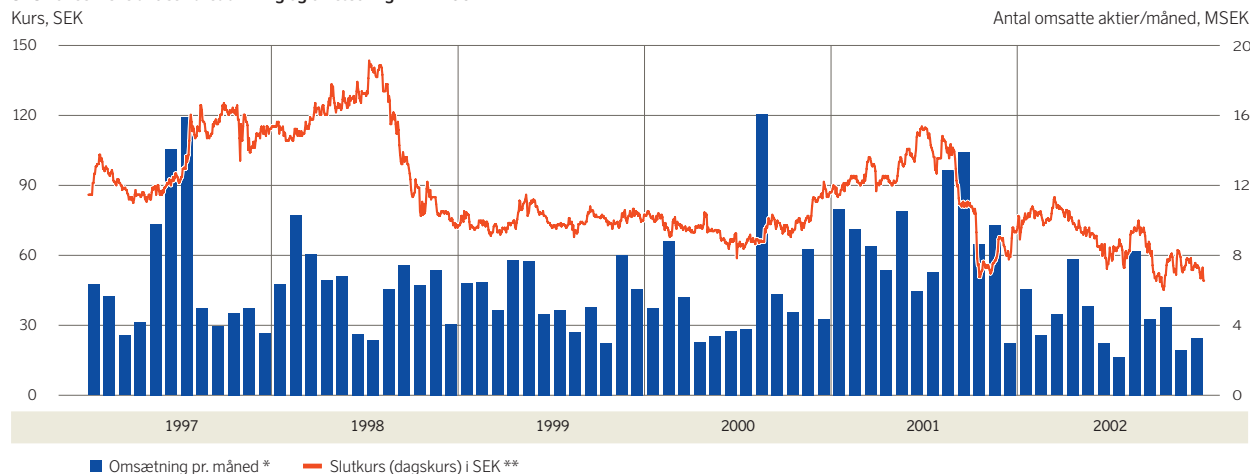
Udviklingen af SAS koncernens samlede markedsværdi, 2002



I 2002 faldt SAS koncernens samlede markedsværdi med 25,3% til 8 329 MSEK

Kilde: SIX og SAS koncernen

SAS koncernens akties kursudvikling og omsætning 1997-2002

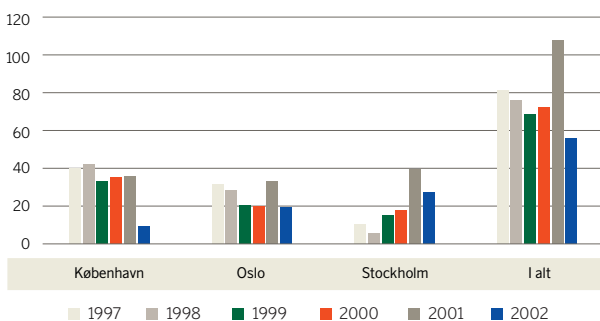


\*Omsætningen omfatter den samlede omsætning på børserne i København, Oslo og Stockholm. Før den 6. juli 2001 vedrører omsætningen de tidligere moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB og derefter SAS AB. \*\* Før den 6. juli 2001 omfatter kursudviklingen det tidligere noterede moderselskab SAS Sverige AB. Derefter omfatter kursudviklingen SAS AB på Stockholmsbørsen.

Kilde: SIX og SAS koncernen

### Antal omsatte aktier fordelt på de tre børser samt i alt, 1997-2002

Millioner aktier

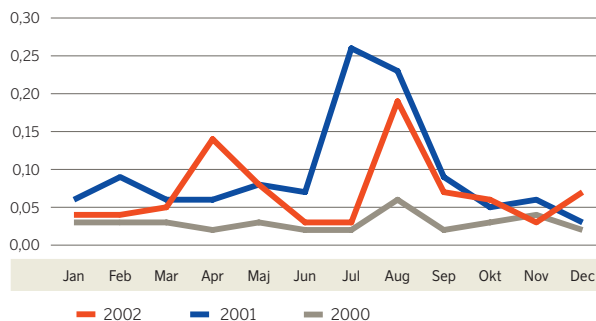


I 2002 faldt SAS koncernens samlede aktieomsætning sammenlignet med 2001 med 73% i København, 42% i Oslo og 31% i Stockholm.

Kilde: SIX

### SAS koncernens aktieandel målt i svenske kroner af Stockholmsbørsens samlede omsætning 2000-2002

%



Den samlede omsætning på Stockholmsbørsen faldt i 2002. På trods af at antallet omsatte SAS aktier faldt i 2002, lå SAS koncernens akties andel af omsætningen på Stockholmsbørsen på næsten samme niveau som i 2001.

Kilde: Stockholmsbørsen og SAS koncernen

### Aktionærer

Ved årsskiftet udgjorde antallet af aktionærer i SAS koncernen 19 811 (19 523). Hovedaktionærene i SAS koncernen er de skandinaviske stater. De største private aktionærer er Wallenbergstiftelserne, Folketrygdfondet og Alecta Pensionsforsikring. De institutionelle aktionærer repræsenterede sammenlagt cirka 40-45% af det samlede antal ejere af SAS AB.

Ejerandelen uden for Skandinavien udgør cirka 8% af kapitalen og stemmerne. Ejerandelen uden for EØS-området udgør cirka 6% af kapitalen.

#### De 15 største aktionærer i SAS koncernen

2002-12-31	Antal aktier	Ejerandel
Den svenske stat	35 250 000	21,4%
Den danske stat	23 500 000	14,3%
Den norske stat	23 500 000	14,3%
Wallenbergstiftelserne	13 155 980	8,0%
Folketrygdfondet	7 057 837	4,3%
Deutsche Bank Trust	6 186 476	3,8%
Alecta Pensionsforsikring	4 419 597	2,7%
Odin Fondene	4 246 430	2,6%
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4%
Handelsbanken fonde	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 Forsikring ASA	887 135	0,5%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	796 397	0,5%
Øvrige aktionærer	38 249 221	23,2%
I alt	164 500 000	100%

#### Aktiefordeling

2002-12-31	Antal aktionærer	Antal stemmer	% af aktiekapital	% af alle aktionærer
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%
Ukendte aktionærer	-	307 506	0,2%	-
I alt	19 811	164 500 000	100,0%	100,0%

#### Aktionærkategorier\*

	Antal aktier/stemmer
Den danske, norske og svenske stat	50%
Institutionelle aktionærer	40-45%
Privatpersoner	5-10%
I alt	100%

\* Informationen om aktionærene er hentet fra tre forskellige aktieregistre: VP, VPS og VPC.

#### Aktionærer pr. børs

	2002	2001
København	12 987	12 905
Oslo	1 949	1 918
Stockholm	4 875	4 700
I alt	19 811	19 523

#### Ændring af aktiekapital\*

År/måned	Begivenhed	Antal nye aktier	Antal aktier i alt	Nom. Værdi/aktie SEK	Nom. Aktiekapital
2001-05	Selskabsregistrering	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

\* Inden oprettelsen af SAS AB i maj 2001 var SAS koncernen noteret gennem de tre selskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB.

## Finansielt mål

SAS koncernens overordnede finansielle mål er at skabe værdier for sine aktionærer. Det er ambitionen, at aktiens totalafkast, det vil sige summen af aktiekursændring og udbytte, skal være mindst 14% over en konjunkturcyklus. Dette krav til afkast er oversat til et internt finansielt mål, CFROI.

### Årligt totalafkast (TSR), i perioden 1991-2002

Den tidligere tydelige konjunkturafmatning i flybranchen nåede bunden i 1990-1991. En beregning af SAS koncernens akties udvikling over tolvårsperioden 1991-2002 viser et gennemsnitligt årligt totalafkast på 9,7%. Det er 4,3 procentenheder under SAS koncernens mål for et totalafkast på 14% over en konjunkturcyklus.

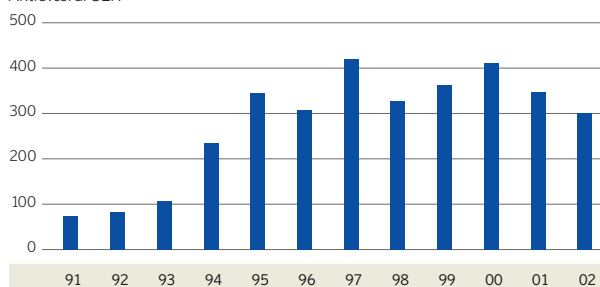
Aktie	Gennemsnitligt årligt afkast (IRR*)
SAS AB (København)	7,5%
SAS AB (Oslo)	10,6%
SAS AB (Stockholm)	10,5%
I alt (SAS koncernens aktie)	9,7%

Tabellen viser det gennemsnitlige totalafkast (Total Shareholder Return TSR) pr. år for respektive SAS koncernens aktie i lokal valuta i perioden 1. januar 1991 til 31. december 2002.

\* Internal Rate of Return (Intern rente.)

### Udviklingen af en investering på 100 SEK i SAS den 1. januar 1991

Aktieværdi SEK

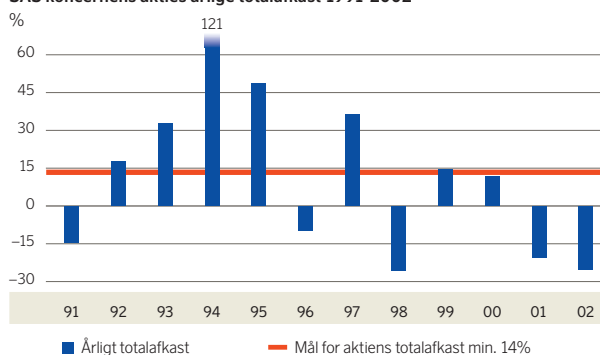


En investering på 100 SEK den 1. januar 1991 var frem til slutningen af 2002 vokset til 300 SEK inklusive geninvesteret udbytte (svarer til 9,7% pr. år).

Index = 100 (91-01-01)

Kilde: SIX og SAS koncernen

### SAS koncernens akties årlige totalafkast 1991-2002



I begyndelsen af perioden 1991-1994 var SAS koncernens akties afkast præget af lavkonjunkturerne og krisen i flybranchen. I midten af 1990-erne slog store omkostningsbesparelser og en forbedring af konjunkturerne igennem i aktiekursen og afkastet steg 1994 med 121%.

De sidste to år har været præget af en afmatning i økonomierne og eftervirkningerne af begivenhederne den 11. september 2001 med negativt resultat. Gennemsnitligt årligt afkast i perioden 1991-2002 var 9,7%.

SAS ABs bestyrelse har i forbindelse med generalforsamlingen foreslået, at der ikke udbetales udbytte for regnskabsåret 2002. Dette skyldes først og fremmest den usikre situation på markedet

## Udbyttepolicy

SAS koncernens årlige udbytte fastlægges under hensyntagen til koncernens resultat, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturf forhold.

Udbyttet skal over en konjunkturcyklus som hovedregel ligge på niveau med 30-40% af koncernens resultat efter beregnet skat.

### Udbytte

	2002	2001	2000
Udbytte (forslag 2002)	0	0	740
Udbytte i % af resultat efter beregnet skat	0	0	37
Udbytte i % af resultat efter beregnet skat (gennemsnit siden 1996)	*	*	39

\* Ikke relevant.

og den økonomiske krise flybranchen i øjeblikket befinder sig i. I en sådan situation er finansiell styrke af afgørende betydning.

### SAS koncernens dialog med kapitalmarkedet

SAS Group Investor Relations har som mål at styrke interessen for SAS koncernens aktie hos de eksisterende og potentielle investorer ved at tilbyde relevant, aktuel og hurtig information. SAS koncernens årsregnskab 2001 vandt Farmandprisen i Norge for bedste årsregnskab 2001.

Investorer og aktører på kapitalmarkedet skal forsynes med tydelig og klar information om virksomheden og dens muligheder for at forbedre aktionærværdien. SAS koncernen har foretaget satsninger på kapitalmarkedet gennem præsentationer, i Skandinavien og internationalt, som profilerer SAS koncernen ud fra et kapitalmarkedsperspektiv.

#### Oversigt – Kapitalmarkedsaktiviteter

*Analytikere:* kvartalsvise møder/konferencer, kapitalmarkedsdag efter behov.

*Investorer:* kvartalsvise møder i København, Oslo, Stockholm og London, halvårslige møder i det øvrige Europa, årlige møder i USA og den øvrige verden, brancheseminarer og konferencer.

*Mægler og den finansielle presse:* kvartalsvise møder, årlige seminarer.

### Interessen for SAS koncernens aktie

År 2002 har været et meget turbulent år på kapitalmarkedet med store ændringer som følge af reducerede volumener. De fleste større internationale banker fortsatte i året med jævnlige analyser af SAS koncernens aktie. Antallet af analytikere, som følger SAS koncernen, er stort set uændret.

### www.sasgroup.net

SAS koncernen tillægger internettet som informationskilde til kapitalmarkedet stor betydning. Det er ambitionen at have en hurtig, relevant, korrekt og aktuel informationsformidling. SAS Group Investor Relations internetside har opdateret information om koncernens finansielle udvikling, aktiemarkedsinformation, trafikstatistik og andre vigtige data.

## SAS Group Investor Relations Policy

I 2002 har SAS koncernen indført en Investor Relations Policy for yderligere at sikre en god og korrekt informationsformidling ([www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)).

## Nøgletal pr. aktie 1998-2002\*

	2002	2001	2000	1999	1998
<b>SAS AB</b>					
Børsværdi, MSEK	8 329	11 147	15 599	13 858	12 820
Omsætning antal aktier, mio.	55,6	107,5	72,5	64,7	75,8
Antal aktier ved årets udgang, mio.	164,5	161,8	164,5	164,5	164,5
<b>København, DKK</b>					
Resultat efter skat	-0,65	-5,36	11,45	7,07	10,92
Cash flow fra driften	10,59	-1,76	21,18	7,61	18,75
Udbytte (forslag 2002)	0,00	0,00	3,80	3,50	3,15
Udbytte % af overskud efter skat	0%	0%	33%	49%	29%
Bogført egenkapital	75,24	78,24	93,99	82,12	78,49
Børskurs ved årets udgang	41,6	53,0	81,5	77,0	72,8
Højeste børskurs i året	68,5	97,2	87,0	85,0	141,0
Laveste børskurs i året	38,6	40,0	59,0	62,8	70,0
Gennemsnitskurs	53,6	73,8	74,2	73,7	104,0
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	55%	68%	87%	94%	93%
Direkte afkast, gennemsnitskurs	0,0%	0,0%	5,1%	4,7%	3,0%
P/E, gennemsnit	neg	neg	6,5	10,4	9,5
P/CE, gennemsnit	neg	neg	3,5	9,7	5,5
Omsætning antal aktier, mio.	9,42	35,49	34,97	29,51	42,20
<b>Oslo, NOK</b>					
Resultat efter skat	-0,66	-5,78	12,47	7,91	12,31
Cash flow fra driften	10,70	-1,90	23,06	8,50	21,14
Udbytte (forslag 2002)	0,00	0,00	4,20	3,75	3,70
Udbytte % af overskud efter skat	0%	0%	34%	47%	30%
Bogført egenkapital	76,03	84,48	102,30	91,81	88,49
Børskurs ved årets udgang	41,0	57,5	93,5	87,0	64,0
Højeste børskurs i året	72,0	100,0	93,5	88,0	137,0
Laveste børskurs i året	37,0	42,0	70,0	59,5	61,0
Gennemsnitskurs	54,4	77,5	79,0	72,6	100,0
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	54%	68%	91%	95%	72%
Direkte afkast, gennemsnitskurs	0,0%	0,0%	5,3%	5,2%	3,7%
P/E, gennemsnit	neg	neg	6,3	9,2	8,1
P/CE, gennemsnit	neg	neg	3,4	8,5	4,7
Omsætning antal aktier, mio.	19,07	32,86	20,06	20,19	28,20
<b>Stockholm, SEK</b>					
Resultat efter skat	-0,81	-6,65	12,98	8,38	12,97
Cash flow fra driften	13,06	-2,19	24,01	9,02	22,28
Udbytte (forslag 2002)	0,00	0,00	4,50	4,00	4,00
Udbytte % af overskud efter skat	0%	0%	35%	48%	31%
Bogført egenkapital	92,75	97,14	106,50	97,33	93,25
Børskurs ved årets udgang	49,4	68,0	90,0	76,0	74,5
Højeste børskurs i året	85,0	115,0	91,5	86,0	143,0
Laveste børskurs i året	45,5	51,0	59,0	68,0	77,0
Gennemsnitskurs	66,2	86,8	73,5	75,3	106,5
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	53%	70%	85%	78%	80%
Direkte afkast, gennemsnitskurs	0,0%	0,0%	6,1%	5,3%	3,8%
P/E, gennemsnit	neg	neg	5,7	9,0	8,2
P/CE, gennemsnit	neg	neg	3,1	8,4	4,8
Omsætning antal aktier, mio.	27,07	39,16	17,43	15,01	5,50

\* Aktiedata før den 6. juli 2001 omfatter de tidligere noterede moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. Nøgletallene omfatter SAS koncernen og er for år 2001 beregnet ud fra 160 018 622 og 163 747 100 aktier for 2002. Øvrige år er beregnet ud fra 164 500 000 aktier.

# Økonomisk tiårsoversigt

SAS koncernen <sup>1</sup>							
Resultatopgørelse, MSEK	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Omsætning	64 944	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189
Driftsresultat før afskrivninger	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668
Afskrivninger	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851
Resultatandele i associerede selskaber	-409	-70	-1	77	-20	88	5
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	817	-24	1 033	283	1	1	-
Resultat ved salg af fly og bygninger	-320	1 165	490	726	1 014	83	100
Driftsresultat før skat	-450	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031
<b>Balance, MSEK</b>							
Anlægsaktiver	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787
Omsætningsaktiver, ekskl. likvider	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161
Likvider	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074
Egenkapital	15 188	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424
Langfristet gæld og hensættelser <sup>3</sup>	27 262	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314
Kortfristet gæld	24 360	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284
Balancesum	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022
<b>Pengestrømsopgørelse, MSEK</b>							
Nettofinansiering fra driften	2 138	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564
Investeringer	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112	-3 256	-2 651
Salg af anlægsaktiver m.m.	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066
Finansieringsunder-/overskud	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87	735	1 979
Nyemission	197	-	-	-	-	-	644
Udbytte <sup>4</sup>	-	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204
Ekstern finansiering, netto	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562
Ændring i likvider ifølge balancer	-941	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143
<b>Nøgletal</b>							
Bruttodækningsgrad, %	5,5	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4
Forrentning af investeret kapital (ROCE), %	3,7	0,0	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7
Forrentning af bogført egenkapital efter skat, %	-0,9	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9
Soliditet, %	23	25	36	37	38	36	35
<b>Resultat- og kapitalbegreber der indgår i CFROI, MSEK</b>							
<b>Resultat</b>							
Resultat før afskrivninger, EBITDA	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666
+ Omkostninger til operationel flyleasing	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>Justeret gennemsnitlig investeret kapital <sup>5</sup></b>							
+Egenkapital	14 890	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424
+Minoritetsandele	71	218	131	45	19	19	18
+Overværdi i flyflåden	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930
+Kapitaliserede leasingomkostninger (7-faktor)	22 049	14 930	11 113	8 441	6 601	6 059	6 104
- Kapitalandele i associerede selskaber	-803	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653
+Finansiel nettogæld	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026	255	164
Justeret gennemsnitlig investeret 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>Øvrige finansielle mål, MSEK</b>							
Finansielle indtægter	1 150	618	518	868	634	674	745
Finansielle udgifter	-2 282	-1 129	-729	-713	-684	-754	-634
Rentebærende gæld	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810
Operationel leasingkapital	26 229	16 975	13 286	9 422	7 189	6 013	6 104
Nettogæld	11 574	7 652	794	-107	484	-185	164
Finansiel nettogæld	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707	345	164
Gældsætningsgrad <sup>7</sup>	1,16	0,81	0,25	0,14	0,11	0,03	0,02
Justeret finansiel nettogæld (NPV)/egenkapital	1,99	1,37	0,45	0,35	0,25	0,13	0,18
Justeret finansiel nettogæld (7-faktor)/egenkapital	2,87	1,89	1,00	0,73	0,58	0,46	0,50
Rentekomkostninger/gennemsnitlig bruttogæld, %	6,9	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7
Rentedækningsgrad	0,8	0,0	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2

<sup>1</sup> Omfatter SAS koncernen proforma for årene 1996-2000. <sup>2</sup> Omfatter SAS Gruppen, det vil sige SAS Konsortiet samt datterselskaber, men eksklusive SAS tre tidligere moderselskaber (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB). <sup>3</sup> Inklusive minoritetsinteresser. <sup>4</sup> For årene 1993-1995 indgår udbetalte midler til moderselskaberne.

<sup>5</sup> Gennemsnitlig kapital for årene 1997-2002. <sup>6</sup> Omregnet ifølge ny definition. <sup>7</sup> Beregnes på finansiel nettogæld. Definitioner og begreber, se side 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

## Tiårsoversigt

Tiårsoversigten redegør for nøgletallene for SAS koncernen i perioden 1996-2002 og inkluderer et konsolideret SAS AB. Årene 1993-1995 repræsenterer SAS Gruppen, hvor de tidligere tre moderselskaber ikke er konsoliderede.

## Driftsresultat 1993-2002

I begyndelsen af perioden var SAS koncernen hårdt ramt af lavkonjunkturen, hvilket medførte både færre passagerer og lavere fragtvolumener. Nedgangen kom på et tidspunkt, hvor virksomheden var i færd med at øge kapaciteten gennem store investeringer. 1995 blev SAS koncernens bedste år nogensinde målt på driftsresultatet. Nedgangen i resultatet i 1996 skyldtes først og fremmest øgede omkostninger. 1997 var et godt år, men allerede i 1998 begyndte resultatet, eksklusive realisationsgevinster, at vige som følge af stigende omkostninger. 1999 var et svagt år for flyvirksomheden. År 2000 blev bedre, men var præget af høje priser på flybrændstof. SAS koncernens resultat før skat og realisationsgevinster for år 2001 blev det dårligste i koncernens historie og udgjorde -2 282 MSEK. Starten af 2002 var meget svag med øgede omkostninger og reducerede indtægter. Andet halvår var præget af fortsat lavkonjunktur. Driftsresultatet før realisationsgevinster forbedredes dog til -951 MSEK for hele 2002.

CFROI (Cash Flow Return on investments) er den vigtigste parameter for værdiskabelse i virksomheden og dermed SAS koncernens primære fokus. Det er desuden den mest fremtrædende indikator, som de fleste analytikere lægger til grund, når de skal vurdere værdien af flyselskaber. Målet for forrentning CFROI afspejler multiplum EV/EBITDAR, som udtrykker virksomhedens værdi som multiplum af årets operative cash flow fra driften eksklusive omkostninger til operationel leasing af fly.

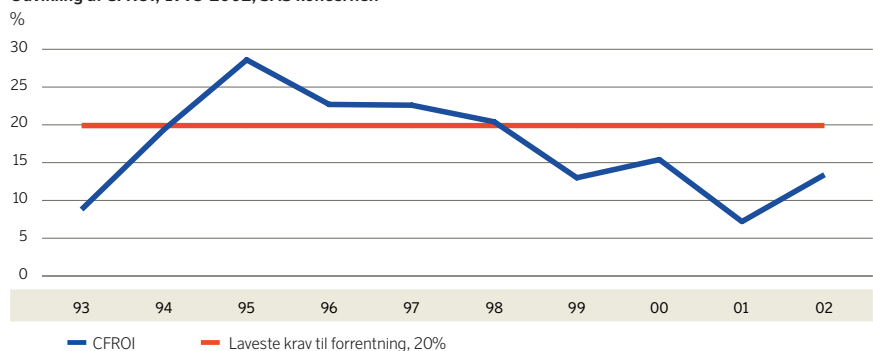
## Resultat og kapitalbegreber som indgår i CFROI

MSEK	2002
<b>Resultat</b>	
Resultat før afskrivninger, EBITDA	3 547
+ Omkostninger til operationel flyleasing	3 747
<b>EBITDAR</b>	<b>7 294</b>
<b>Justeret gennemsnitlig investeret kapital</b>	
+ Egenkapital	14 890
+ Minoritetsandele	71
+ Overværdi i flyflåden	1 318
+ Kapitaliseret leasingomkostninger (7-faktor)*	22 049
- Kapitalandele i associerede selskaber	-803
+ Finansiell nettogæld**	16 905
<b>Justeret gennemsnitlig investeret kapital</b>	<b>54 430</b>
* Den overvejende del af SAS koncernens operationelle leaser er såkaldte udfasningsleaser med en resterende løbetid på mindre end to år. På kapitalmarkedet anvendes beregningsmetoden 7 gange den årlige omkostning uanset leasingkontraktens løbetid.	
** I definitionen af CFROI er nettogælden tidligere anvendt til beregning af justeret gennemsnitlig investeret kapital. Fr.o.m. dette regnskab anvendes i stedet finansiell nettogæld i beregningen.	
NPV udgjorde ved udgangen af december 12 749 (8 773) MSEK.	
Gennemsnitlig NPV for 12-måneders perioden udgør 11 302 (5 115) MSEK.	

## Beregning af CFROI

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

## Udvikling af CFROI, 1993-2002, SAS koncernen



SAS koncernens laveste krav til forrentning er sat til 20% som et gennemsnit over en konjunkturcyklus, hvor der tages hensyn til gennemsnitlig kapitalallokering ved genanskaffelse af flyflåden. De fire seneste år er forrentningen faldet i SAS koncernen til under SAS koncernens minimumskrav på 20% og var i 2002 cirka 13%.

# SAS koncernens flyflåde, investeringer og kapitalbinding



Flyvirksomheden er en kapitalintensiv branche. I 2002 investerede SAS koncernen (inklusive investeringer som finansieres via operational leasing) i alt cirka 8 600 MSEK i nye fly. Fra 2003 og fremover vil koncernen have et betydeligt lavere investeringsbehov.

SAS koncernens samlede flyflåde					
	Ejet dec 02	Lejet*	I alt dec 02	Ud- lejet	I ordre
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		
I alt	133**	181	314	6	21
Fordeling af koncernens flyflåde pr. flyselskab:					
Scandinavian Airlines	113	86	199	6	10
Spanair		49	49		11
Braathens	4	23	27		
Widerøe's Flyveselskab	16	13	29		
Air Botnia		10	10		

\*Vedrører operationelt leasede fly. \*\* Heraf er 20 fly finansielt leasede.

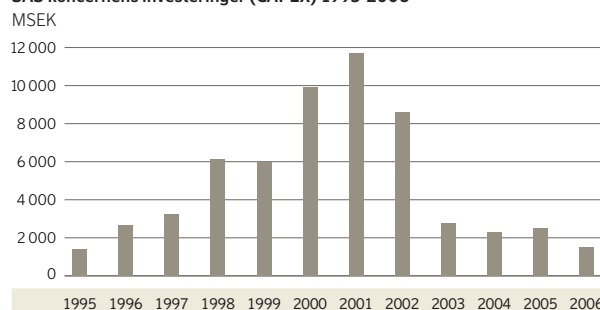
## SAS koncernens samlede flyflåde

SAS koncernens flyflåde består af 314 fly. I 2002 er Spanairs flyflåde kommet til som følge af den øgede ejerandel. (For detaljeret information om SAS koncernens flyflåde se omslagets inderside).

## SAS koncernens samlede flyinvesteringer Fornyelse af Scandinavian Airlines flyflåde

Scandinavian Airlines har i de seneste år gennemført omfattende investeringer i fornyelse af flyflåden. Investeringerne toppede i 2002. Det betyder, at SAS koncernen i de næste år går ind i en konsolideringsfase med et betydeligt lavere investeringsniveau end i de sidste to år. I alt udgør SAS koncernens ordrer en værdi af 480 MUSD. Udover investeringer i flymateriel foretages der andre investeringer i størrelsesordenen cirka 1 200 MSEK pr. år.

## SAS koncernens investeringer (CAPEX) 1995-2006



SAS koncernen har gennemført store investeringer mellem 1998 og 2002 på grund af indfasningen af Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A321 samt A340/330. Fra og med 2003 falder SAS koncernens investeringer i nye fly, idet hovedparten af fornyelsen i Scandinavian Airlines flyflåde er gennemført.

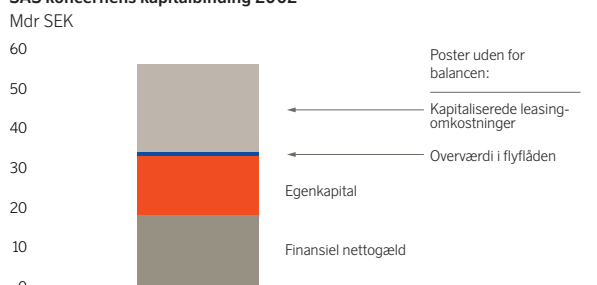
Fly i fast ordre (CAPEX) i perioden 2003-2006					
SAS koncernen	I alt	2003	2004	2005	2006>
MUSD (CAPEX)	480	175	126	146	33
Antal fly	12	4	2	5	1
Scandinavian Airlines					
MUSD (CAPEX)	420	145	96	146	33
Antal fly	10	3	1	5	1

Ved udgangen af 2002 havde hverken Braathens eller Air Botnia fly i ordre.

## Kapitalbinding

Flyvirksomhed er en kapitalintensiv branche. Store investeringer foretages i produktionsressourcer, som anvendes over en lang år-række. Derfor er det meget vigtigt for alle flyselskaber at have et godt overblik over kapitalbindingen.

### SAS koncernens kapitalbinding 2002



Udgangspunktet ved beregning af SAS koncernens kapitalbinding er SAS koncernens samlede egenkapital. Til egenkapitalen adderes overværdien i flyflåden, finansiell nettogæld samt kapitaliserede leasingomkostninger.

## Kapitalbegrebet

CFROI er det vigtigste nøgletal for de fleste analytikere, når værdien af flyselskaber skal vurderes. Ved beregning af nøgletallet CFROI anvendes et markedsbaseret kapitalbegreb som basis for at tage højde for alle kapitalkilder. Eftersom forrentningen vurderes ud fra den faktiske kapital, som investeres i virksomheden, anvender SAS koncernen den markeds-mæssige værdi af aktiver og passiver. Forskellen sammenlignet med bogført kapital er, at der foretages en justering for kapitaliseret fremtidig omkostning for operationel flyleasing og overværdien i den ejede flyflåde.

## Operationelle leasingforpligtelser

Operationel leasing anvendes som et værktøj for at opnå en optimal finansiering af flyflåden og mindske kapitalbindingen. Fleksible rettigheder til forlængelse og indløsning før tid øger den operationelle fleksibilitet, hvilket gør det muligt bedre at tilpasse flyflåden til udsving i konjunkturudviklingen. Mindskede restværdier er en anden positiv effekt af operationel leasing.

SAS koncernen har tidligere anvendt nutidsværdien af operationelle leasingforpligtelser vedrørende fly. Da aktiemarkedet i stigende grad benytter sig af et multipel på 7, har SAS koncernen valgt at følge denne metode siden november 2001. For lånemarkedet er nutidsværdiberegningen stadig relevant, da denne måler de faktiske forpligtelser. Ved udgangen af 2002 var nutidsværdien på leasingkontrakterne for SAS koncernen 12 749 MSEK eller 1 445 USD.

## Kontraheret\* operationel flyleasing 2003-2006

Nutidsværdi (NPV) ved 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

Kapitaliserede leasingomkostninger (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

\* Kun eksisterende kontraherede flyleasingaftaler pr. 31. december 2002.

## Overskud af fly

Scandinavian Airlines havde ved årsskiftet brug for 156 fly til sin planlagte produktion, ud af en samlet flåde på 199 fly. De fly, der ikke var brug for i produktionen, var ved årsskiftet håndteret eller planlagt som følger: 6 stk. er leaset ud til eksterne operatører, 9 stk. er leaset og tilbageleveres i 2003 (5 stk. DC-9 og 4 stk. Boeing 767), 10 stk. leases ud efter aftale i begyndelsen af 2003 og 11 stk. er planlagt til produktion i forbindelse med sommerprogrammet 2003. 7 stk. er Fokker F-28 fly, som er afskrevet helt til en samlet bogført værdi af cirka 60 MSEK, og en beregnet markedsværdi i samme størrelsesorden.

Overskud på løbende poster i 2003 forventes at variere afhængig af sæsonsvingninger og behov for ændrede produktionsplaner, sammensætningen af den leasede og ejede flyflåde samt en række forskellige faktorer fra omverdenen.

## SAS koncernens program for frigørelse af kapital

SAS koncernen har i de seneste år konsekvent arbejdet på at reducere koncernens samlede kapitalbinding. Større transaktioner, som er foretaget, er blandt andet en sale leaseback transaktion sammen med GECAS omfattende 30 fly, samt en ejendomstransaktion med GE Capital og Nordisk Renting, med lufthavnsrelaterede ejendomme, til en værdi af cirka 3 000 MSEK. I perioden 1999-2001 er derudover godt og vel 30 fly blevet håndteret med sale leaseback til en værdi af cirka 8 000 MSEK. I 2002 er kapitalbindingen fortsat blevet reduceret gennem sale leasebacktransaktioner for 8 stk. fly til en sammenlagt værdi af cirka 2 900 MSEK. Dette omfatter 2 stk. Airbus A330/340, 1 stk. Boeing 737 og 5 stk. deHavilland Q400.

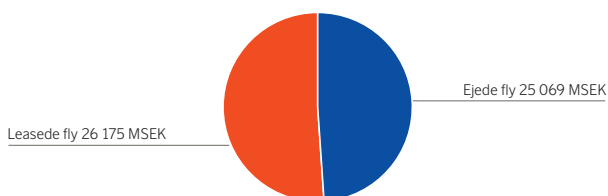
## Markedsværdi af flyflåden

SAS koncernen har i flere år haft store overværdier i flyflåden. Overværdiernes størrelse afhænger hovedsagelig af markedsværdien på fly, valg af afskrivningstakt, samt vekselkursen USD/SEK.

Beregnet overværdi i den af SAS koncernen ejede flyflåde udgjorde den 31. december 2002, 925 (1 751) MSEK. Nedgangen i overværdierne på fly i koncernen siden 2001 skyldes fortsat overkapacitet, samt at et øget udbud af fly på markedet for brugte fly, efter begivenhederne den 11. september 2001, har medført pres på priserne. Samtidig er kursen USD/SEK faldet med cirka 17% i 2002, hvilket har påvirket overværdien i SEK negativt.

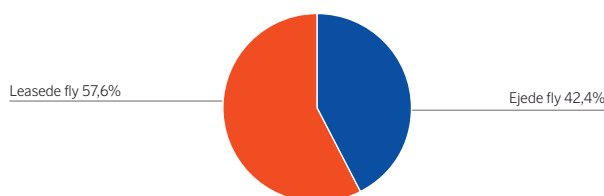


#### Fordelingen af markedsværdien af SAS koncernens samlede flyflåde, 2002



Den samlede markedsværdi af koncernens flyflåde udgjorde i alt 51,2 milliarder SEK.

#### SAS koncernens henholdsvis ejede og leasede fly pr. 31 december 2002

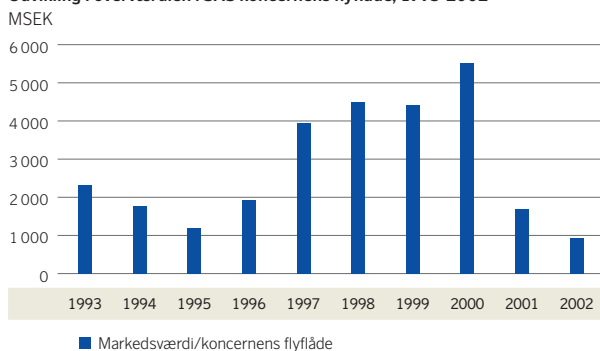


Ved udgangen af 2002 var 181 stk. (57,6%) af SAS koncernens samlede flyflåde leaset.

Usikkerheden på markedet gør det vanskeligt at bestemme korrekte markedsværdier, og derfor er SAS koncernens beregnede overværdi fra og med andet kvartal 2002 baseret på gennemsnittet af tre eksterne vurderinger.

Overværdi i SAS koncernens flyflåde	
Ejede pr. 31 december 2002, 133 fly	MSEK
Anslået markedsværdi (inklusive sikringsbøgføring)	25 069
Bogført værdi	24 144
Overværdi	925

#### Udvikling i overværdien i SAS koncernens flyflåde, 1993-2002



Begivenhederne den 11. september 2001 påvirkede priserne på fly betydeligt. Ved årsskiftet 2002/2003 var overværdien i SAS koncernens flyflåde 925 MSEK, en nedgang på 826 MSEK siden året før.

#### Pensionsmidler - netto

De fleste pensionsordninger i Skandinavien er ydelsesbaserede og sikret gennem forsikringsselskaber. Netto pensionsmidler beregnes ved, at aktivsiden (fondsmidlerne) reduceres med beregnede pensionsforpligtelser (PBO). Forpligtelserne (PBO) beregnes med udgangspunkt i den enkelte medarbejders forventede fremtidige slutløn, diskonteret til nutidsværdi. Forrentningen af aktivsiden beregnes med udgangspunkt i en rente for afkast, som er lokalt fastlagt for det enkelte land. Vejet beregnet gennemsnitlig rente for afkast for 2002 var 8,1%.

Opnået vejet afkast for 2001 var 2,4%, mens tilsvarende information for 2002 ikke er modtaget. Eftersom udviklingen på finansmarkedet har været svag i 2002, så vil det faktiske afkast være lavere end det estimerede. Ydermere har den dramatiske reduktion af værdierne på finansmarkederne i slutningen af 2001 og i 2002 medført, at værdien af midler i ordningerne er faldet. Såfremt der ikke sker en bedring på markedet i de kommende år, vil konsekvensen være, at pensionsomkostningerne relativt set vil stige for SAS koncernen. Omkostningsstigningen for 2002 er et resultat af en større koncern og ændrede parametre som følge af ændrede forudsætninger på markedet. Pr. den 31. december 2002 udgjorde den samlede overfondering af pensionsordningerne 1 244 MSEK. Bogført beholdning var 6 298 MSEK. Det er SAS koncernens vurdering, at nedgangen på markedet er temporær og at værdierne over tid vil blive genoprettet - dog ikke op til det oprindelige niveau. De samlede fondsmidler i ordningerne var ved årsskiftet 24 138 MSEK. (For yderligere information se side 86 samt side 95 note 19.)

#### Gennemsnitlig kapitalomkostning (WACC)

SAS koncernens gennemsnitlige vejede kapitalomkostning beregnes til cirka 9%. Omkostning til egenkapital beregnes ud fra en forventet inflation på 2% samt en markedspræmie på godt og vel 5%. Koncernens omkostninger til gæld forudsættes være 5,5% og leasingomkostningerne er baseret på et markeds-mæssigt rente- og afskrivningsniveau.

#### Mål for afkast

##### “Enterprise Value”-EV/EBITDAR

EV/EBITDAR er et nøgletal som angiver, hvordan flyselskabernes indtjeningssevne vurderes på markedet, målt i forhold til kapitalbindingen. Målet tager hensyn til den faktiske kapitalbinding, egenkapital, leasing og lån.

I 2002 var EV/EBITDAR for SAS koncernen faktor cirka 5,5 og for 2001 var multiplum for SAS koncernen cirka 10,5.

“Rabatten” på SAS koncernens aktie sammenlignet med konkurrenternes er dermed reduceret væsentligt sammenlignet med 2000, selvom det er vanskeligt at foretage en sammenligning i et år med store kurs- og resultatændringer. Indførelsen af den fælles aktie i 2001 har dog antagelig medført, at rabatten blev mindre.

# Finansiering og finansiel risikohåndtering

SAS koncernen er gennem sin internationale og kapitalintensive virksomhed udsat for forskellige former for finansielle risici - likviditets- og lånerisici, kredit-, valuta- og renterisici.

SAS koncernens finansielle transaktioner og finansielle risici håndteres centralt og koordineres af SAS Group Finance & Asset Management, som er den enhed, der agerer eksternt på de finansielle markeder for SAS koncernen.

## Finansiering

Finansiering sker hovedsagelig via syndikerede banklån, obligationslån, direkte lån, driftslån, finansiell- og operationel leasing. I december 2001 blev der indgået en rammeaftale på godt og vel 1 000 MUSD med fire banker samt de tre eksportfinansieringsinstitutter i England, Frankrig og Tyskland. SAS koncernen har pr. 2002 udnyttet cirka 880 MUSD af denne lånefacilitet.

I maj 2002 gennemførtes en syndikeret lånefacilitet med 15 stk. banker, på i alt 400 MUSD, med det formål at fungere som finansiering af flyinvesteringer. Ved udgangen af 2002 var faciliteten udnyttet.

### Aktuelle bindende tilsagn om kredit for SAS koncernen pr. 2002-12-31

Facilitet	Beløb MUSD	Udnyttet 02-12-31 MUSD	Udnyttet MUSD	Gyldighedsperiodens udløb
Revolving Credit Facility	700	300	400	maj 2004
Aircraft Finance Lease Facility	300	0	300	dec 2003
Bilaterale bankfaciliteter	130	0	130	2003/2004
Øvrige	172	50	122	2003/2004
I alt	1 302	350	952	

## Kreditværdighed

For løbende at sikre adgangen til en bred vifte af finansieringskilder har SAS koncernen som målsætning at opretholde en gældsætning som langsigtet medfører, at SAS koncernen opfattes som en attraktiv låntager. For at underbygge denne målsætning har koncernen fastlagt en række finansielle mål for soliditeten og gældsætningsgraden.

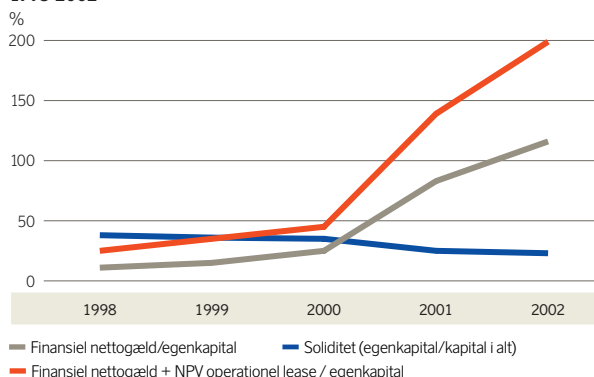
### Langsigtede mål for soliditet og gældsætningsgrad

Soliditet	> 30%
Finansiell nettogæld + 7x Operationel leasing / Egenkapital	< 100%
Finansiell nettogæld + NPV Operationel leasing / Egenkapital	< 100%
Finansiell nettogæld / Egenkapital	< 50%

Soliditeten var noget svagere i 2002 og udgjorde 23% pr. 2002-12-31. Nettogælden steg i 2002 og udgjorde 11 574 MSEK og den finansielle nettogæld på 17 872 MSEK som et resultat af investeringen i en ny langdistanceflåde til Scandinavian Airlines.

Ved vurderingen af flyselskabers kreditværdighed er det vigtigt at tage hensyn til finansiering uden for balancen. Ved udgangen af 2002 var SAS koncernens nettogæld justeret for leasingforpligtelser i forhold til egenkapitalen 199%.

### Nøgletal for soliditet og gældsætningsgrad for SAS koncernen, 1998-2002



### Kort- og langsigtet rating i flybranchen (Moody's)

Pr. 2002-12-31	Kortfristet	Langfristet	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 januar 2002 blev SAS koncernens rating hos det amerikanske ratinginstitut Moody's nedgraderet med tre trin fra A3 til Baa3 for langfristet gæld og fra P1 til P3 for kortfristet gæld. I oktober ændredes udsigterne fra stabil til negativ, hvilket er på niveau med øvrige flyselskaber i branchen. Trods dette er koncernens kreditværdighed god sammenlignet med andre flyselskaber. SAS koncernen kreditvurderes også af det japanske ratinginstitut Japan Rating and Investment Information, Inc. Ratingen blev i januar 2002 nedgraderet to trin fra A+ til A-, men bibeholdes for kortfristet gæld på A1.

## Finansiell risikohåndtering

### Likviditets- og lånerisici

Med likviditets- og lånerisici refereres der til risikoen for, at tilstrækkelig likviditet ikke er disponibel på det ønskede tidspunkt, samt at refinansiering af forfaldne lån bliver omkostningskrævende eller vanskelig. Ved optagelse af nye lån er det målsætningen, at forfaldsprofilen fordeles jævnt over tid, således at max. 25% af bruttogælden og kontraherede låneaftaler forfalder inden for de følgende 12 måneder.

Likviditetsreserven skal svare til 3 måneders faste operationelle omkostninger (cirka 9 500 MSEK). For at reducere likviditetsrisikoen skal SAS koncernens likvider (kortfristede placeringer, kontant- og bankbeholdninger) udgøre det der svarer til 75% af reserven (cirka 7 000 MSEK). Udover likviditetsreserven skal der være et finansielt beredskab af udnyttede kontraherede lånetilsagn svarende til

## Finansiel strategi

Finansiel fleksibilitet bevares gennem en høj likviditet, god adgang til finansiering og en aktiv dialog med kapitalmarkedet.

Det er finansvirksomhedens opgave at identificere, styre og håndtere SAS koncernens finansielle risici, bl.a. i forbindelse med valutaer, renter og kreditter.

Flyflåden betragtes som et finansielt aktiv og følgelig foretages optimering af finansieringen af flåden ud fra krav om operationel effektivitet, skatteeffekter, finansieringsomkostninger, kapitalbinding og markedsværdi.

10% af SAS koncernens prognosticerede årsomsætning under hensyntagen til sæsonreserver. SAS koncernens likvider skal placeres i aktiver, som har en god likviditet eller kort løbetid, mindre end tre måneder. Pr. 2002-12-31 udgjorde den faktiske likviditet 10 721 (11 662) MSEK. I alt havde SAS koncernen udnyttede kredittilsagn pr. 31. december 2002 på 8 400 MSEK. Det samlede finansielle beredskab udgør dermed 19 121 MSEK.

### Kreditrisici/modpartsrisici

Kreditrisici opstår ved, at modparten ikke opfylder sine forpligtelser ifølge indgåede aftaler. For placeringer udgøres kreditrisikoen størrelse af det nominelle beløb. Kreditrisikoen ved de finansielle instrumenter vurderes i overensstemmelse med international markedspraksis. Anvendelsen af finansielle instrumenter sker hovedsagelig for at skabe ønsket valuta- og rentemæssig eksponering på nettogælden. Finanspolicy'en foreskriver, at der primært skal foretages transaktioner med institutioner med høj kreditværdighed. Der foreligger ISDA-aftaler (nettingaftaler) med de fleste modparter. For hver modpart er der fastsat modparts-limits, der revideres løbende.

### Valutarisici og valutafordelingen på nettogælden

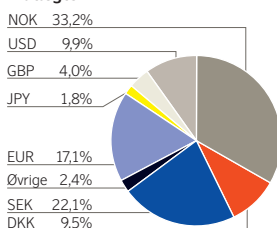
SAS koncernen er valutaeksponeret for både transaktionsrisiko og translationsrisiko.

*Transaktionsrisiko* udgøres af kommercielle strømme i udenlandsk valuta, som ved ændring af valutakurser eksponeres for risikoen for, at resultatet påvirkes. Kurssikring af prognosticerede kommercielle valutastrømme (overskuds- og underskudsvalutaer) sker løbende op til 90% baseret på 12 måneders rullende likviditetsprognoser. Kommercielle underskudsvalutaer netto er hovedsagelig DKK og USD.

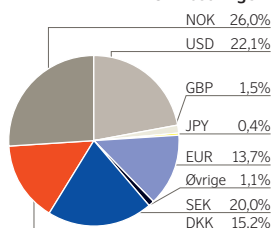
*Translationsrisiko* består af omregningsdifferencer på balanceposter i udenlandske valutaer, som følge af ændringer i valutakurserne. For at begrænse valutaeksponeringen matches valutasamsmensætningen af likviderne med den rentebærende bruttogæld.

Valutafordeling i % SAS koncernen 2002

#### Indtægter



#### Omkostninger



### Anslået valutafordeling af driftsresultatet (EBITDA), 2002

	Overskudsvalutaer	Underskudsvalutaer
NOK	5 600	USD 7 100
SEK	2 100	DKK 3 100
EUR	2 700	
Øvrige	3 300	

Netto EBITDA målt i MSEK udgjorde 3 500.

\* Der findes en sammenligning af valutakursændringernes påvirkning af SAS koncernens resultat i note 29 på side 96.

Fly investeres og markedsvurderes i USD, et forhold som medfører et øget behov for at beskytte denne aktivmasse mod en ugunstig valutakursudvikling. Ved at beholde en vis del af nettogælden i USD og tilstræbe sikkerhed i regnskabet begrænses valutaeffekten på denne andel.

For at begrænse valutaeffekten skal den resterende del af nettogælden beholdes i SAS koncernens selskabers/enheders regnskabsvalutaer. En mindre del kan være i andre valutaer.

### Renterisici

SAS koncernens renterisiko består af de negative markedsværdiændringer, der opstår ved bevægelser i forrentningskurven (markedsrenter ved forskellige løbetider). Rentebindingen på nettogælden ligger inden for intervallet 1-6 år, hvor cirka 50% er inden for korte løbetider og 50% inden for lange løbetider.

Ved tilpasning af rentebindingstiden til det ønskede interval anvendes forskellige former for rentederivatinstrumenter såsom lange rente-swapper, FRA-kontrakter (Forward Rate Agreement) og futures. Den gennemsnitlige rentebindingstid var pr. 2002-12-31 cirka 2,9 (2,3) år. Løbetiden for den rentebærende bruttogæld udgjorde ved udgangen af året cirka 4,6 (4,4) år. Pr. 2002-12-31 udgjorde koncernens rentebærende gæld 29 782 (26 124) MSEK.

### Prisrisici vedrørende flybrændstof

SAS koncernen er eksponeret for prisrisiko i forbindelse med ændringer i prisniveauerne for flybrændstof. Af SAS koncernens samlede omkostninger 2002 udgjorde omkostninger til brændstof 8,5%.

Brændstofomkostningernes andel af de samlede flydriftsomkostninger inden for flybranchen globalt steg gennemsnitligt fra 12% i 2001 til cirka 13% i år 2002.

Det er SAS koncernens policy løbende at sikre 40-60% af det forventede forbrug i de kommende tolv måneder.

I 2002 prissikrede SAS koncernen gennemsnitlig 49% af brændstofindkøbene. Af det forventede forbrug i 2003 har SAS koncernen hidtil sikret 63% med hovedvægten på det første halvår, primært gennem optioner. Den høje sikringsgrad i 2003 skyldes øget usikkerhed i omverdenen. En koordinering af SAS koncernens prissikring af flybrændstof for de nytilkomne flyselskaber blev påbegyndt i 2002.

### SAS koncernens forsikringspolicy

Samtlige aktiver og virksomheder skal have optimal forsikringsdækning baseret på konkurrencemæssige vilkår på det globale forsikringsmarked. SAS koncernens flyforsikringsaftale er af allrisktypen og omfatter såvel flyflåden inklusive reservedele og teknisk udstyr som al ansvars eksponering i forbindelse med flyvirksomheden. Forsikringspræmierne for SAS koncernen udgjorde 895 MSEK i 2002, hvilket er en mangedobling i forhold til tidligere år.

# Scandinavian Airlines

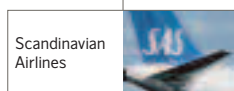


- Forretningsområdet kort
- Målsætninger, strategisk fokus og opfyldelse af mål
- Strategier for øget konkurrenceevne
- Øget fokus på kunden
- Trafik- og markedsudvikling
- Distributionskanaler
- Sikker rejse
- Operationelle nøgletal



# Scandinavian Airlines

www.sas.se



## Vigtige begivenheder

Det tidligere forretningsområde SAS Airline, som omfattede både Scandinavian Ground Services og SAS World Sales samt SAS Technical Services, blev omstruktureret og rendyrket og forretningsområdet Scandinavian Airlines blev etableret den 1. juli 2002 ■ Den første juni 2002 introduceredes Scandinavian Airlines nye rejsekoncept "Scandinavian Direct" for en enklere, smidigere rejse til en mere fordelagtig pris i Skandinavien ■ "Turnaround" blev introduceret og implementeringen påbegyndt ■ Nyt produktionskoncept blev implementeret den 27. oktober 2002.

Resultatopgørelse		
MSEK	2002	2001*
Passagerindtægter	33 016	34 108
Fragtindtægter	–	856
Øvrige trafikindtægter <sup>1</sup>	2 509	1 313
Øvrige indtægter	1 638 <sup>2</sup>	4 889
<b>Omsætning</b>	<b>37 163</b>	<b>41 166</b>
Personaleomkostninger	–6 622	–13 540
Salgskostninger	–5 322	–2 324
Flybrændstof	–3 184	–4 030
Luftfartsafgifter	–3 553	–3 842
Cateringomkostninger	–1 389	–1 647
Handlingomkostninger	–5 348	–1 863
Teknisk flyvedligehold	–5 131	–2 542
Data- og telekommunikationsomkostninger	–457	–1 538
Øvrige driftsomkostninger	–2 842	–8 038
<b>Driftsomkostninger</b>	<b>–33 848</b>	<b>–39 364</b>
<b>Resultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR</b>	<b>3 315</b>	<b>1 802</b>
Leasingomkostninger	–1 702	–2 232
<b>Resultat før afskrivninger, EBITDA</b>	<b>1 613</b>	<b>–430</b>
Afskrivninger	–1 312	–1 785
Resultatandele i associerede selskaber	67	66
Realisationsgevinster <sup>3</sup>	–436	1 100
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>–68</b>	<b>–1 049</b>
Resultat fra øvrige aktier og andele	–	1
Finansielle poster, netto <sup>3</sup>	–964	–451
<b>Resultat før skat, EBT</b>	<b>–1 032</b>	<b>–1 499</b>

\* Vedrører det tidligere forretningsområde SAS Airline. (Resultat for forretningsområdet SAS Airline for 2002 er tilgængeligt på internet [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net))  
<sup>1</sup> Inkluderer ECA med –418 (–335) MSEK. Se side 21.  
<sup>2</sup> Erstatning på 570 MSEK indgår fra Luftfartsverket vedrørende Terminal 2.  
<sup>3</sup> 2001 års tal er omklassificeret med henblik på valutakurseffekt på 492 MSEK. (Se Note 1 side 88.)

Nøgletal		
	2002	2001*
EBITDAR-marginal	8,9%	4,4%
CFROI	9%	4%
Antal fly	199	200
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	21,9	23,1
Antal destinationer	86	94
Gennemsnitlig flyafstand rutetrafik (km)	1 062	1 010
Antal daglige afgang (gennemsnit)	810	915
Gennemsnitligt antal ansatte	7 556	22 364
CO <sub>2</sub> -udslip, 000 ton	3 765	4 110

\* Forretningsområde SAS Airline

## Forretningsområdet kort

Det tidligere forretningsområde SAS Airline, som omfattede SAS World Sales, SAS Technical Services og Scandinavian Ground Services, er blevet omstruktureret og rendyrket og forretningsområdet Scandinavian Airlines blev etableret den 1. juli 2002. Etableringen indebærer, at bogføringen af virksomhedens faktiske omkostninger bliver mere tydelig. Handlingomkostninger, salgskostninger og omkostninger til teknisk flyvedligehold i SAS Airline omfattede kun eksternt indkøbte tjenester i 2001. For Scandinavian Airlines aflægges der for 2002 regnskab for de samlede omkostninger inklusive indkøbte tjenester fra forretningsområdet Airline Support Business. Omsætningen i forretningsområdet svarer til cirka 44% af SAS koncernens samlede omsætning før koncernelimineringer.

## Resultatudvikling

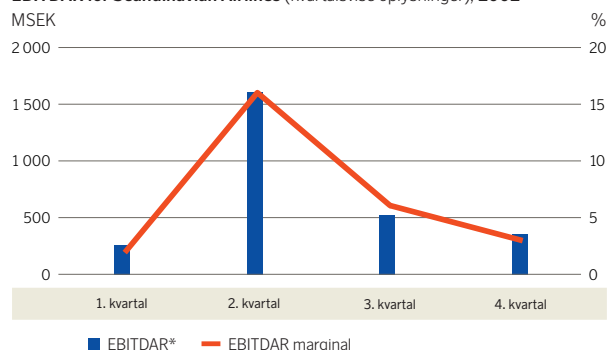
Scandinavian Airlines gennemfører i øjeblikket en omfattende Turnaround (se side 9). Som en del af Turnaround er kapaciteten reduceret med 4% sammenlignet med 2001, men eksklusiv ekspansionen på de interkontinentale ruter bliver reduktionen 10,6%. Passagerindtægterne udgjorde for januar-december 33 016 (34 108) MSEK. Passagerindtægterne faldt, renset for valutaeffekter, med 2,9% eller 1 197 MSEK med en forringet yield til følge. Presset på yilden og indtægterne øgedes i fjerde kvartal, men yilden påvirkes også negativt af øget andel trafik på de interkontinentale ruter, som har en lavere yield og påvirker den samlede yield negativt.

Driftsomkostningerne faldt i januar-december bl.a. som et resultat af Turnaround. Brændstofomkostningerne havde en positiv effekt på driftsomkostningerne, især på grund af at prisen på brændstof var cirka 10% lavere end i 2001. Cateringomkostningerne faldt først og fremmest på grund af lavere passagervolumener.

Driftsresultatet før afskrivninger og leasingomkostninger (EBITDAR) forbedredes betydeligt sammenlignet med 2001 og udgjorde for perioden januar-december 3 315 MSEK.

Resultat før skat blev –1 032 MSEK.

## EBITDAR for Scandinavian Airlines (kvartalsvise oplysninger), 2002



\* Eksklusive engangseffekt MSEK 570 fra Luftfartsverket.



# Scandinavian Airlines målsætninger, strategisk fokus og opfyldelse af mål



Hovedpunkter i det strategiske udviklingsarbejde i Scandinavian Airlines:

- Operationelle strategier for strukturelt at få styr på selskabets omkostnings- og produktivetsproblemer. Konkrete aktiviteter, som sikrer gennemførelsen er dokumenteret i en veldefineret turnaround-plan.
- Kommercielle strategier ud fra en målsætning om at nå en tilfredsstillende indtægtsbase i en situation, hvor de traditionelle forretningsmarkeder svigter og har vist sig utilstrækkelige.



## Finansielt mål

Scandinavian Airlines har som mål at øge omsætningen med gennemsnitlig 5% pr. år samt over en konjunkturcyklus at opnå en CFROI på mindst 20%.

## Strategisk fokus

Scandinavian Airlines fastholder det primære fokus rettet mod forretningsrejsende, men fokus udvides til også at omfatte privatrejsemarkedet.

## Opfyldelse af mål 2002

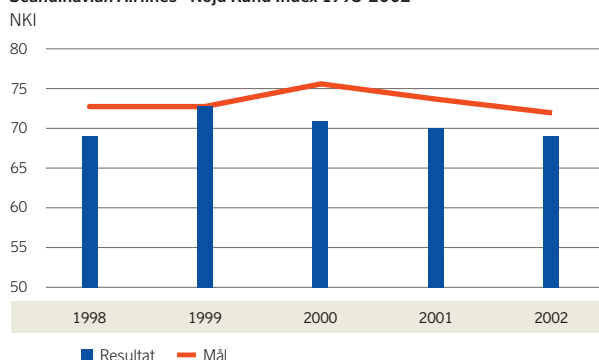
### Finansielt mål

CFROI for 2002 blev 9%, hvilket er lavere end målsætningen på 11 procentenheder.

### Kundemålsætning

Nöjd Kund Index, NKI, afspejler, hvor godt Scandinavian Airlines lever op til kundernes forventninger. I 2002 var NKI-målet 72 og

Scandinavian Airlines - Nöjd Kund Index 1998-2002



## Overordnede mål

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

resultatet blev 69, hvilket var under 2001 niveau. NKI viste bl.a., at kundernes opfattelse af flyselskabets tilbudte priser var forringet, mens opfattelsen omkring bl.a. image var forbedret. Størst betydning for kundetilfredshed har image, tidstabel/rutenet, konkurrencedygtige priser, kundecontact og punktlighed.

## Kvalitetsmålsætning

Det er målsætningen at være Europas mest punktlig flyselskab. Målet for punktlighed var for 2002, at max. 12% af antallet flyvninger må være max. 15 minutter forsinket. Scandinavian Airlines opnåede 11,7% (14,9%). Tilsvarende tal for flyselskaber inden for AEA var 18,7% (21,6%).

Målsætningen for regularitet, andelen af ikke indstillede flyvninger, er min. 99% i sommerhalvåret og 98% i vinterhalvåret. I 2002 opnåedes en gennemsnitlig regularitet på 98,5% (97,5%).

Målsætningen for antallet af mistede telefonsamtaler i de direkte salgskanaler er max. 7%. I 2002 var resultatet 15,6% (13%).

## Miljømålsætning

Et af Scandinavian Airlines overordnede miljømål er at være en af de førende aktører i flybranchen med hensyn til miljøtilpasning af virksomheden og integrering af miljøledelse i virksomhedsdriften samt effektivere ressourceudnyttelse.

Et konkret miljømål er at miljøindeks skal forbedres med 3 enheder pr. år mellem 1996 og 2004. I 2002 blev der opnået en forbedring på hele 8 enheder. (Se også side 105.)

# Strategier for øget konkurrenceevne



Scandinavian Airlines skal levere effektive rejseløsninger for at få rejsen til at passe naturligt ind i kundernes liv. Kunderne skal føle sig værdsatte og se hen til deres næste rejse.

## Operationelle strategier og SAS koncernens Turnaround

De vigtigste grunde til Scandinavian Airlines gradvist forringede konkurrenceevne og de senere års problemer med lønsomheden er en høj enhedsomkostning og dårlig produktivitet.

De operationelle strategier og SAS koncernens Turnaround har som mål at reducere omkostningerne og øge produktiviteten kraftigt. En fremtidig lønsom ekspansion er helt baseret på de omkostningssænkninger og produktivitetsforøgelser, der herigennem kan realiseres.



Turnaround er summen af de kortsigtede aktiviteter, som er gennemført i 2001-2002 samt de strukturelle aktiviteter som er under implementering og som gennemføres i 2002-2005. Programmet vil sænke Scandinavian Airlines enhedsomkostning med 20%. (Se også side 9, afsnittet "Turnaround".)

## Procesarbejde

Videreudviklingen af det mangeårige procesarbejde i Scandinavian Airlines supplerer Turnaround-planen og fokuserer på at identificere, måle, analysere, forbedre og udvikle processerne.

## Kommercielle strategier

I tillæg til kraftige omkostningssænkende og produktivitetsforøgende aktiviteter er det nødvendigt for Scandinavian Airlines at udvide kundeunderlaget. Fra tidligere at have fokuseret på den forretningsrejsende ifølge konceptet "the Businessman's Airline" vil den mere prisfølsomme forretnings- og privatrejsende træde tydeligere frem i de koncepter, som tilbydes markedet.

Scandinavian Airlines har en stærk position i det traditionelle forretningssegment. Kundernes vigtigste behov i dette segment er en række destinationer, frekvens og nonstop. De vil kunne bestemme sig sent, have stor fleksibilitet med højt serviceniveau og er villige til at betale ekstra for dette. Prisforskellen på billetten er dog i dag for stor i visse kundesegmenter. Det indebærer, at prisen for et højere serviceniveau må sænkes.

En udvidelse af kundeunderlaget sker blandt andet ved, at Scandinavian Airlines øger sin andel af privatrejsemarkedet. Af antallet af privatrejser med rute-fly har selskabet i øjeblikket en andel på kun cirka 37% og kun 20% af charterrejserne, som sælges via turoperatører. Der er således et stort potentiale inden for privatrejsemarkedet.

Scandinavian Airlines har defineret fire markedsområder, med udgangspunkt i markedets trafikstrømme:

- Trafik inden for og mellem de skandinaviske lande samt Finland/Baltikum, Nordtyskland og det nordlige Polen (hjemmemarkedet).
- Forretningstrafik i Europa.
- Privattrafik i Europa.
- Interkontinental trafik.

### Kommercielle strategier i korte træk

- Hjemmemarkedet skal forsvares og den øgede lavpriskonkurrence imødegås ved at tilbyde attraktive produkter til fordelagtige priser til alle brede kundesegmenter. Efterspørgslen skal proaktivt stimuleres, der hvor potentialet er. Scandinavian Direct skal videreudvikles.
- På de større europæiske forretningsdestinationer skal Scandinavian Airlines forsvare sin position i konkurrencen om lokaltrafikken ved at tilbyde nonstop, hvor det er muligt, samt introducere et nyt produkt med to klasser og en prisstruktur med tydelig differentiering mellem klasserne.
- På de mindre europæiske forretningsdestinationer skal Scandinavian Airlines vokse i takt med forretningsmulighederne gennem en stærk position fra knudepunkt til sekundærpunkt.
- På de europæiske privatrejsedestinationer skal Scandinavian Airlines søge at vokse gennem nye nonstop ruter. Det nye produkt med arbejdsnavnet "Scandinavian Light" introduceres den 30. marts 2003.
- På de interkontinentale rejser på nonstop flyvninger fra Skandinavien til de største markeder i Nordamerika og Asien skal Scandinavian Airlines vokse i takt med forretningsmulighederne ved at være et full service selskab med en stærk position på hjemmemarkedet. Scandinavian Airlines skal tilbyde produkter, som er tilpasset kundens behov for komfort på lange rejser, men som også kan imødegå konkurrenternes tilbud.

## Fakta - Scandinavian Airlines

- Scandinavian Airlines System blev grundlagt 1946.
- Antallet af destinationer var 86 i 2002, heraf 8 interkontinentale destinationer.
- Den 1. juli 2002 blev Scandinavian Airlines en selvstændig forretningsenhed, hvor Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services og SAS World Sales blev udskilt fra forretningsenheden.
- Det gennemsnitlige antal ansatte i 2002 var 7 556 heraf 48% kvinder og 52% mænd.

# Øget fokus på kunden



Enkle og smidige rejser er kernen i Scandinavian Airlines tilbud til kunderne. Konceptet bygger på tid, fordelagtige priser, fleksibilitet og frekvenser.

## Fire kundekoncepter udgør basen i Scandinavian Airlines tilbud til kunderne

- *Kortdistancerejser* - Effektiv transport på hjemmemarkedet.
- *Mellemdistancerejser* - Effektive rejser til og fra europæiske destinationer.
- *Langdistancerejser* - En interkontinental rejseoplevelse.
- *"Scandinavian Light"* - Prisvenligt rejsekoncept med enkle løsninger.

### Konceptet bygger på seks dele

- *Scandinavian Airlines trafiksystem* - De bedste forbindelser til og fra de destinationer, hvortil mange skandinaver vil rejse.
- *Scandinavian Airlines priskoncept* - Et tydeligt priskoncept som er baseret på kundens krav og på det, som kunden vil betale for.
- *Scandinavian Airlines kundeservice* - Vi tager os af og står for vore forpligtelser. Et servicekoncept, som lever op til varemærket.
- *Scandinavian Airlines rejsetilbud* - At rejse med Scandinavian Airlines skal være enkelt og hurtigt.
- *Scandinavian Airlines rejse-service* - En behagelig og bekvem flyrejse.
- *Scandinavian Airlines loyalitetskoncept* - At skabe langsigtede kundereationer.

## Kundekoncept Scandinavian Direct

I sommeren 2002 introduceredes Scandinavian Direct på destinationer i Skandinavien. Konceptet fokuserer på en enklere rejse og fleksibel prisstruktur. Scandinavian Airlines var et af de første flyselskaber i verden, der indførte check-in via internet.

## Et nyt privatrejsekoncept

Et nyt privatrejsekoncept med arbejdsnavnet "Scandinavian Light" introduceres i marts 2003. Fire fly vil blive anvendt til disse flyvninger. Baggrunden for satsningen er at afprøve nye kundekoncepter og enklere produktionsformer inden for varemærket SAS for at kunne tilgodese et voksende markedssegment.

## Langdistanceprodukter

Introduktionen af Scandinavian Airlines nye langdistancefly Airbus A330/A340, som erstatter Boeing 767 på de interkontinentale ruter, blev påbegyndt i efteråret 2001. Det første fly blev introduceret på Asien og trods en kapacitetsstigning på cirka 40% har ruten haft højere kabinefaktorer end tidligere. Forskellige kundeundersøgelser peger også på, at Scandinavian Airlines rangerer højt. Scandinavian Airlines vandt prisen som bedste interkontinentale flyselskab i Business Travellers Magazine 2002. Introduktionen af Airbus A330/A340 sker successivt på de nordamerikanske destinationer. Eftersom de nye Airbus A330/A340 har cirka 15% højere brændstoffektivitet, bidrager de til en mindskning af flyselskabets relative miljøpåvirkning.

## Loyalitetskoncept - EuroBonus

EuroBonus er et bonussystem for den hyppigt rejsende. Den overordnede strategi for SAS EuroBonus er at udvikle en langsigtet og lønsom relation til de rejsende. Dialogen med kunderne giver stor viden til brug i den fortsatte udvikling. Antallet af medlemmer steg i 2002 med godt og vel 10% til 2,5 millioner. Scandinavian Airlines blev tvunget til fra august 2002 at ophøre med at give point for rejser på de norske indenrigsruter efter en vedtagelse af det norske Konkurransetilsynet.

Der foretages løbende hensættelser til uudnyttede bonusrejser. Disse udgjorde pr. 31. december 2002, 857 (757) MSEK. Stigningen skyldes først og fremmest, at gennemsnitsomkostningen for fremtidige bonusrejser vurderes at stige, da en større andel af rejserne beregnes at blive indløst i andre flyselskaber end Scandinavian Airlines.



Nøgletal for EuroBonus			
	2002	2001 *	Ændring
Antal af medlemmer i alt	2 539 826	2 305 832	10,1%
- heraf i Danmark	414 294	368 408	12,5%
- heraf i Norge	808 908	762 100	6,1%
- heraf i Sverige	618 908	546 391	13,3%
- heraf internationalt	697 716	628 933	10,9%
Andel Guldmedlemmer	3,6%	2,8%	0,8 p.e.
Andel Sølvmedlemmer	8,0%	7,6%	0,4 p.e.

\* Tallene for 2001 er reviderede.

Operative mål og resultater			
	2002	2001	Mål
Totalhaveri ("total loss")	0	1*	0
Regularitet	98,5%	97,7%	min. 99%
Flyvninger forsinket mere end 15 minutter (punktlighed)	11,8%	14,9%	max. 12%
Flyvninger forsinket mere end 2 minutter	36,9%	41,9%	max. 25%
Andel af kunder som ved telefonsalg må vente på svar så længe, at samtalen går tabt	15,6%	13,0%	max. 7%
Forsinket bagage	0,7%	0,6%	0,4%
Skadet bagage	0,16%	0,09%	0,05%

\* Ulykken i Milanos lufthavn med SK 686 den 8. oktober 2001.

# Trafik- og markedsudvikling

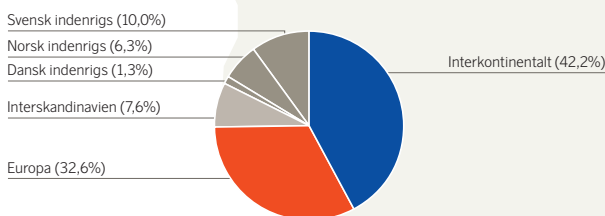
Scandinavian Airlines samlede passagertrafik			
	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	21 866	23 063	-5,2%
RPK, mio.	23 212	22 956	+1,1%
ASK, mio.	34 096	35 521	-4,0%
Kabinefaktor	68,1%	64,6%	+3,5 p.e. *
Kabinefaktor inkl. øvrig trafik/prod.	68,2%	64,7%	+3,5 p.e. *
Kabinefaktor inkl. EuroBonus rejsende	70,9%	68,0%	+2,9 p.e. *
Yield, valutajusteret, SEK	1,42	1,49	-4,6%

\* Ændring i procentenheder (p.e.).

- Øget vækst på de interkontinentale ruter, især ruterne til Asien. Scandinavian Airlines er siden terrorangrebene i USA alene om at operere nonstop mellem Skandinavien og Nordamerika.
- Scandinavian Airlines har taget store markedsandele på Asien og Nordamerika.
- Hård konkurrence på Europa-trafikken på samtlige store trafikstrømme med forretningsrejsende. De store europæiske full service selskaber er fortsat kernen i denne konkurrence, suppleret af alliancepartnere. Lavprisselskaberne ekspanderer successivt på markeder i Europa, hvor de genererer ny trafik.
- Scandinavian Airlines har fortsat en stærk position på indenrigsruter og inter-skandinaviske ruter. Trods en generel nedgang i trafikken har Scandinavian Airlines taget markedsandele i Europa.

## Scandinavian Airlines – trafik pr. ruteområde, 2002

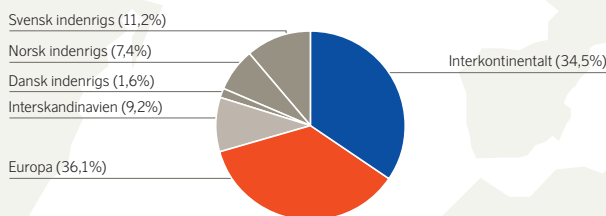
RPK, betalte passagerkilometer



Andelen af betalte passagerkilometer (RPK) for interskandinavisk trafik samt dansk, norsk og svensk indenrigstrafik udgjorde 25,2% af den samlede trafik 2002.

## Scandinavian Airlines – kapacitet pr. ruteområde, 2002

ASK, udbudte passagerkilometer



Andelen af disponible passagersæder (ASK) for interskandinavisk, dansk, norsk og svensk trafik udgjorde 29,4% af det samlede antal udbudte sædekilometer 2002.

Interkontinental trafik			
	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	1 420	1 220	+16,4%
RPK, mio.	9 783	8 264	+18,4%
ASK, mio.	11 748	10 526	+11,6%
Kabinefaktor	83,3%	78,5%	+4,8 p.e. *
Yield, valutajusteret			-4,1%

\* Ændring i procentenheder (p.e.).

- Den interkontinentale trafik udviklede sig kraftigt og introduktionen af flytypen Airbus på flere langdistanceruter, f.eks. samtlige ruter til Asien og mellem København og New York har været meget vellykket.
- Trods øget kapacitet på 25-30% havde trafikken til Bangkok/Singapore og Tokyo en højere belægningsgrad end året før. Trods øget ny kapacitet er kabinefaktoren på Peking øget.
- Trafikken til USA er successivt blevet bedre. Trods indførelsen af Airbus, som har medført en stigning i antallet af sæder på cirka 35%, er belægningsgraden steget. Produktionen på USA er steget med 9%, mens trafikken totalt er gået op med 19%, hvilket har medført en gennemsnitlig belægningsgrad på 81,8%.
- For 2003 vil den fortsatte indfasning af Airbus A330/340 på USA medvirke til en stigning i kapaciteten på 21% sammenlignet med 2002.

Europæisk trafik			
	2002	2001	Ændring
Antal passagerer (000)	7 604	7 838	-3,0%
RPK, mio.	7 570	7 937	-4,6%
ASK, mio.	12 316	13 588	-9,4%
Kabinefaktor	61,5%	58,4%	+3,0 p.e. *
Yield, valutajusteret			-1,3%

\* Ændring i procentenheder (p.e.).

- Den europæiske trafik udviklede sig svagt og forbedrede sig betydeligt langsommere end forventet. I efteråret 2002 var markedet på næsten samme niveau som i 2000.
- Der er kommet flere nye lavprisaktører på Europa-destinationerne. De store full service selskaber indførte aggressive tilbud på tilslutningsflytrafikken primært for at fylde deres interkontinentale ruter.
- Scandinavian Airlines har udviklet sig bedre end totalmarkedet og taget markedsandele. Trods kraftigt reduceret kapacitet, cirka 15% færre antal turer, ligger trafikken på næsten 2001 niveau. Kabinefaktoren forbedredes med 3,0 procentenheder. Flere ulønsomme ruter er nedlagt.
- For 2003 forventes i starten en fortsat svag markedsudvikling for forretningsrejsere.

Interskandinavisk trafik			
	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	3 638	4 003	-9,1%
RPK, mio.	1 754	1 900	-7,7%
ASK, mio.	3 156	3 343	-5,6%
Kabinefaktor	55,6%	56,8%	-1,3 p.e. *
Yield, valutajusteret			+1,6%

\* Ændring i procentenheder (p.e.).

- Den interskandinaviske trafik udviklede sig svagt. Den store andel af tilslutningsflytrafikken, specielt til København, har dog udviklet sig relativt godt.
- Færre frekvenser men med større flystørrelser gav et betydeligt bedre udbud, i perioderne med meget trafik, samtidig med at det indebar en bedre udnyttelse af ressourcerne.
- Flere ulønsomme ruter mellem København og mindre byer i Skandinavien er blevet nedlagt. De trafikeres nu af partnere til Scandinavian Airlines, hvilket resulterer i fortsat gode forbindelser ind i Scandinavian Airlines trafiksystem.

### Dansk indenrigstrafik (inkl. Grønland)

	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	877	955	-8,1%
RPK, mio.	313	365	-14,2%
ASK, mio.	529	559	-5,4%
Kabinefaktor	59,2%	65,3%	-6,0 p.e. *
Yield, valutajusteret			+10,4%

### Norsk indenrigstrafik

	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	3 557	3 839	-7,3%
RPK, mio.	1 467	1 962	-25,2%**
ASK, mio.	2 523	3 300	-23,5%**
Kabinefaktor	58,1%	59,5%	-1,3 p.e. *
Yield, valutajusteret			+26,6%**

### Svensk indenrigstrafik

	2002	2001	Ændring
Antal passagerer, (000)	4 770	5 209	-8,4%
RPK, mio.	2 326	2 528	-8,0%
ASK, mio.	3 824	4 204	-9,0%
Kabinefaktor	60,8%	60,1%	+0,7 p.e. *
Yield, valutajusteret			+1,0%

\* Ændring i procentenheder (p.e.). \*\* Reduktion i trafik og produktion samt stigning i yield skyldes omfordeling af norske indenrigsruter mellem Scandinavian Airlines og Braathens.

### Dansk indenrigstrafikudvikling (inkl. Grønland)

- Dansk indenrigstrafik udviklede sig svagt.
- Den svage udvikling totalt skyldes hovedsagelig en lav efterspørgsel på trafikken til Grønland.
- Scandinavian Airlines ophørte med at flyve til og fra Grønland den 25. oktober 2002.

### Norsk indenrigstrafikudvikling

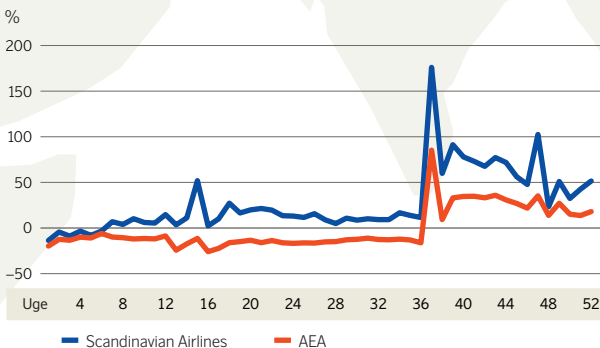
- Markedsudviklingen for norsk indenrigstrafik i 2002 blev svagere end forventet, hvilket påvirkede trafikudviklingen negativt. Antallet af passagerer på totalmarkedet faldt med 6%.
- Scandinavian Airlines trafikudvikling i 2002 i Norge blev påvirket af koordineringen med Braathens trafiksystem. Scandinavian Airlines koncentrerer nu virksomheden på ruter i Syd Norge, Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim, mens Braathens trafikker de længere ruter til Nord Norge. Dette forklarer stigningen i yield. Sammen med Braathens og Widerøe's Flyveselskab tilbyder Scandinavian Airlines et landsdækkende rutenet, som når godt og vel 40 lufthavne i Norge.
- Inden overtagelsen af Braathens var der en kraftig overkapacitet på indenrigsmarkedet i Norge. Mindsnkningen af kapaciteten har medført en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel.

### Svensk indenrigstrafikudvikling

- Det svenske indenrigsmarked har udviklet sig negativt. Nedgangen er størst for forretningsrejser men privatrejser er blevet stimuleret og er øget gennem kampagner. Det samlede indenrigsmarked er faldet med cirka 8%. Scandinavian Airlines markedsandele er mindsket noget.
- Der er foretaget omfattende tilpasninger til den lavere efterspørgsel. Der er indført en delvis ny struktur med færre fly stående natten over ude i landet.
- Scandinavian Airlines flyver nu på tretten ruter i Sverige. To ulønsomme ruter blev nedlagt. De beflyves nu af SAS koncernens delvist ejede flyselskab Skyways i konkurrence med andre selskaber.

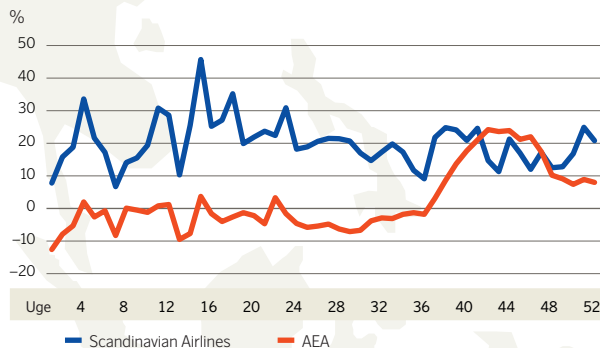
Diagrammerne nedenfor viser Scandinavian Airlines trafikudvikling sammenlignet med gennemsnittet for europæiske flyselskaber (AEA). Scandinavian Airlines har haft en bedre udvikling i trafikken end de øvrige AEA-selskaber og har taget markedsandele i 2002. Det gælder især trafikken på Nordatlanten og Asien.

#### Ændring i RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge på rejser over Nordatlanten 2002



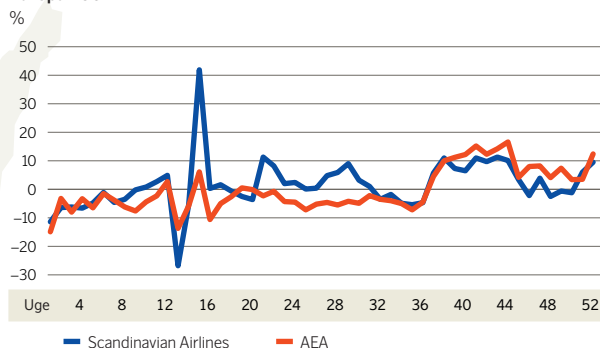
Scandinavian Airlines havde en positiv vækst i trafikken på Nordamerika i størstedelen af 2002 og øgede sine markedsandele som følge af indfasningen af Airbus A340/A339.  
Kilde: SAS koncernen, AEA

#### Ændring i RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge for rejser til Asien 2002



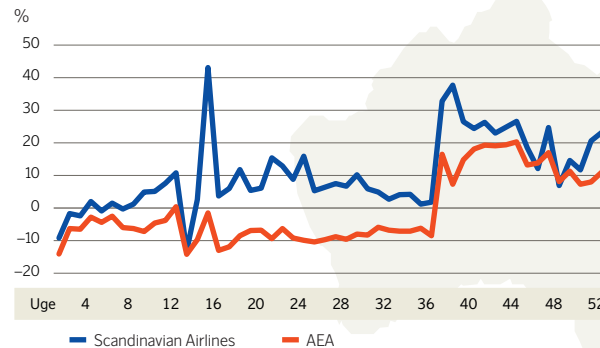
Trafikken på Asien har udviklet sig meget kraftigt i 2002 og Scandinavian Airlines har øget sin markedsandel.  
Kilde: SAS koncernen, AEA

#### Ændring i RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge for rejser i Europa 2002



Trods store kapacitetsnedskæringer på trafikken til Europa har Scandinavian Airlines øget sin markedsandel noget i 2002.  
Kilde: SAS koncernen, AEA

#### RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge i alt internationalt 2002



Scandinavian Airlines øgede sin markedsandel blandt de europæiske flyselskaber på al international trafik i 2002.  
Kilde: SAS koncernen, AEA

# Distributionskanaler

Gennem en effektiv distribution opbygges både kort- og langsigtede kunderelationer, som påvirker markedsandelene. Nye distributionskanaler, specielt elektroniske, medfører også generelt miljø- og samfundsfordele, idet energi- og ressourceforbrug kan mindskes. Distributionsstrategien er et vigtigt konkurrencemiddel for et flyselskab.

## Ny distributionsstrategi

Den nye Skandinaviske distributionsstrategi skal øge effektiviseringen i rejsebranchen gennem en ny transparent forretningsmodel mellem flyselskabet og rejsebureauerne. Effektiviseringen giver klare fordele til brugeren, især ved at kunden kan få at vide, hvilke tjenester man betaler for. Strategien bidrager også aktivt til øget salg via elektroniske kanaler og skaber en platform for konkurrence med nye aktører på markedet. SAS World Sales satser også på aktiv styring af de kanaler, hvor lavprisprodukter primært distriberes elektronisk.

## Nyt distributionskoncept

Scandinavian Airlines besluttede at lancere et nyt distributionskoncept i Skandinavien i 2002 og fra og med den 1. januar 2003 tilpasser flyselskabet i Skandinavien nettopriser og sænker priserne med det tidligere provisionsbeløb. SAS World Sales og rejsebureauerne vil tage betalt for deres tjenester, som de fleste rejsebureauer i Skandinavien allerede gør i dag. Fra og med årsskiftet 2002/2003 vil Scandinavian Airlines priser variere med kundens valg af salgssupport, salgskanal og serviceniveau. Hos SAS World Sales bliver det billigere at bestille sin billet via internet end pr. telefon.

## Distributionsomkostninger

Scandinavian Airlines har i mange år aktivt arbejdet med at sænke distributionsomkostningerne. I basisåret 1999 udgjorde omkostningerne cirka 20% af de samlede passagerindtægter. I år 2002 var de nede på 16,4%. Som et resultat af den nye distributionsstrategi og andre effektiviseringer i SAS World Sales forventes omkostningerne i 2003 at udgøre cirka 13% af de samlede passagerindtægter i Scandinavian Airlines.

Med den nye distributionsstrategi vil kunderne finde det fordelagtigt at anvende de mere effektive elektroniske kanaler.

## Rejsebureauer

Rejsebureauerne er fortsat Scandinavian Airlines største og vigtigste distributionskanal med cirka 79% af Scandinavian Airlines samlede indtægter. Det nye koncept indebærer, at traditionelle rejsebureauer hjælper kunderne med at vælge det bedste rejsealternativ samtidig med at de tilbyder de elektroniske kanaler til lavprissegmentet. Dette øger effektiviteten hos såvel Scandinavian Airlines som rejsebureauerne og vil i sidste ende komme den fælles kunde til gode.

## SAS Sales Center

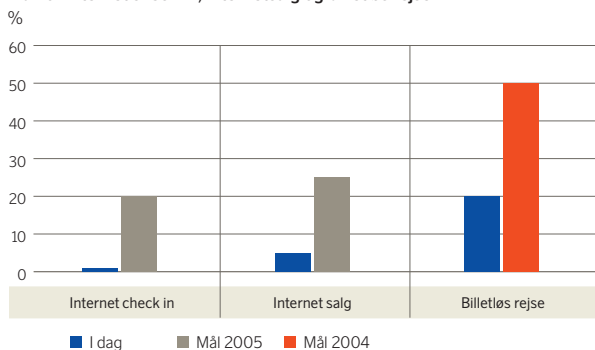
### Call centers og [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

I 2002 fortsatte SAS World Sales omstruktureringen af SAS Sales Center for at opnå yderligere effektiviseringer og høj kundekvalitet. For at reducere andelen af mistede samtaler forhandlede Scandinavian Airlines en aftale igennem med tredjepart, som resulterede i, at man i sidste halvdel af 2002 i gennemsnit levede op til målet om max. 10% mistede samtaler.



I 2002 er [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) en af Skandinavien mest besøgte rejsehjemmesider med næsten 50.000 besøg pr. dag.

## Mål for internet check-in, internetsalg og billetløs rejse



I 2002 lanceredes en opgradering af [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) med fokus på nye kundeløsninger, bl.a. bookning af billetter og internet check-in, som giver kunden yderligere valgfrihed og fleksibilitet. Den nye hjemmeside tilbyder også kunderne andre fordele og den vil fremover blive udviklet yderligere som en vigtig del af den nye distributionsstrategi.

# Sikker rejse

Flysikkerheden er Scandinavian Airlines vigtigste forudsætning for at drive sin virksomhed. Flysikkerhedsarbejdet er en del af Scandinavian Airlines kvalitetssystemer og det udføres som en integreret del af virksomheden. Hele virksomheden er dermed omfattet af dets systemer.

I løbet af året har Scandinavian Airlines implementeret et nyt system til rapportering af hændelser vedrørende flysikkerheden. Indrapporteringen foretages af piloter, kabinepersonale, stationspersonale samt teknikere. Systemet giver mulighed for overordnet at vurdere flysikkerheden inden for Scandinavian Airlines og løbene at kunne forbedre sikkerheden med større præcision.

Medarbejderne, deres indstilling og viden er de grundlæggende og vigtigste faktorer for at kunne opnå og videreudvikle flysikkerheden i virksomheden.

Scandinavian Airlines har traditionelt adskilt flysikkerhedsarbejdet (Flight Safety) fra arbejdet med beskyttelse i luftfarten (Security – en kombination af tiltag for at beskytte den civile luftfart mod ulovlige handlinger). Der har dog altid været en forbindelse med behov for koordinering og støtte mellem disse fagområder. Den øgede trussel mod flysektoren har medført, at fagområderne er blevet mere integrerede.

Scandinavian Airlines vurderer altid sikkerheden i luftrummet og i lufthavne, hvor der har været forskellige krigshandlinger eller andre uroligheder.

## Håndtering og analyse af afvigelser

Der er i løbet af året udført et omfattende arbejde for at indføre et fælles afvigelsesrapporteringssystem for flysikkerhedshændelser.

Systemet er internet-baseret og indeholder en database, hvor forskellige analysemetoder appliceres.

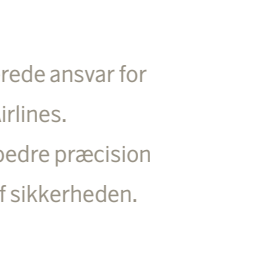
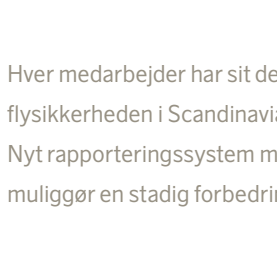
Flysikkerhed defineres som fravær af uacceptabel risiko. Med uacceptabel risiko menes risiko for en begivenhed, som kan føre til et havari.

Systemet blev sat i drift i begyndelsen af 2002, og muliggør tillem্পning af en ny metode til risikovurdering for at afdække risici og med øget effektivitet fordele ressourcerne ud fra en målsætning om at forbedre flysikkerheden.

Det er også hensigten at finde indikatorer, som på en bedre måde beskriver situationen for flysikkerheden i virksomheden. Forbedringer i virksomheden, ledelsessystemer, processer samt også investeringer i nyt udstyr er baseret på konklusioner fra risikovurderingsarbejdet.

## Tiltag inden for luftfartsbeskyttelse

Terroristhandlingerne den 11. september 2001 i USA har på en afgørende måde tydeliggjort luftfartsbeskyttelsens betydning for flysikkerheden. Hele flybranchen er nu optaget af at minimere risiciene for lignende og andre terroristhandling. Flybranchen og Scandinavian Airlines som enkelt flyselskab foretager en afvejning af de beskyttelsestiltag, som foreslås og deres positive og eventuelt negative påvirkning af flysikkerheden. I 2003 vil et nyt EU-regulativ blive indført, som yderligere øger beskyttelsen på landjorden i forbindelse med luftfart.



Hver medarbejder har sit definerede ansvar for flysikkerheden i Scandinavian Airlines.

Nyt rapporteringssystem med bedre præcision muliggør en stadig forbedring af sikkerheden.

# Operationelle nøgletal

## Tårsoversigt for Scandinavian Airlines og SAS Cargo Group

Trafik/Produktion	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Antal befløjne byer <sup>1</sup>	86	94	92	97	101	102	104	98	96	100
Antal flyvninger, rutetrafik	295 813	334 039	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940
Fløjne km, rutetrafik (mio.)	232,2	265,1	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6
Flytimer i luften, rutetrafik (000)	358,7	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9
Antal passagerer, i alt (000) <sup>2</sup>	22 087	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619
Udbudte tonkm, ATK, i alt (mio.)	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
Udbudte tonkm, rutetrafik	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
Udbudte tonkm, øvrigt	60,7	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8
Betalte tonkm, RTK, rutetrafik (mio.)	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
Passagerer og overvægtsbagage	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
Fragt	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, rutetrafik (%)	69,6	63,2	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1
Udbudte sædekkm, ASK, rutetrafik (mio.) <sup>2</sup>	34 626	35 981	34 189	33 910	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581
Betalte passagerkm, RPK, rutetrafik (mio.) <sup>2</sup>	23 621	23 296	22 923	21 707	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138
Kabinefaktor, rutetrafik (%) <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. passagerkm (%)	– <sup>3</sup>	27,4	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7
Gennemsnitlig passagerstrækning, rutetrafik (km)	1 062	1 010	974	966	971	986	990	989	983	976
Trafikindtægter/betalte tonkm (SEK)	11,00	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24
Passagerindtægt/betalte passagerkm, rutetrafik (SEK)	1,42	1,48	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21
Passagerindtægt/udbudte sædekkm, rutetrafik (SEK)	0,97	0,96	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77
Flydriftsomkostninger/udbudte tonkm, rutetrafik (SEK)	8,57	8,72	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69
Betalte tonkm/ansat, rutetrafik (000)	147,7	135,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4
Betalte passagerkm/ansat, rutetrafik (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
Flybrændstofpris (cent/gallon)	81	89	94	60	66	75	78	67	66	71
CO <sub>2</sub> , gram/betalt passagerkm	159	176	179	192	196	194	193	184	181	188
Miljøindeks	72	80	82	88	96	97	100	–	–	–
Punktlighed (% inden for 15 min.)	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

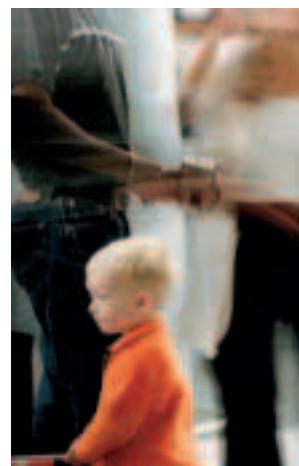
<sup>1</sup> Destinationer befløjet af Scandinavian Airlines.  
<sup>2</sup> Inklusive øvrig trafik/produktion.  
<sup>3</sup> Ikke længere relevant efter omlægning til én klasse i Skandinavien fra og med 1. juli 2002.  
Definitioner og begreber se side 119.



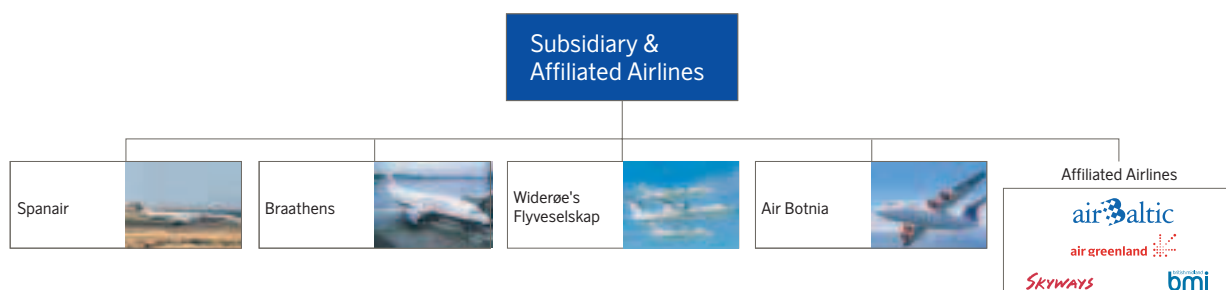
## Subsidiary & Affiliated Airlines



- Forretningsområdet kort
- Subsidiary Airlines
  - Spanair
  - Braathens
  - Widerøe's Flyveselskap
  - Air Botnia
- Affiliated Airlines
  - airBaltic
  - Air Greenland
  - Skyways
  - Cimber Air
  - British Midland



# Subsidiary & Affiliated Airlines



Resultatopgørelse		
MSEK	2002	2001
Passagerindtægter (rutetrafik)	12 762	2 474
Charterindtægter	2 679	3
Fragtindtægter	255	46
Øvrige trafikindtægter	378	16
Øvrige indtægter	1 451	584
<b>Omsætning</b>	<b>17 525</b>	<b>3 123</b>
Personaleomkostninger	-3 923	-889
Salgsomkostninger	-865	-133
Flybrændstof	-1 756	-224
Luftfartsafgifter	-2 244	-340
Cateringomkostninger	-781	-88
Handlingsomkostninger	-1 169	-149
Teknisk vedligehold	-1 084	-190
Data- og telekommunikationsomkostninger	-624	-41
Øvrige driftsomkostninger	-1 690	-559
<b>Driftsomkostninger</b>	<b>-14 136</b>	<b>-2 613</b>
<b>Resultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR</b>	<b>3 389</b>	<b>510</b>
Leasingomkostninger	-2 007	-193
<b>Resultat før afskrivninger, EBITDA</b>	<b>1 382</b>	<b>317</b>
Afskrivninger	-479	-181
Resultatandele i associerede selskaber	-482 <sup>1</sup>	-58
Realisationsgevinster	63	-29
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>484</b>	<b>49</b>
Resultat fra øvrige aktier og andele	-159 <sup>2</sup>	-
Finansielle poster, netto	-205	-42
<b>Resultat før skat, EBT</b>	<b>120</b>	<b>7</b>

<sup>1</sup> Nedskrivning af Cimber Air med -91MSEK samt resultatandel for Spanair med -300 MSEK indgår. Det associerede selskab British Midland resultatandel steg til -95 MSEK.  
<sup>2</sup> Nedskrivning med -157 MSEK af koncernens andel i Expo Investements Partnership, som ejer 10% af aktierne i Air Canada.

## Forretningsområdet kort

Forretningsområdet Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter flyselskabet Spanair, som driver både rute- og chartertrafik inden og uden for Spanien samt Braathens, som driver flytrafik inden og

Nøgletal*		
	2002	2001
Antal fly	115	75
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	11,4	2,0
Antal destinationer	78	51
Antal daglige afgang	661	297**
Antal ansatte, gennemsnit	6 392	1 530

\* Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskab og Air Botnia.  
 \*\* Metodeændring.

uden for Norge. I forretningsområdet indgår også det regionale norske flyselskab Widerøe's Flyveselskab med base i Norge samt Air Botnia, som har flyvevirksomhed med udgangspunkt i det finske marked. airBaltic, Air Greenland, British Midland og Skyways er minoritetsejede flyselskaber.

Omsætningen på forretningsområdet udgør cirka 21% af SAS koncernens samlede omsætning før koncernelimineringer.

## Resultatudvikling

Forretningsområdet aflagde, for en tolv månedersperiode, et resultat før skat på 120 (7) MSEK.

Spanair blev konsolideret som datterselskab i SAS koncernen fra og med 1. marts 2002. Månederne marts-december belastes med goodwillafskrivninger på 36 MSEK. Spanair indgår som resultatandel for perioden 1. november 2001 til 28. februar 2002 med -300 MSEK. Trenden for Spanairs resultatudvikling har været positiv sammenlignet med 2001, men resultatet for marts-december blev negativt med -155 (-451) MSEK.

Braathens har gennemført en kraftig turnaround og aflægger et betydeligt forbedret resultat for 2002 sammenlignet med 2001. Goodwillafskrivninger for Braathens belastede resultatet med 43 MSEK for perioden januar-december. Resultat før skat udgjorde 806 (-375) MSEK.


Widerøe og Air Botnia aflægger også et forbedret resultat sammenlignet med 2001.

Resultatandelen i det associerede selskab British Midland, 20% ejerandel udgør -95 (49) MSEK. Periodens resultat er belastet med en justering på -22 MSEK fra foregående år.



### Vigtige begivenheder

SAS koncernen øgede ejerandelen i Spanair til 74%, hvilket blev godkendt af EU-kommissionen ■ Spanair stoppede sine interkontinentale flyvninger i marts 2002 ■ I juni blev Spanairs ansøgning om at blive medlem i Star Alliance™ fra 2003 godkendt ■ I juni modtog Spanair som det første spanske flyselskab certifikat for sit kvalitetsstyringssystem i overensstemmelse med ISO 9001:2000.

	Member of the SAS Group		
Nøgletal	2002	2001 <sup>1</sup>	2000 <sup>1,2</sup>
SAS koncernens ejerandel	74%	49%	49%
EBITDAR-marginal*	15,1%	13,1%	-
CFROI	10%	4% <sup>2</sup>	5%
Antal destinationer	25	35	31
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	5,2	5,7	5,0
Antal flyvninger, rutetrafik	61 602	65 980	49 671
Gennemsnitlig flyveafstand, rutetrafik (km)	785	846	869
Punktlighed (% inden for 15 minutter)	87%	86%	70%
Antal fly	49	48	39
Antal ansatte, gennemsnit	2 496*	2 179*	2 144
CO <sub>2</sub> -udslip, 000 ton	1 226	1 424	1 253
Miljøindeks	101	100	-

<sup>1</sup> Spanair er ikke konsolideret i SAS koncernen - indgår som resultatandel.  
<sup>2</sup> Regnskabsår 1. november - 31. oktober og bygger delvis på andre regnskabsprincipper end SAS koncernen.  
 \* Gælder marts - december.

### Spanairs rutetrafik



### Baggrund

Spanair blev stiftet af SAS og det spanske selskab Teinver i 1986. Virksomheden startede i marts 1988. Ruteflyvningen har siden haft en meget stærk tilvækst og står i dag for cirka 75% af Spanairs flyvninger. Spanair flyver ruteflyvninger på 25 destinationer i 7 lande. Fra Spanien flyves på mere end 100 charterdestinationer, størstedelen til Skandinavien, Storbritannien, Irland og Italien. Spanair er Spaniens næststørste flyselskab og udfører cirka 170 ruteflyvninger

hver dag. Spanair har et omkostnings- og effektivitetsniveau på linie med de førende lavprisselskaber i Europa. Til forskel fra lavserviceselskaberne tilbyder Spanair et netværk og et full service produkt.

### Mål

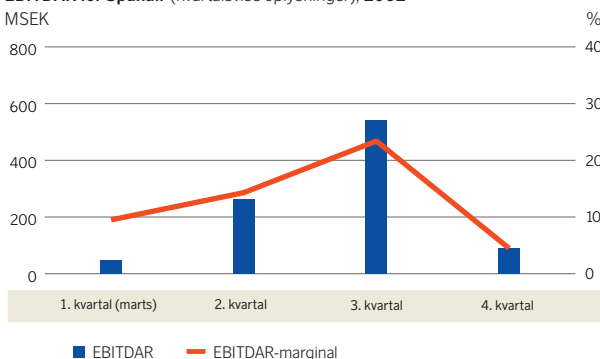
Det finansielle mål for Spanair er en CFROI på minimum 20%.

### Hovedstrategi

Spanair skal tilbyde produkter med høj værdi for kunderne.

- **Vækst** - Spanair skal have en tilvækst, som er større end det samlede marked.
- **Konkurrenceevne** - En enhedsomkostning på niveau med lavprisselskaberne, kombineret med attraktiv prissætning og et full service produkt, skal gøre det muligt hurtigt at gennemføre en lønsom ekspansion med flere flyvninger på flere markeder.
- **Fleksibilitet** - Spanair skal udvikle nye fleksible og kommercielle produkter, som er tilpasset til fremtidens markeder. Spanair skal have optimal balance mellem charter- og rutetrafik. Derved reduceres negative effekter af sæsonudsving i efterspørgslen, både på års- og ugebasis, og udnyttelsesgraden af fly og besætninger øges.

EBITDAR for Spanair (kvartalsvise oplysninger), 2002





Resultatopgørelse		
MSEK	marts-dec 2002	marts-dec 2001 <sup>1</sup>
Passagerindtægter (rutetrafik)	3 893	4 080
Charterindtægter	2 088	2 065
Øvrige trafikindtægter	236	150
Øvrige indtægter	297	124
<b>Omsætning</b>	<b>6 514</b>	<b>6 419</b>
Personaleomkostninger	-943	-873
Salgskostninger	-397	-512
Flybrændstof	-951	-1 177
Luftfartsafgifter	-860	-807
Cateringomkostninger	-299	-316
Handlingomkostninger	-587	-632
Teknisk flyvedligehold	-509	-762
Data- og telekommunikationsomkostninger	-267	-213
Øvrige driftsomkostninger	-717	-284
<b>Driftsomkostninger</b>	<b>-5 530</b>	<b>-5 576</b>
<b>Driftsresultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR</b>	<b>984</b>	<b>843</b>
Leasingomkostninger	-959	-1 166
<b>Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA</b>	<b>25</b>	<b>-323</b>
Afskrivninger	-59	-40
Realisationsresultat	56	80
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>22</b>	<b>-283</b>
Finansielle poster	-177	-168
<b>Spanair - Resultat før skat, EBT</b>	<b>-155</b>	<b>-451</b>

<sup>1</sup> Spanair er ikke konsolideret i SAS koncernen – indgår som resultatandel.

## Resultat- og trafikudvikling

Trods den svage markedsudvikling blev Spanairs resultat væsentlig forbedret i 2002. Spanair tog yderligere markedsandele inden for rutetrafikken både på indenrigsruterne og på Europatrafikken, samtidig med at enhedsindtægten, specielt på indenrigsruterne udviklede sig betydeligt. Chartervirksomheden har været lønsom samtlige år siden starten i 1988.

Indenrigsrutetrafik er Spanairs største marked. På grund af en afmatning i den spanske økonomi faldt det spanske indenrigsmarked i 2002 sammenlignet med året før. Det samlede antal passagerer var 4% lavere sammenlignet med 2001. Spanairs markedsandel, på de ruter som Spanair flyver på, blev øget med 25-30%. På det samlede spanske indenrigsmarked var markedsandelen 17%.

Spanair stoppede sine interkontinentale flyvninger i marts 2002 og de interkontinentale ruter bliver efterhånden erstattet med code-share-samarbejder. Spanair tilbyder i dag code-share til Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador de Bahia og Toronto. Tre leasede Boeing 767 er leveret tilbage som en følge af nedlæggelsen af egne interkontinentale ruter.

Trafikudvikling og kapacitet*				
Rutetrafik, i alt		2002	2001	Ændring
Antal passagerer	(000)	5 205	5 687	-8,5%
Passagerkilometer, RPK	(mio.)	4 329	5 668	-23,6%
Sædekilometer, ASK	(mio.)	7 096	9 434	-24,8%
Kabinefaktor		61,0%	60,1%	+0,9 p.e
Yield, lokal valuta				+26,3%
<b>Spanien indenrigs</b>		<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>Ændring</b>
Antal passagerer	(000)	4 624	4 832	-4,3%
Passagerkilometer, RPK	(mio.)	3 264	3 175	+2,8%
Sædekilometer, ASK	(mio.)	5 183	5 281	-1,9%
Kabinefaktor		63,0%	60,1%	+2,9 p.e
<b>Europa</b>		<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>Ændring</b>
Antal passagerer	(000)	567	652	-12,9%
Passagerkilometer, RPK	(mio.)	950	872	+8,9%
Sædekilometer, ASK	(mio.)	1 738	1 556	+11,7%
Kabinefaktor		54,7%	56,1%	-1,4 p.e.
<b>Chartertrafik</b>		<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>Ændring</b>
Antal passagerer	(000)	2 241	2 163	+3,6%

\* I marts 2002 ophørte Spanairs interkontinentale virksomhed.

Ikke lønsomme indenrigs- og europæiske ruter er blevet nedlagt og kapaciteten er blevet koncentreret til markeder med højere potentiale og større volumener. I sommersæsonen blev der åbnet nye ruter til Østrig, Tyskland og Skandinavien. De nye ruter har udviklet sig gunstigt og flere er efterfølgende blevet etableret som helårsruter.

## Effektivitet og forbedringsaktiviteter

Der er blevet implementeret et omfattende resultatforbedringsprogram i løbet af 2002.

Omkostningseffektiviteten er blevet forbedret på en række områder i 2002. Et avanceret brændstofbespareelsesprogram er blevet introduceret, og der er indgået en aftale med SAS Technical Service om tungt vedligehold af MD-flåden. Alle leverandøraftaler er blevet genforhandlet, og der er blevet indført et lavere kommissionsniveau over for rejsebureauer. Trafikplanlægning og indtægtsstyring er blevet integreret for at optimere trafikken. Målet er at effektivisere prissætning og distribution samt at sikre en bedre styring af yield, belægning og rutenet.

Den planlagte fornyelse af flyflåden skrider fortsat frem. Ved årets afslutning havde Spanair ti modeller af Airbus A320 og A321. Planlagte leverancer af Airbus er blevet udsat for at tilpasse sig til den svage markedsudvikling.

Spanair har en god effektivitet i produktionen. Spanair udnytter i dag sine fly cirka 8,5 timer pr. dag (bloktimer), og det er planen, at udnyttelsesgraden skal forbedres yderligere fremover. Spanair har en meget god produktivitet i sin virksomhed og er meget konkurrencedygtige.



### Flysikkerhed og kvalitet

Flysikkerhed er en del af Spanairs kvalitetssystem og har højeste prioritet. I juni indførte de spanske luftfartsmyndigheder den operationelle del af de fælles europæiske luftfartsvilkår (JAR-OPS.1). Spanair var et af de første spanske flyselskaber, som implementerede alle luftfartsvilkår.

### Gennemgribende kvalitetsstyringssystem

Første fase af Spanairs gennemgribende kvalitetsstyringssystem er afsluttet og certificeret af Det Norske Veritas i juni 2002. Som første Spanske flyselskab modtog Spanair certifikat for "Planning, Development and Control of the Operation" i overensstemmelse med ISO 9001:2000.

### Kunderelationer

Der er for nylig implementeret et forbedringsprogram for kunderelationer. Det baserer sig på filosofien "Klager - en mulighed for forbedring".

### Punktlighedsgaranti

Som første flyselskab har Spanair en punktighedsgaranti på hovedparten af sine indenrigsflyvninger. Garantien blev lanceret på den største indenrigsrute mellem Madrid og Barcelona i februar 2001. Konceptet indebærer, at alle passagerer får en gratis billet til en yderligere flyvning, hvis de bliver ramt af en forsinkelse på mere end 15 minutter, som Spanair er skyld i. Efter meget positive kunde-reaktioner er garantien nu udvidet til at omfatte 60% af Spanairs indenrigsflyvninger. De ruter, som er omfattet af garantien, går mellem Madrid og Barcelona, Alicante, Bilbao, Malaga på det spanske fastland samt mellem Madrid og Las Palmas og Tenerife på De Kanariske Øer.

### Fremtidsudsigter

Markedet for flyrejser i Spanien er stort og i vækst. Indenrigsflyvningen er veludviklet, og Spanien er et vigtigt turistland og mål for forretningsrejsende. Flytrafikken mellem Europa og Spanien drives både af charter- og ruteselskaber. Udviklingen i antallet af turistrejsende ventes at være højere end udviklingen i antallet af forretningsrejsende de kommende år. Spanairs fleksibilitet mellem charter- og rutetrafik øger mulighederne for at tilpasse sig hurtigt til de kommende forandringer, både hvad angår forretnings- og turistrejsende.

Lufthavnene i Barcelona og Madrid får øget kapacitet i 2004/2005. Det giver mulighed for ekspansion, dels med nye indenrigs-ruter, dels med udbyggede forbindelser til Star Alliance™ globale trafiksystemer via deres knudepunkter i Europa.

#### Ændret infrastruktur

Der er planlagt en udvidelse af højhastighedstognettet i Spanien de kommende år. Blandt andet åbner forbindelsen mellem Barcelona og Madrid i slutningen af 2004. Dette vil gradvist påvirke flyvirksomheden på de berørte strækninger.

### Andre enheder

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

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

Newco etablerede sin virksomhed i 2000. Med udgangspunkt i det spanske marked driver Newco passager- og rampeservice på landjorden. Spanair ejer 10%, SAS koncernen 45% og Teinver 45%.

Newco forsyner Spanair og dets partnere med ground handling tjenester og samtlige selskaber i SAS koncernen, med stations-service i spanske lufthavne. Ground handling markedet er formelt dereguleret i overensstemmelse med EU direktiver, men dereguleringen i Spanien forventes at finde sted i 2003. Newco fokuserer på at ekspandere virksomheden, på det fremtidige deregulerede spanske ground handling marked, og tilbyde full service af rampetjenester og passagerhåndtering. Gennemsnitligt antal ansatte fra marts - december 2002 var 691.

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

I 2000 blev Spanairs salgsselskab, Fuerza de Ventas, stiftet. Fuerza ejes med 80% af Spanair og 20% af SAS koncernen.

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

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



Club de vacaciones er en rejsearrangør med udgangspunkt i det spanske marked. Spanair ejer 93,3% af aktierne i Club de Vacaciones.

#### Aerolíneas de Baleares

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

SAS koncernen ejede til og med december 2002 25% af Aerolíneas de Baleares direkte og 17% gennem Spanair. Beholdningen bogførtes som andele i associerede selskab. Efter at koncernen har overtaget yderligere 36% af aktierne i selskabet, vil Aerolíneas de Baleares blive konsolideret som datterselskab fra den 1. januar 2003. Aerolíneas de Baleares er et produktionsselskab for "Spanair Link", som flyver til og fra Balearerne. Flåden består af 4 Boeing-717.

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

## Fakta - Spanair

- Spanair blev stiftet af SAS og det spanske selskab Teinver. Virksomheden startede som charterselskab i 1988.
- Af flyflådens 49 fly er de 12 tilpasset til chartertrafik.
- I februar 1994 begyndte Spanair med ruteflyvning. Ruteflyvning står i dag for cirka 75% af Spanairs flyvninger.
- Spanair er Spaniens næststørste flyselskab. Gennem investering i kapacitet havde Spanair 25-30% markedsandel i 2002 på det spanske indenrigs-marked på de ruter, som selskabet flyver på.
- Spanair har 14% af landingsrettighederne i Madrids lufthavn.
- Spanair bliver medlem af Star Alliance fra 1. april 2003
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 2 496, hvoraf 48% var kvinder og 52% mænd.




“Folkets favoritt i lufta”



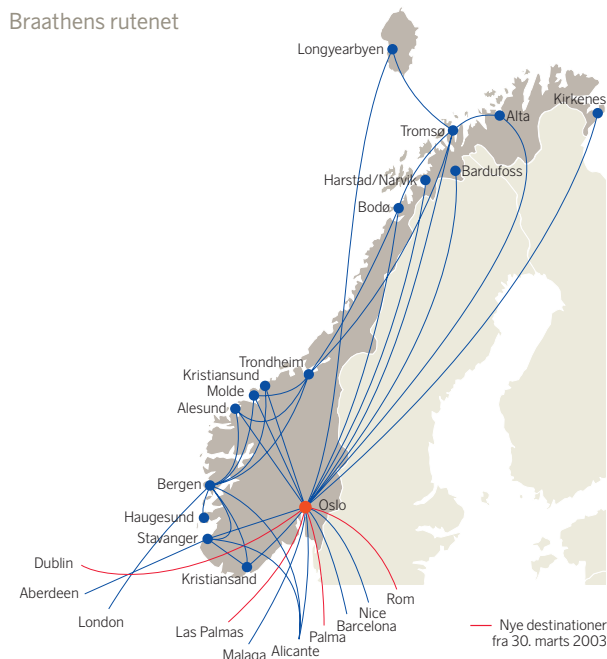
## Viktige begivenheder

SAS koncernen erhvervede samtlige aktier i Braathens ■ Kabinefaktoren på norsk indenrigstrafik steg i 2002 med 8,4 procentenheder til 57,8% ■ Den 2. april 2002 blev trafiksystemet på den norske indenrigstrafik koordineret med Scandinavian Airlines ■ Braathens er atter lønsomt efter en kraftig omstrukturering.

<b>BRAATHENS</b> 	Member of the SAS Group		
<b>Nøgletal</b>	2002	2001 <sup>1</sup>	2000 <sup>1</sup>
SAS koncernens ejerandel	100%	98,48%	0%
Omsætning, 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 destinationer	25	24	24
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	4,1	5,0	5,6
Antal flyvninger, rutetrafik	71 034	93 773	104 916
Gennemsnitligt flyveafstand, rutetrafik (km)	610	513	452
Punktlighed (% inden for 15 minutter)	88,1%	91,3%	91,3%
Antal fly	27	33	32
Antal ansatte, gennemsnit	2 814	3 770	–
CO <sub>2</sub> -udslip, 000 ton	545	630	638
Miljøindeks	86	100	–

<sup>1</sup> Braathens er ikke konsolideret i SAS koncernen.  
<sup>2</sup> Omklassificering af wet lease 195 MSEK.

## Braathens rutenet



## Baggrund

Braathens er Norges største indenrigsselskab. I december 2001 blev Braathens et helejet datterselskab i SAS koncernen. Sammenlægningen af Braathens og Scandinavian Airlines trafiksystemer betød store synergieffekter og SAS koncernen styrkede sin position på hjemmemarkedet, hvilket har ført til en kraftig forbedret

lønsomhed og mere effektiv udnyttelse af ressourcer og en mindre belastning af miljøet.

Braathens flyver på 16 skandinaviske destinationer samt på 10 destinationer i det øvrige Europa, hvoraf fire nye destinationer kommer til fra og med 30. marts 2003.

## Mål

Det finansielle mål er at opnå en CFROI på minimum 20%.

## Hovedstrategi

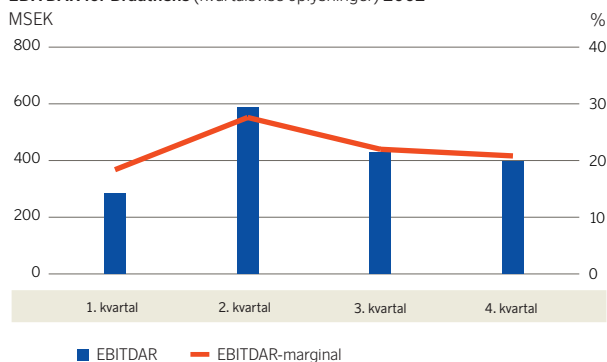
Braathens skal:

- primært fokusere på at øge sin omkostningseffektivitet og konkurrenceevne yderligere
- udnytte position og konkurrenceevne på udvalgte internationale nicherdestinationer inden for rute- og chartertrafik
- sørge for, at produkter er lettilgængelige på de markeder, og via de kanaler kunderne henter deres information, og hvor kunderne gør deres indkøb

## Resultat- og trafikudvikling

Fra den 2. april 2002 blev rutenettet koordineret med Scandinavian Airlines. Braathens resultat blev kraftigt forbedret i 2002. Resultatet

EBITDAR for Braathens (kvartalsvise oplysninger) 2002



Resultatopgørelse		
MSEK	2002	2001 <sup>1</sup>
Passagerindtægter (rutetrafik)	6 039	5 791
Charterindtægter	590	413
Øvrige trafikindtægter	331	232
Øvrige indtægter	410	501
<b>Omsætning</b>	<b>7 370</b>	<b>6 937</b>
Personaleomkostninger	-1 932	-2 151
Salgsomkostninger	-274	-229
Flybrændstof	-596	-706
Luffartsafgifter	-1 000	-1 146
Cateringomkostninger	-378	-421
Handlingomkostninger	-280	-143
Teknisk vedligehold	-355	-161
Data- og telekommunikationsomkostninger	-275	-308
Øvrige driftsomkostninger	-586	-850 <sup>2</sup>
<b>Driftsomkostninger</b>	<b>-5 676</b>	<b>-6 112</b>
<b>Driftsresultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR</b>	<b>1 694</b>	<b>825</b>
Leasingomkostninger	-750	-967 <sup>2</sup>
<b>Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA</b>	<b>944</b>	<b>-142</b>
Afskrivninger	-170	-223
Realisationsresultat	0	10
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>774</b>	<b>-355</b>
Finansielle poster	32	-20
<b>Braathens - Resultat før skat, EBT</b>	<b>806</b>	<b>-375</b>

<sup>1</sup> Braathens er ikke konsolideret i SAS koncernen.  
<sup>2</sup> Omklassificering af wet lease 195 MSEK.

før kapitalomkostninger (EBITDAR) steg med 105% til 1 694 (825) MSEK.

Målt i antallet af passagerer faldt det samlede indenrigsmarked i Norge med 6% i 2002 sammenlignet med 2001. Totalmarkedet viste en svag vækst i fjerde kvartal 2002.

Braathens mindskede sin indenrigskapacitet målt i ASK med 7,0% som følge af koordineringen med Scandinavian Airlines. Braathens beflyver nu alle ruterne til Nordnorge samt ruter til de fleste mindre destinationer i Sydnorge. Kabinefaktoren på Braathens indenrigsruter steg fra 49,4% i 2001 til 57,8% i 2002. Braathens udenrigsruter er koncentreret til Malaga, Alicante, Barcelona, Nice, London og Aberdeen. Trafikken på ruterne til Spanien og Nice har udviklet sig positivt og Braathens trafik (RPK) steg med 23,7% i 2002. Kabinefaktoren på Braathens udenrigsruter steg fra 54,4% i 2001 til 57,8% i 2002.

Braathens åbner fire ny internationale ruter i løbet af 2003. De nye destinationer bliver Rom, Palma, Las Palmas og Dublin.

### Effektivitet og forbedringsaktiviteter

Siden efteråret 2001 har Braathens gennemført en betydelig omstrukturering. Flyflåden er blevet reduceret med 6 fly og personalestyrken med cirka 25% sammenlignet med 2001. Kapaciteten er blevet reduceret med 15% og samtlige områder har gennemført omkostningsreduktioner for at tilpasse virksomheden. Koordineringen med Scandinavian Airlines og andre enheder i SAS koncernen har også givet Braathens synergieffekter, effektivitets- og resultatforbedringer i 2002. Braathens effektiviseringsarbejde vil fremover

Trafikudvikling og kapacitet				
<b>Rutetrafik, i alt</b>		2002	2001	Ændring
Antal passagerer	(000)	4 148	5 031	-17,6%
Passagerkilometer	(RPK)	2 620	2 713	-3,4%
Sædekilometer	(ASK)	4 533	5 336	-15,0%
Kabinefaktor		57,8%	50,8%	+7,0 p.e.
Yield, lokal valuta	(NOK)			+2,1%
<b>Chartertrafik</b>		2002	2001	Ændring
Antal passagerer	(000)	357	265	+34,9%

være fokuseret på at forbedre udnyttelsesgraden af flyflåden samt på produktiviteten i alle led af virksomheden. Braathens skal også mindske de administrative omkostninger og øge distributionen via internet.

### Flysikkerhed og kvalitet

Braathens har en meget moderne flyflåde med 27 Boeing 737. Målet for den operative virksomhed er at være blandt Europas bedste med hensyn til regularitet, produktivitet og omkostningseffektivitet sammenlignet med andre operatører på lignende distancer. Braathens satser kontinuerligt på at bibeholde og udvikle flysikkerheden i alle led.

Braathens måler kontinuerligt trends og risikofaktorer for flysikkerhed, miljø, punktlighed og anden kundeservice. Punktligheden inden for 15 minutter gik bl.a. ned fra 91,3% til 88,1% i 2002. Årsagen var store omlægninger af rutenettet i april 2002, samt visse introduktionsproblemer ved overgangen til ny operatør for passager- og ground service. En række aktiviteter for at forbedre punktligheden er påbegyndt i 2002.

### Fremtidsudsigter

Mulighederne for vækst på det norske indenrigsmarked er begrænsede udover naturlig tilvækst på de allerede etablerede ruter. Flyselskabets primære fokus er at øge omkostningseffektiviteten og produktiviteten. Internationalt vurderes vækstmulighederne i privatrejsemarkedene som betydeligt større.

Et nyt priskoncept for internationale ruter til Middelhavsområdet blev introduceret i januar 2003. Det vil styrke Braathens position på dette marked.

### Fakta - Braathens

- Braathens blev etableret i 1946.
- Braathens havde cirka 200 daglige afgang i 2002.
- Braathens flyflåde består af 27 stk. Boeing 737-400/500/700.
- Braathens transporterede 4,5 mio. passagerer i 2002.
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 2 814, hvoraf 44% var kvinder og 56% var mænd.
- Fra sommeren 2003 vil Braathens indgå i SAS koncernens årlige personaleundersøgelse (PULS).

# Widerøe's Flyveselskab

www.widerøe.no



## Vigtige begivenheder

Widerøe's Flyveselskab fik for andet år i træk en Silver Award for bedste regionale flyselskab - European Regional Airlines "Airline of the Year" ■ Norsk designråd tildelte Widerøe "mærket for godt design" for ny helhedsprofil ■ I konkurrence med syv andre flyselskaber vandt Widerøe cirka 80% af de regionale kortbaneruter i Norge for en ny treårig periode.

widerøe		Member of the SAS Group		
Nøgletal	2002	2001	2000	
SAS koncernens ejerandel	99,4%	63,3%	63,3%	
EBITDAR-marginal	17,4%	17,4%	17,2%	
CFROI*	18,2%	15,2%	14,7%	
Antal destinationer	40	40	38	
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	1,5	1,4	1,5	
Antal flyvninger, rutetrafik	90 636	87 455	89 930	
Gennemsnitlig flyveafstand, rutetrafik (km)	208	195	194	
Punktlighed (% inden for 15 minutter)	89,7%	90,4%	90,3%	
Antal fly	29	27	26	
Antal ansatte, gennemsnit	1 207	1 227	1 238	
CO <sub>2</sub> -udslip, 000 ton	102	95	97	
Miljøindeks	101	104	100	

\* Metodeændring.

Resultatopgørelse				
MSEK	2002	2001	2000	
Passagerindtægter	1 807	1 502	1 356	
Øvrige indtægter	796	633	495	
Samlede indtægter	2 603	2 135	1 851	
EBITDAR	453	371	318	
EBITDA	306	254	224	
Driftsresultat, EBIT	164	144	117	
Resultat før skat, EBT	82	79	56	

## Baggrund

Widerøe er Norges største regionale flyselskab. I 2002 indløste SAS koncernen minoritetsaktionærerne i Widerøe. Siden juni 2002 har SAS koncernen ejet 99% af Widerøe. Widerøe's virksomhed består af rutetrafik på det norske kortbanenet samt internationalt.

En del flyvninger på det norske kortnet er baseret på statens opkøb af flytjenester. I august 2002 blev resultatet af opkøbet for perioden 2003-2006 offentliggjort. Det indebærer at Widerøe har en markedsandel på cirka 80% af kortnettet, som har været virksomhedens hovedaktivitet i mere end 30 år. I dag udgør kortbanevirksomheden 50% af selskabets virksomhed efter som tilvæksten i de seneste år har været kraftigst på de øvrige regionale ruter såvel indenrigs som udenrigs.

## Mål

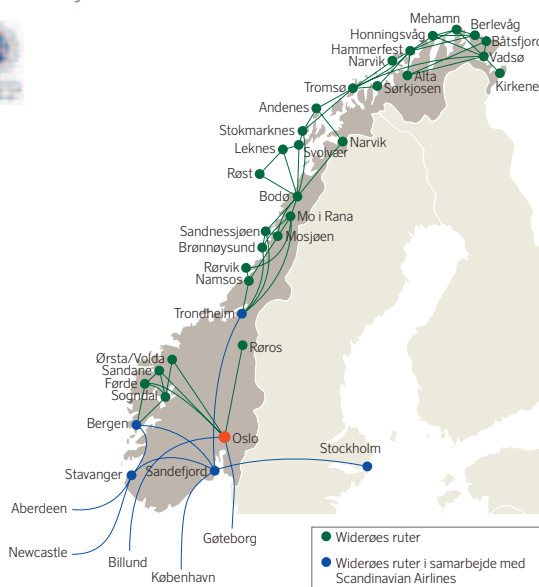
Det finansielle mål er at opnå en CFROI på minimum 20%.

## Hovedstrategi

Widerøe skal:

- udvide sin rutetrafik på non-stop forbindelser
- være det førende norske flyselskab på kortnettet.

## Widerøe's Flyveselskabs rutenet



## Resultat- og trafikudvikling

Omsetning i 2002 steg med 21,9% til 2 603 MSEK. Stigningen skyldes at passagertrafikken (RPK) steg med 17,9%. Resultat før skat steg til 82 (79) MSEK.

Den internationale virksomhed er i vækst og er et fortsat vækstområde. I løbet af 2002 åbnede selskabet tre nye internationale ruter: Stavanger-Aberdeen, Oslo-Billund og Trondheim-København.

## Fremtidsudsigter

I 2003 vil den største udfordring være at gennemføre yderligere effektiviseringer for at sænke enhedsomkostningen og samtidig møde den øgede konkurrence på de internationale ruter og dermed skabe basis for en lønsom vækst. I de kommende år prioriteres øget udnyttelse af flyflåden, øgning af kabinefaktoren og betydeligt forbedret produktivitet.

## Fakta - Widerøe

- Widerøe blev grundlagt i 1934 og har hovedkontor i Bodø.
- Widerøe er Norges ældste og største regionale flyselskab, med 29 turboprop-fly af typen deHavilland Q100/300/400 med 37-72 sæder.
- Widerøe flyver til 40 destinationer, hvoraf 6 er uden for Norge.
- 1,5 mio. passagerer fløj med Widerøe 2002.
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var cirka 1 207, hvoraf 35% kvinder og 65% mænd.



# Air Botnia

www.airbotnia.fi



## Vigtige begivenheder

Luftfartsmyndighederne bevilgede Air Botnia JAR-145 certifikat for egen teknisk organisation af SAAB 2000 vedligehold på Arlandas lufthavn ■ Air Botnia og selskabets pilotforening tegnede en kollektiv aftale, som giver øget fleksibilitet og konkurrenceevne. Aftaleperioden gælder til og med december 2004 ■ Ny direkte forbindelse fra Helsingfors til Bruxelles.

Air Botnia	Member of the SAS Group		
<b>Nøgletal</b>	<b>2002</b>	2001	2000
SAS koncernens ejerandel	100%	100%	100%
EBITDAR-marginal	23,9%	13,2%	8,0%
CFROI*	24,0%	18,6%	21,0%
Antal destinationer	10	11	14
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	0,5	0,5	0,4
Antal flyvninger, rutetrafik*	17 956	20 975	20 681
Gennemsnitlig flyveafstand, rutetrafik (km)	580	503	488
Punktighed (% inden for 15 minutter)	94%	92%	92%
Antal fly	10	10	11
Antal ansatte, gennemsnit	291	303	264
CO <sub>2</sub> -udslip, 000 ton	98	94	88
Miljøindeks	77	100	-

\* Metodeændring.

Resultatopgørelse	2002	2001	2000
MSEK	2002	974	771
Passagerindtægter	1 022	974	771
Øvrige indtægter	3	0	1
Samlede indtægter	1 025	974	772
EBITDAR	245	129	62
EBITDA	94	2	11
Driftsresultat, EBIT	83	-34	-4
Resultat før skat, EBT	83	-33	-5

## Baggrund

Oy Air Botnia er siden 1998 et helejet datterselskab i SAS koncernen. Tidligere fungerede Air Botnia som et finsk indenrigs feederselskab i samarbejde med Finnair. Målsætningen med erhvervelsen af Air Botnia var at styrke SAS koncernens markedsposition i Finland. Air Botnia har code-share samarbejde med Scandinavian Airlines på samtlige ruter, hvor produkter og servicekoncepter er integreret.

## Mål

Det finansielle mål er at opnå en CFROI på minimum 20%.

## Hovedstrategi

Air Botnia skal

- udvikle forretningsmuligheder på det finske marked og være SAS koncernens aktør på dette marked
- skabe lønsomhed gennem konkurrencedygtige produktionsomkostninger
- have øget fokus på udnyttelsen af fly og højnet produktivitet.

## Air Botnias rutenet



## Resultat- og trafikudvikling

Omsætningen for 2002 steg med 5,2% til 1 025 MSEK. Stigningen skyldes, at passagertrafikken (RPK) steg med 30,5%. Driftsomkostningerne faldt med 6% til 941 MSEK i 2002 og enhedsomkostningen med 18%. Omkostningsforbedringen skyldes en bedre udnyttelse af flyene og forbedret produktivitet. Air Botnia er et konkurrencedygtigt flyselskab på det finske marked.

Antal passagerer på den internationale trafik faldt med 2,4% på Air Botnias hovedmarked, Finland. Passagertilvæksten i Air Botnias nærområde Sverige, Danmark og Norge var svag i 2002. Trods svag markedsudvikling steg antallet af passagerer i Air Botnia med 18,4% sammenlignet med 2001. Passagertrafikken (RPK) steg med 30,5% eftersom den gennemsnitlige fløjne distance steg på grund af et ændret trafikprogram. Kabinefaktoren var 49,5% (44,0%) og forretningsrejsende udgjorde 39,7% (47,7%).

## Fremtidsudsigter

Markedstilvæksten i 2003 forventes at være moderat. Selskabets planlagte vækst i 2003 indbefatter en markant ekspansion af produktionen. Den øgede produktion ventes at forbedre enhedsomkostningerne med 7%.


## Fakta - Air Botnia

- Air Botnia blev etableret den 16. marts 1988.
- Air Botnia fløj på 10 destinationer og havde 49 daglige afgang i 2002.
- Ved udgangen af 2002 bestod flåden af 5 SAAB 2000 turboprop fly og 5 Avro RJ-85 jet fly med en gennemsnitsalder på 3,5 år. Air Botnia har en af Europas yngste og mest miljøtilpassede flyflåder.
- 0,5 mio. passagerer fløj i løbet af 2002 med Air Botnia.
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 291, hvoraf 59% var kvinder og 41% mænd.

# Affiliated Airlines

Affiliated Airlines omfatter samtlige minoritetsejede flyselskaber inden for SAS koncernen. Koncernens strategi indebærer, at koncernen hovedsageligt skal have ejerandele, som er 50% eller højere for selskaber inden for koncernen.

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

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

SAS koncernens ejerandel i det lettiske flyselskab airBaltic udgør 47%. Flyselskabet blev grundlagt 1995.

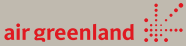
airBaltic har sin base i Riga, Letland. Hovedmarkederne er

Danmark, Sverige, Finland, Tyskland, Benelux-landene, Storbritannien, Rusland og Ukraine.

airBaltic flyver for tiden på 12 destinationer i Skandinavien, Finland, Øst- og Vesteuropa. I løbet af 2002 kom fem nye destinationer til i airBaltics rutenet inklusive Moskva, Prag og Wien. Hovedparten af trafikken udgår fra Riga via København og Stockholm ind i Scandinavian Airlines trafiksystem. Selskabet disponerer over seks fly som successivt vil blive erstattet over de næste 1-2 år.


Ved siden af forretningsrejsende sættes også på turistrejsende gennem introduktionen af en række feriedestinationer i Europa. Selskabet driver også national flyfragttrafik. I forbindelse med de baltiske stater indtræden i Nato år 2003 og i EU i 2004 kan selskabet udvikle sig til en "pan baltic carrier". Det skaber mulighed for at styrke positionen i disse lande og udvikle god lønsomhed.

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

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


SAS koncernen ejer 37,5% af Air Greenland (tidligere Grønlandsfly). Air Greenland har siden 27. oktober været alene om at flyve på strækningen København-Grønland. (Se også side 21.)

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

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

SAS koncernen ejer 25% i Skyways. Selskabet er det største regionale flyselskab i Sverige. SAS koncernens samarbejde med Skyways omfatter code-share og EuroBonus. Samarbejdet er baseret på deres feedervirksomhed til Scandinavian Airlines trafiksystem i Stockholm og København.


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

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

Cimber Air er et dansk flyselskab og opererer hovedsageligt på danske og tyske indenrigsruter. SAS koncernen har opsagt aktionær- og samarbejdsaftaler med Cimber Air, efter at de positive resultater er udeblevet. Aftalen udløber den 1. oktober 2003. SAS koncernen solgte sin andel i Cimber Air tilbage til Cimber Air Holding i februar 2003.

\* Oplysninger ej tilgængelige i februar 2003.

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

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

SAS koncernen ejer 20% i British Midland, Lufthansa 30% og selskabets bestyrelsesformand Sir Michael Bishop, de resterende 50%. Selskabet har haft store lønsomhedsproblemer. British Midland har indgået en joint venture aftale (ECA) med Lufthansa og Scandinavian Airlines, som bygger på over- og underskudsdeling mellem virksomhederne. (Se afsnittet *Alliancer og partnerskab på side 19.*)

# Airline Support Businesses



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



# Airline Support Businesses



Resultatopgørelse	
MSEK	2002
<b>Omsætning</b>	<b>20 628</b>
Personaleomkostninger *	-7 406
Salgskostninger	-2 006
Handlingomkostninger	-1 194
Teknisk flyvedligehold	-1 944
Data- og telekommunikationsomkostninger	-2 450
Øvrige driftsomkostninger	-4 832
<b>Driftsomkostninger</b>	<b>-19 832</b>
<b>Resultat før afskrivninger, EBITDA</b>	<b>796</b>
Afskrivninger	-501
Resultatandele i associerede selskaber	-9
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>286</b>
Finansielle poster, netto	-27
<b>Resultat før skat, EBT</b>	<b>259</b>

\*Inkluderer omstrukturingsomkostninger -23MSEK.

Nøgletal 2002			
MSEK	Omsætning	Drifts- resultat, EBIT	Omsætning i % uden for 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
			I alt
Gennemsnitligt antal ansatte			13 188

## Forretningsområdet kort

I forretningsområdet indgår de selvstændige forretningsenheder SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services og SAS Cargo Group.

SAS World Sales (SWS) står for salg og distribution til flyselskaber inden og uden for SAS koncernen.

SAS Technical Services (STS) tager sig af teknisk vedligeholdelse af fly for selskaber i SAS koncernen såvel som eksterne kunder.

Scandinavian Ground Services (SGS) tilbyder hovedsagelig passagerservice og rampetjenester i de lufthavne, som Scandinavian Airlines beflyver og i deres nærområder. Største kunde er Scandinavian Airlines, men andelen af kunder inden- og uden for SAS koncernen vokser.

SAS Cargo Group driver flyfragt til/fra og inden for Skandinavien og driver ligeledes større flyfragtterminaler i Skandinavien. Kunderne er hovedsageligt speditører.

Forretningsområdets omsætning udgør 24% af SAS koncernens samlede omsætning før koncernelimineringer.

## Resultatudvikling

Forretningsområdet blev etableret i 2002, og sammenlignelige tal for 2001 er derfor ikke tilgængelige.

Resultatopgørelserne i forretningsenhederne er baseret på de prismodeller og aftalestrukturer (SLA - Service Level Agreements), som eksisterer mellem enhederne og flyselskaberne i koncernen. Det er fastlagt praksis, at aftalerne skal være på markedsvilkår. Arbejdet med at tilpasse aftalerne til markedet fortsætter i 2003.

Samtlige enheder har i 2002 arbejdet med at tilpasse virksomhederne til en lavere volumen inden for koncernens flyselskaber.

Omsætningen for forretningsområdet blev 20 628 MSEK. Driftsresultatet (EBIT) blev 286 MSEK.

Resultat før skat (EBT) steg til 259 MSEK.

# SAS World Sales (SWS)



## Vigtige begivenheder

Selvstændig forretningsenhed fra og med 1. juli 2002 ■ Kontrakt underskrevet med Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia og Lufthansa ■ Der blev udarbejdet ny distributionsstrategi baseret på nettopriskoncept.

SAS SAS World Sales	
<b>Nøgletal*</b>	<b>2002</b>
Omsætning, MSEK	6 287
heraf ekstern omsætning, %	10,7
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	183
EBITDA-marginal	2,9%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	127
Antal ansatte, gennemsnit	2 490
* Ny forretningsenhed. Sammenlignelige tal 2001 er ikke tilgængelige.	

## Virksomheden

SAS World Sales (SWS) har ansvaret for salg og distribution til en række flyselskaber inden- og uden for SAS koncernen. Scandinavian Airlines er SAS World Sales største kunde. Desuden leverer salgsorganisationen uden for Skandinavien administrative tjenester til Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services og SAS Cargo Group.

Tidligere var virksomheden en integreret del af Scandinavian Airlines. Relationen til de selskaber i koncernen, hvor SWS har ansvaret for salg og distribution, er baseret på en forretningsmæssig kontrakt, som tydeliggør kunde- og leverandørforholdet samt præciserer service og pris med det formål at sikre konkurrencedygtige vilkår. Kontrakten genforhandles årligt. I år 2002 har SWS skrevet kontrakt med Scandinavian Airlines, Braathens og Air Botnia om salg på globalt plan og med Lufthansa om salg i Skandinavien og Finland.

Der er udarbejdet et nyt distributionskoncept for Skandinavien. Det nye koncept bygger på et nettopriskoncept, som fører til en større gennemsigtighed - og dermed konkurrence - i distributionskanalerne. Dette er til fordel for kunderne. Priserne sænkes samtidig med provisionerne forsvinder og i stedet indføres serviceafgifter. For slutkunderne vil det betyde, at salgsprisen varierer alt efter distributionskanalen og aktør på markedet, men også at visse produkter ikke vil være tilgængelige i alle kanaler og for alle segmenter. Målet er at øge indtægts- og omkostningseffektiviteten i distributionskanalerne.

I løbet af året er der sket en integration af Braathens salgsorganisation. Online salget og antallet af billetløse rejser er steget kraftigt takket være den nye version af [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net), som blev introduceret i maj 2002 og indførelse af afgifter på papirbilletter. Første fase i effektiviseringsprocessen af Sales Centers er gennemført bl.a. gennem lukning af alle butikker i Skandinavien og en fortsat konsolidering af de globale Call Centre og åbningen af et nyt Call Center i Tallin, Estland.

## Mål

Målet for SWS er at bevare et kraftigt fokus på indtægter og samtidig gennemføre SAS koncernens Turnaround for derigennem at sænke salgsomkostningerne for koncernens flyselskaber. Ambitionen er at sænke omkostningerne med cirka 20% i 2003 sammenlignet med 2002.

## Hovedstrategi

SWS skal:

- i sin kundestrategi have fokus på tre grupper; privatrejsende, forretningsrejsende som passagerer og virksomhedernes travlmanager funktion
- stræbe efter at etablere langvarige kunderelationer baseret på koncepter og konkurrencedygtige produkter, som er tilpasset kundernes totale behov
- implementere en ny distributionsstrategi den 1. januar 2003. Den skal baseres på, at flyselskabernes produkter skal være tilgængelige i de kanaler, hvor kunderne søger information, og hvor de foretager deres køb. Produkterne skal sælges via agenter og turoperatører, Sales Centers (telefonsalg) og elektroniske kanaler. Alle produkter vil ikke være tilgængelige i alle kanaler og for alle kunder.

## Resultatudvikling

Omsætningen steg til 6 287 MSEK. Driftsresultatet var 127 MSEK.

2002 var karakteriseret af, at SWS forstærkede sin styring af omkostningerne. SWS gennemførte i året første del af Turnaround-planen, hvilket reducerede omkostningerne med cirka 8%. SWS leverede i 2002 et omkostningsniveau, som var lavere end det SWS havde forpligtet sig til i forhold til Scandinavian Airlines.

## Fremtidsudsigter

I løbet af 2003 vil SWS forsætte arbejdet med at forbedre de interne processer, styrke den forretningsmæssige del og gennemføre anden del af Turnaround-planen. Det skal ske gennem et fortsat øget salg gennem elektroniske kanaler, effektivisering og konsolidering af interne Sales Centers, rationalisering af omkostninger og administration samt implementering af den nye distributionsstrategi.

## Fakta - SAS World Sales

- SAS World Sales er et salgs- og distributionselskab for SAS koncernens flyselskaber.
- SAS World Sales har 34 salgskontorer rundt om i verden
- Største kunder er Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia og Lufthansa.
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 2 490 heraf 1 465 i Skandinavien.

# SAS Technical Services (STS)



## Vigtige begivenheder

Selvstændig forretningsenhed fra 1. januar 2002 ■ Organisatorisk flytning til Airline Support Businesses den 1. juli 2002 ■ Full service aftale med Spanair om vedligeholdelse af deres MD80-flåde blev underskrevet i 2002.

SAS SAS Technical Services	
<b>Nøgletal*</b>	<b>2002*</b>
Omsætning, MSEK	5 874
heraf eksternt omsætning, %	13,0%
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	365
EBITDA-marginal	6,2%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	91
Antal kunder	121
Antal ansatte, gennemsnit	3 808
* SAS Technical Services (STS) blev en selvstændig forretningsenhed 1. jan 2002. Sammenlignelige tal for 2001 er ikke tilgængelige.	

## Virksomheden

I 2002 blev SAS Technical Services etableret som en selvstændig forretningsenhed inden for SAS koncernen. Forretningsenheden leverer teknisk vedligeholdelse af fly, motorer og øvrige komponenter til Scandinavian Airlines og andre flyselskaber inden for SAS koncernen.

Virksomheden er koncentreret omkring København, Oslo og Stockholm. Enheden er repræsenteret i forbindelse med en lang række lufthavne, inden og uden for Skandinavien, og har aftaler med flere store underleverandører, eksempelvis på området for motorvedligeholdelse. STS tilhører de femten største leverandører i verden inden for teknisk vedligeholdelse og har full service aftaler for over 180 fly. Virksomheden er først og fremmest koncentreret om MD80/90 og Boeing 737. I 2002 blev der indgået en samarbejdsaftale på komponentområdet med Airbus via det franske selskab Sogerma. Denne aftale indebærer, at STS/Sogerma sammen bliver en af de fem største leverandører i branchen af materialeforsyning og vedligeholdelse af komponenter til Airbus fly.

Scandinavian Airlines er den største kunde og udgør cirka 80% af omsætningen. Spanair skrev i andet halvår 2002 under på en full service aftale om teknisk vedligeholdelse af Spanairs MD80-flåde på over 30 fly. Aftalen strækker sig over fire år og har en værdi af cirka 1 300 MSEK. Air Greenland valgte også STS som full service leverandør til selskabets nye Airbus A330, ligesom italienske Air One valgte STS til 4 stk. Boeing 737. SAS Component, som er en del af forretningsenheden, har længe været aktiv på eksterne markeder og har ca. 30% af sin omsætning uden for SAS koncernen. I løbet af 2002 har SAS Component foruden sin andel i ovenstående full service kontrakter også tegnet flere ny aftaler med MyTravel, Skyways, Estonian Air og Lion Air samt aftaler med Boeing og Honeywell som underleverandør inden for specifikke komponentområder.

Markedet for teknisk vedligeholdelse er i 2002, som resten af flybranchen, blevet hårdt ramt af faldende volumener, overkapacitet og pressede priser. Samtidig er der en tendens til at mange fly-

selskaber "outsourcer" den tekniske vedligeholdelse, hvilket skaber nye muligheder på markedet.

## Mål

STS mål er, inden for forretningsområdet for teknisk vedligeholdelse, at drive en konkurrencedygtig virksomhed, som er på niveau med de bedste i branchen målt på lønsomhed, kvalitet og sikkerhed.

Forretningsenheden skal give ejerne et markedsrettet afkast på den satsede kapital og skabe en fremtidig værdiforøgelse.

## Hovedstrategi

STS skal:

- blive den indlysende leverandør af teknisk vedligeholdelse i SAS koncernen og samtidig vokse på de eksterne markeder
- tilbyde et full service produkt, hovedsageligt til flytyperne MD80/90 og Boeing 737
- etablere samarbejdsaftaler for flytyper, hvor der ikke er kritisk masse i eget regi, eller for andre produkter, som ikke kan produceres til en konkurrencedygtig pris
- fortsætte med at rendyrke virksomheden.

## Resultatudvikling

Økonomisk set har 2002 været tilfredsstillende med et driftsresultat på 91 MSEK. Resultatet er opnået på trods af et lavere indtægtsniveau end planlagt. Omkostningsniveauet er blevet holdt nede takket være et virkningsfuldt effektiviseringsprogram og almen tilbageholdenhed på omkostningssiden.

En vigtig serviceparameter over for Scandinavian Airlines er Unscheduled Downtime (UDT), dvs. den tid et fly befinder sig på jorden på grund af uventet vedligeholdelse. UDT er sænket kraftigt i 2002 og ligger i dag på et betydeligt bedre niveau end det, der er aftalt med Scandinavian Airlines.

## Fremtidsudsigter

STS skal gennem et omfattende effektiviseringsprogram og partneraftaler styrke konkurrenceevnen og derigennem skabe en platform for lønsom vækst, som skal komme både fra SAS koncernen og eksterne markeder. Programmet gennemføres i 2003-2004.

## Fakta - SAS Technical Services

- En forretningsenhed inden for SAS koncernen, som driver teknisk vedligehold.
- Har fullservice kontrakter på over 180 fly.
- Virksomheden er hovedsageligt koncentreret omkring baser i København, Oslo og Stockholm.
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 3 808.

# Scandinavian Ground Services (SGS)



## Vigtigste begivenheder

I 2002 fik SGS kontrakten på håndtering af passager- og rampeservice for Braathens i hele Norge ■ Ekspansion på chartermarkedet gennem kontrakt med Britannia, Sterling og MyTravel ■ Satsning på forbedret arbejdsmiljø gennem investering i 50 stk. RampSnake for at effektivisere lastning og losning af fly.

SAS Scandinavian Ground Services	
<b>Nøgletal</b>	<b>2002*</b>
Omsætning, MSEK	6 083
heraf ekstern omsætning, %	13,1%
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	48
EBITDA-marginal	0,8%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	-87
Antal ansatte, gennemsnit	6 891
Antal kunder	70
Antal stationer med eget personale	57
Antal håndterede flyvninger	459 248
Antal håndterede passagerer (mio. ankomende + afrejsende)	65,2
Leveret punktlighed (% inden for 15 min.)	1,4%
Bagagekvalitet (antal rapporter pr. 10 000 bagage)	74

\* Scandinavian Ground Services (SGS) blev ny forretningsenhed pr. 1. januar 2001. Samme år blev der gennemført organisationsændringer, som indebærer, at SGS overtog ansvaret for al ground handling i Scandinavian Airlines.

## Virksomheden

Scandinavian Ground Services står for SAS koncernens passager- og rampeservice. Forretningsenheden findes i 120 lufthavne verden over, enten gennem egen ground handling virksomhed eller gennem repræsentant. Enheden har et stort antal kunder, hvoraf cirka 70 er på kontrakt. Største kunde er Scandinavian Airlines, som står for 77 % af omsætningen. 240 forskellige selskaber blev betjent af SGS gennem året.

Hovedvirksomheden drives først og fremmest i Skandinavien i konkurrence med andre leverandører. Virksomheden har dog ekspanderet uden for Skandinavien de senere år. I dag har enheden egen virksomhed i England, Finland, Frankrig, Litauen, Polen, Thailand og USA.

Markedsudviklingen for ground handling har været turbulent de senere år på grund af den stigende deregulering verden over. Mange af de mindre, frie aktører er blevet opkøbt. I dag regnes Servisair/GlobeGround sammen med Swissport som markedsledere. Markedet er ligesom flyselskaberne ramt af dårlige konjunkturer.

Antal af rejsende er faldet, hvilket har medført, at flyselskaberne har mindsket frekvenserne og volumenerne. Det har presset økonomien på ground handling markederne.

Fra den 1. september håndterer SGS passager- og rampeservice for Braathens i alle norske lufthavne. Braathens bliver den næststørste kunde for SGS med cirka 75 000 flyvninger om året. Det svarer til 15% af den samlede produktion. På det norske marked bliver Braathens den største kunde.

SGS har ekspanderet kraftigt inden for chartersegmentet og fået flere nye kunder, deriblandt Britannia og Sterling i 2002 og MyTravel fra april 2003.

For at forbedre arbejdsmiljøet, ved lastning og losning af flyene, er der investeret i 50 stk. RampSnake (se side 68), hvilket forventes at begrænse belastningen på lastepersonalet. Det nye udstyr bliver leveret successivt gennem 2003.

## Mål

Målet er at skabe maksimale fordele i begge led: Hos flyselskaberne og hos flyselskabernes kunder.

## Hovedstrategi

Scandinavian Ground Services forventer:

- at være den førende ground handling leverandør på udvalgte markeder
- at tilbyde et højt serviceniveau til SAS koncernens flyselskaber
- at udvikle produkter og services og tilbyde tredjepartskunder yderligere vækst på det nordiske marked
- at sikre større geografisk dækning gennem organisatoriske og/eller strukturelle forandringer

## Resultatudvikling

Nye kunder har for en stor del opvejet de færre indtægter den mindskede volumen hos andre kunder har ført med sig i løbet af 2002. Trods store strukturelle tiltag i 2002 påvirkede det svage marked og engangsudgifter årets resultat negativt. I det andet år som selvstændig forretningsenhed blev SGS driftsresultat -87 MSEK, men justeret for engangsudgifter er driftsresultatet -13 MSEK.

## Fremtidsudsigter

SGS gennemfører et omfattende arbejde med at effektivisere og udvikle sine forretningskoncepter. De koncepter, som udvikles, sikrer en øgning i den automatiserede passagerstrøm samt den automatiserede bagagehåndtering. SGS har længe været førende i branchen med hensyn til udviklingen af ground handling, hvilket forventes at give store resultater i 2003 og fremover.

## Fakta - Scandinavian Ground Services

- SGS blev selvstændig forretningsenhed 1. januar 2001
- Aktiv i cirka 120 lufthavne for cirka 70 kunder
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 6 891, hvoraf 39 % var kvinder og 61 % var mænd.

# SAS Cargo Group

www.sascargo.com



## Vigtige begivenheder

SAS Cargo Group overtog Braathens Cargo i Norge den 1. juli 2002 ■ SAS Cargo Group vandt kontrakten på håndtering af posttrafikken i Norge i den kommende fireårsperiode i konkurrence med ni andre transportører. Aftalen har en værdi af cirka 200 MSEK ■ SAS Cargo Groups andel på 30% i Trade Vision AB blev afhændet.

	2002	2001 <sup>1</sup>	2000 <sup>1</sup>
<b>Nøgletal</b>			
Omsætning, MSEK	2 844	2 698	2 225
heraf trafikindtægter, MSEK	2 269	2 170	–
Andel ekstern omsætning, MSEK	95,5%	–	–
Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	47	–	–
Driftsresultat, EBIT, MSEK	1	–	–
Resultat før skat, EBT, MSEK	–4	–	–
EBITDA-marginal	1,7%	–	–
SAS koncernens ejerandel	100%	100%	100%
Fløjne 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
Antal ansatte, gennemsnit	1 146	1 180	1 184

<sup>1</sup> Virksomheden har været aktieselskab siden 1. juni 2001. Før denne dato var virksomheden en integreret del af Scandinavian Airlines, derfor kan resultatet ikke særskilt opgøres for 2001 og 2000.

SAS Cargo Group indgik i år en femårig aftale med Kim Johansen International Transport A/S om feedertransporter til cirka 20 000 transporter pr. år til flere destinationer i Skandinavien og Europa. I 2002 blev der tegnet en ny aftale med det norske postvæsen.

## Mål

SAS Cargo Group har som mål at drive en konkurrencedygtig virksomhed med pålidelige varetransporter til, fra og i Skandinavien ved at opfylde en række operative mål.

## Hovedstrategi

SAS Cargo Groups virksomhed tager sit udgangspunkt i den bellykapacitet (lasttrumskapacitet under passagertransporter) som SAS koncernens flyselskaber kan levere, hvilket påvirker

- netværkets udformning og kapacitet
- muligt produktudbud.

Dette komplementeres af rendyrket flyvirksomhed, All Cargo, og landbaserede produkter gennem SAS Cargo Trucking.

## Resultatudvikling

Omsætningen er steget med 5,4% til 2 844 (2 698) MSEK. Største-parten af stigningen kan henføres til integreringen af Braathens Cargo i juni 2002 og en mindre del til øgede volumener. Lastfaktoren steg med 3,0 procentenheder. Yielden blev reduceret med 7,0%, hvilket skyldes ændrede valutakurser samt øget konkurrence. Resultatet før skat, EBT, blev –4 MSEK.

## Fremtidsudsigter

Øgede volumener, synergier fra Braathens Cargo og Novia Cargo samt effekten af andre foranstaltninger forventes at medføre forbedret lønsomhed.

Beslutningen om at certificere miljøvejledningssystemet i overensstemmelse med ISO 14001 er et resultat af øgede krav fra kunderne og samtidig forventes det, at det vil styrke SAS Cargo Groups forretningsrelationer.

## Fragt- og posttrafik, 2002/2001 (eksklusive Braathens Cargo)

	2002	2001	Ændring
I alt, mio. ton km			
Interkontinentalt	561 039	481 503	+16,5%
Europa	29 666	34 617	–14,3%
Interskandinavisk	6 001	5 146	+16,6%
I alt Internationalt	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%
I alt Indenrigs	13 866	18 406	–24,7%
All Cargo	317 735	338 692	–6,2%
I alt	928 307	878 364	+5,7%

## Virksomheden

SAS Cargo Group tilbyder hurtige og pålidelige varetransporter til, fra og i Skandinavien. SAS Cargo Group sælger primært sine tjenester til speditører, postvirksomheder og andre flyselskaber. SAS Cargo Group indgår i flyfragtalliancen WPW sammen med Singapore Airlines Cargo, Lufthansa Cargo og Japan Airlines Cargo.

## Vækst

SAS Cargo Group overtog i 2002 Braathens Cargo i Norge. I Danmark er Novia Cargo blevet erhvervet pr. 1. januar 2003, hvilket medfører en øget kapacitet på over 20% i København. Der er indgået aftaler med den svenske luftfartsstyrelse om en ny terminal i Arlanda i 2005/2006. Dermed har SAS Cargo Group moderne terminaler på hjemmemarkederne i Oslo, København og Stockholm.

## Fakta - SAS Cargo Group

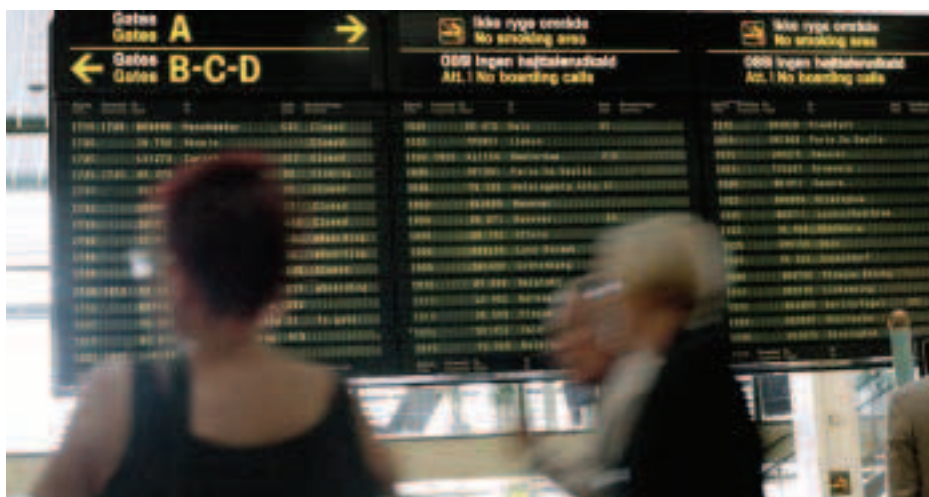
- SAS Cargo Group blev etableret som selvstændig aktieselskab den 1. juni 2001. Selskabet er fuldt ejet af SAS koncernen.
- SAS Cargo Group indgår i WOW alliancen, som har 44 fragtfly og bellykapacitet på mere end 770 passagerfly
- Gruppen er blevet beskåret med 60 fuldtidsstillinger. Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 1 146, heraf 18 % kvinder og 82 % mænd.



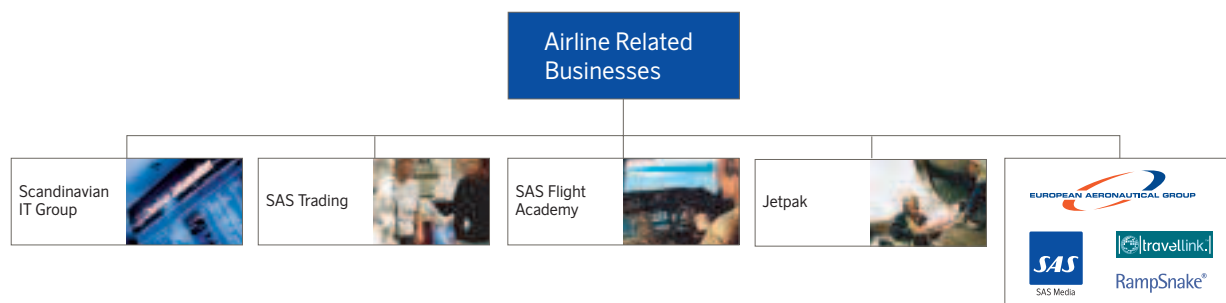
# Airline Related Businesses



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



# Airline Related Businesses



Resultatopgørelse		
MSEK	2002 <sup>1</sup>	2001 <sup>2</sup>
<b>Omsætning</b>	<b>6 052</b>	8 148
Personaleomkostninger	-1 828	-2 032
Handlingomkostninger	-257	-216
Omkostninger, solgte varer inkl. koncessionsafgifter	-1 562	-1 727
Data- og telekommunikationsomkostninger	-828	-1 176
Andre driftsomkostninger	-1 106	-2 395
<b>Driftsomkostninger</b>	<b>-5 581</b>	-7 546
<b>Resultat før afskrivninger, EBITDA</b>	<b>471</b>	602
Afskrivninger	-312	-334
Resultatandele i associerede virksomheder	-19	-119
Realisationsgevinster	-6	8
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>134</b>	157
Resultat fra øvrige aktier og andele	-27	0
Finansielle poster, netto	-23	3
<b>Airline Related Businesses – resultat før skat, EBT</b>	<b>84</b>	160

<sup>1</sup> SMART blev afhændet til Amadeus i august og er konsolideret i SAS koncernens regnskab i årets 8 første måneder. <sup>2</sup> SAS Cargo Group indgik i forretningsområdet 2001.

## Forretningsområdet kort

Forretningsområdet Airline Related Businesses består af Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, RampSnake, SAS Media og Travellink. Størstedelen af salget sker til eksterne kunder. Airline Related Businesses udgør 7% af SAS koncernens omsætning før koncernelimineringer.

Scandinavian IT Group varetager flybranchens behov for IT-support med størstedelen af sin omsætning i koncernen.

SAS Trading indkøber, markedsfører og sælger varer i lufthavnsbutikker.

SAS Flight Academy uddanner piloter, stewardesser, stewarder, flyteknikere og befalingsmænd til søs.

Jetpak udvikler og markedsfører bl.a. ekspresleverancer, lokale budtjenester og skræddersyede service logistik løsninger.

## Resultatudvikling

I juli 2002 indgik SAS koncernen en aftale om at sælge sine aktiebesiddelser i SMART til Amadeus. Transaktionen blev gennemført den 31. august efter godkendelse fra den svenske konkurrencestyrelse. SMART er dermed konsolideret i SAS koncernens regnskab de første otte måneder og indgår i den konsoliderede omsætning med 306 (593) MSEK, i EBITDA med 33 (71) MSEK, samt resultat før skat med 3 (95) MSEK.

På grund af det lave aktivitetsniveau i koncernens flyselskaber viste samtlige store enheder i forretningsområdet et dårligere resultat før skat for 2002 end 2001. Samlet resultat før skat (EBT) for forretningsområdet faldt fra 160 MSEK 2001 til 84 MSEK. Forretningsområdet er også belastet af en nedskrivning af SMARTS besiddelser i ICSAT med 27 MSEK 2002.

Scandinavian IT Group har i 2002 haft fokus på kapacitetstilpasninger og effektiviseringer og resultat før skat blev 70 (96) MSEK. SAS Trading har haft den største resultatnedgang inden for forretningsområdet og gennemfører for tiden en omstrukturering, efter at selskabet mistede koncessioner i Sverige i 2002. Nedgangen i antallet af flypassagerer påvirker også virksomheden negativt. Resultat før skat blev -34 (-1) MSEK.

SAS Flight Academy viste en forbedret EBITDA-marginal på trods af, at omsætningen faldt næsten 10%. Resultat før skat blev 38 (56) MSEK.

Jetpaks omsætning blev 385 (355) MSEK.

Nøgletal									
MSEK	Omsætning			Driftsresultat, EBIT			Omsætning i % uden for SAS koncernen		
	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
Antal ansatte									
	2002	2001							
I alt Airline Related Businesses	4 188	4 038							


# Scandinavian IT Group

www.scandinavianIT.com



## Vigtige begivenheder

SAS Hosting blev overført til Scandinavian IT Group ■ Der blev indgået en fireårig aftale med SAS koncernen om udvikling og levering af standardprodukter ■ Der blev indgået en flerårig aftale med SAS World Sales om drift og forvaltning af systemer.

 Scandinavian IT Group			
Nøgletal	2002	2001	2000
Omsætning, MSEK	2 255	2 463	2 121
heraf ekstern omsætning, %	6,7%	3,6%	4,3%
Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	192	245	207
EBITDA-marginal	8,5%	9,9%	9,8%
Driftsresultat før skat, EBIT, MSEK	72	104	74
Resultat før skat, EBT, MSEK	70	96	61
EBT-marginal	3,1%	3,9%	2,9%
Antal ansatte, gennemsnit	1 289	1 274	1 182

## Virksomheden

Scandinavian IT Group er et helejet datterselskab i SAS koncernen. Virksomheden er fokuseret på at tilgodese flybranchens behov for IT-support og kreative løsninger, som øger flybranchens konkurrenceevne.

Produktporteføljen spænder bl.a. over systemer, der supporterer flyselskabernes behov for booking og reservation af billetter, selvbetjenings funktioner, ressourceoptimering, revenue management og lufthavnsadministration. Tjenesterne omfatter udvikling, forvaltning og drift af systemer.

### Vigtige kontrakter med kunder uden for SAS koncernen

- Star Alliance aftale om udvikling og drift af salgsopfølgningssystemer
- Flerårig aftale med Icelandair om hosting af stationssystemer
- Booking Trend System til Maersk Air og Estonian Air
- Non Stop (Himalaya) driftsaftale med Handelsbanken Finans
- Nyt passagerservice system (check-in, bagageservice, tidstabeller etc.) til flere svenske indenrigslufthavne
- Flerårig driftsaftale af bookingsystem til MyTravel
- Speech Recognition applikationer til bl.a. AB Trav og Galopp (ATG), Swebus, Y-buss, Svenska Spel og Posten Sverige.

## Mål

Hovedmålsætningen er at skabe værdi for aktionærer, kunder og medarbejdere.

Det forretningsmæssige krav er, at virksomheden i gennemsnit skal have en årlig organisk vækst på 10%. Over en tre til fireårig periode skal virksomheden ligeledes generere et resultat før skat på 9-10% af omsætningen.

Målet for 2005 er, at markedet uden for SAS koncernen skal stige til 25% af Scandinavian IT Groups samlede omsætning.

## Hovedstrategi

Indtægterne fra Scandinavian Airlines bliver ikke tilstrækkelige til at sikre en tilfredsstillende værdiudvikling af Scandinavian IT Group. Derfor baseres Scandinavian IT Group's fremtidige strategiske og forretningsmæssige positionering på:

- markedsføring og salg af allerede udviklede produkter og applikationer i SAS koncernen
- egen produkt- og applikationsudvikling
- videreudvikling af forretnings- og kunderelationer
- øget andel af eksterne kunder uden for SAS koncernen.

## Resultatudvikling

Scandinavian IT Group har trods et fald i omsætningen med 208 MSEK til 2 255 MSEK kunnet holde resultatet før skat, EBT, på et rimeligt niveau, 70 (96) MSEK.

År 2002 har været præget af markedets store fokusering på reduktion af omkostninger, som følge af de strukturelle problemer, som flybranchen befinder sig i. Scandinavian IT Group har håndteret de problemer gennem tilpasning af kapaciteten og effektivisering.

## Fremtidsudsigter

Planen for de kommende års ekspansion bygger på forudsætninger om ambitiøs vækst på markeder uden for SAS koncernen. Opgavemængde og priser med hovedkunden Scandinavian Airlines vil fortsat være pressede. Derfor vil den fremtidige udvikling for Scandinavian IT Group omfatte:

- kontinuerlige omkostnings- og produktivitetsforbedringer samt sikring af konkurrenceevnen og kapacitetstilpasninger
- færre opgaver fra hovedkunden Scandinavian Airlines
- øget forretningsfokus på de øvrige flyselskaber i SAS koncernen
- øget fokus på salg af hostingtjenester
- værdiskabende partnerskab og/eller opkøb.

## Fakta - Scandinavian IT Group

- Selskabet blev etableret som IT-leverandør i SAS koncernen i 1958
- Datterselskab i SAS koncernen siden 1990
- Forvaltning og drift af mere end 600 applikationer
- Systemdrift 24 timer i døgnet, året rundt
- Installation og vedligeholdelse af 26 000 computerarbejdspladser verden over
- Overvågning af 235 lokale netværk verden over
- Håndterer årligt 4,3 mia. transaktioner i det globale kommunikationssystem
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 1 289 i Skandinavien, hvoraf 26% var kvinder og 74% var mænd.



## Vigtige begivenheder

I tredje kvartal 2002 fik SAS Trading koncessioner i Torps/Sandefjords lufthavn i Norge samt i Københavns Lufthavn ■ En ny organisation, som udgår fra de lokale markeder med kortere beslutningsveje og mere effektiv distributionskæde, blev præsenteret.

SAS Trading			
Nøgletal	2002	2001	2000
Omsætning, MSEK	1 964	2 275	2 148
heraf ekstern omsætning	96,6%	98,0%	99,0%
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	13	38	97
EBITDA-marginal	0,7%	1,7%	4,5%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	-24	2	64
Resultat før skat, EBT, MSEK	-34	-1	75
Antal ansatte, gennemsnit	471	658	639

## Baggrund

SAS Trading er en selvstændig forretningsenhed i SAS koncernen. Forretningsideen er, som detaillist og grossist inden for Travel Retail, at tilbyde varer og tjenester i god kvalitet, der er i overensstemmelse med behov og giver kundeoplevede prisfordele. Forudsætningerne styres dels af lufthavnsejerne, som giver koncessionsaftaler til operatørerne til drift af butikker og dels af, hvordan flytrafikken udvikler sig. Koncessionsaftalerne udbydes i konkurrence, hvor alle større Travel Retail operatører deltager og konkurrerer.

Et Retail-Supply chain projekt, som har til formål at udvikle og effektivisere distributionskæden fra leverandør til butik blev opstartet i februar 2002. Fra den 1. juli 2002 ophørte store dele af virksomheden i Arlanda og Gøteborg som en følge af tabte koncessioner.

I løbet af efteråret blev der gennemført en organisatorisk strukturændring, som har til formål, at stille SAS Trading stærkere ved kommende koncessionsforhandlinger. Målsætningen er, at SAS Trading skal arbejde ud fra lokale markeder for at styrke de lokale relationer med lufthavnsejere og leverandører, samt sikre at distributionskæden til butikken bliver effektiviseret. Funktioner, som giver stordriftsfordele, som f.eks. indkøb, styres centralt.

## Mål

SAS Trading skal være en konkurrencedygtig operatør inden for Travel Retail Branchen

## Hovedstrategi

Med fokus på lønsomhed, relationer til koncessionsudbydere og vækst er det SAS Tradings hovedstrategi at:

- udvikle, effektivisere og indtægtsfokusere eksisterende forretninger
- skabe, opretholde og styrke relationer med nuværende og nye koncessionsudbydere
- gennem organisk vækst og/eller med industriel partner at søge nye forretninger inden for Travel Retail, som detaillist og grossist.

SAS Tradings butikker i europæiske lufthavne



## Resultatudvikling

SAS Trading omsatte i år for 1 964 MSEK. Omsætningen faldt med 14% sammenlignet med året før. For sammenlignelige butikker steg salget med 5%.

Resultat før skat blev -34 MSEK. Mistede koncessioner i Sverige og den negative udvikling i antallet af flypassagerer, er afgørende årsager til årets nedgang i både resultat og omsætning. Omkostninger i forbindelse med omstrukturering belaster resultatet med 12 MSEK.

## Fremtidsudsigter

Travel Retail markedet har historisk set haft en stærk tilvækst og forventes fortsat at udvikle sig positivt det næste årti. Samtidig bliver markedsklimaet hårdere med øgede afgifter for koncessioner og forventninger om lavere vækst i antallet af flypassagerer. Et attraktivt koncept og sortiment bliver stadig vigtigere.

For at vinde kampen om koncessionerne, med et stadig hårdere pres på marginalerne, bliver operatørernes størrelse og omkostningseffektivitet afgørende.


EURO SHOP

## Fakta - SAS Trading

- Etableret operatør i Travel Retail branchen siden 1964
- Virksomheden omfatter ved årsskiftet 35 butikker i 20 lufthavne i 6 lande, Danmark, Norge, Sverige, Estland, Letland og Polen.
- SAS Tradings loyalitetsprogram EuroShop Plus har over 350 000 medlemmer
- Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 var 471, heraf 72% kvinder og 28% mænd.

# SAS Flight Academy

www.sasflightacademy.com

			
Nøgletal	2002	2001	2000
Omsætning, MSEK	568	627	606
heraf ekstern omsætning	30,6%	35,4%	37,6%
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	141	150	176
EBITDA-marginal	24,8%	23,9%	29,0%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	44	62	98
Resultat før skat, EBT, MSEK	38	56	92
Antal ansatte, gennemsnit	174	200	193

## Vigtige begivenheder

SAS Flight Academy opdaterede i løbet af året sin Airbus A320 ull flight simulator med den seneste teknologi.

SAS Flight Academy er blevet valgt til partner i et EU-projekt. Projektet har til formål at øge flysikkerheden i Kina.

Virksomheden har solgt sine ejerandele i to skoler, der står for grunduddannelse af piloter (Norwegian Aviation College, Norge, og European Aviation College, Spanien).

## Virksomheden

SAS Flight Academy er et helejet datterselskab i SAS koncernen og et af verdens førende uddannelsescentre for piloter, stewardesser og stewarder, flyteknikere og befalingsmænd til søs. Virksomheden er ISO 9001-certificeret og har en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkendt af luftfartsmyndighederne for uddannelse af piloter. Kundekredsen omfatter cirka 150 forskellige flyselskaber og militære organisationer fra hele verden. Virksomheden agerer i en højteknologisk og kapitalintensiv branche. Hovedkontoret ligger i Arlanda Lufthavn, men virksomheden drives også fra datterselskabet ved Københavns Lufthavn.

## Mål/strategi

Mere end halvdelen af indtægterne skal komme fra eksterne kunder, samtidig med at SAS Flight Academy fortsat skal være hovedleverandør af flytræning og uddannelse af flypersonale i SAS koncernen. Kunderne skal opleve SAS Flight Academy som deres eget træningscenter.

## Resultatudvikling


Den negative udvikling inden for flybranchen har medført lav efterspørgsel på uddannelser. Mange flyselskaber har tilmed faset fly ud og langtidsparkeret andre, hvilket har mindsket behovet for videreuddannelse. Omsætningen er faldet med 9% i 2002 delvis som følge af frasalgs og resultatet før skat, EBT, udgjorde 38 (56) MSEK.

## Fremtidsudsigter

SAS Flight Academy sigter på at ekspandere med tilgang af både civile og militære kunder samt at styrke den langsigtede konkurrenceevne. Virksomheden arbejder aktivt med at konsolidere al pilot- og kabineuddannelse inden for SAS koncernen ved at være det mest omkostningseffektive alternativ for disse uddannelser.

# Jetpak

www.jetpak.com

			
Nøgletal	2002	2001	2000
Omsætning, MSEK	385	355	244
heraf ekstern omsætning	99,5%	99,5%	97,4%
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	4	19	20
EBITDA-marginal	1,0%	5,4%	8,2%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	-2	10	16
Resultat før skat, EBT, MSEK	-3	10	17
Antal ansatte, gennemsnit	153	125	83

## Vigtige begivenheder

Salg- og markedsfunktioner mellem Jetpak og Adena Picko's blev integreret. Et nyt forretningssystem blev sat i drift i første kvartal 2003.

## Virksomheden

Jetpak er et helejet datterselskab i SAS koncernen. Jetpakgruppen udvikler og markedsfører løsninger til ekspresforsendelser, dør til dør i Norden og Nordeuropa. Tjenesterne strækker sig fra lokale integrerede transporter på landjorden til flytjenester. Det sker enten i eget regi eller med underleverandører, hvor Jetpakgruppen tager et totalansvar overfor kunden, eller som underleverandør med kvalitetsstempel "Jetpak Inside".

En stor del af virksomheden drives i franchise- og agentform, bl.a. den helejede budkæde Adena Picko's. Der er blevet skabt en fælles forretningsplatform for budvirksomheden og ekspreservice og administrationen er blevet systematiseret mellem Adena Picko's og Jetpak. Braathens/Jetpak er blevet integreret i Norge.

## Mål/Strategi

Jetpak skal fokusere på vækst gennem såvel internordiske forretninger som gennem logistikken fra Centraleuropa til Norden. Jetpak skal blive kendt gennem visionen "cutting time and adding value".

Jetpak skal gennem enkle bestillingssystemer og høj servicekvalitet øge forretningerne i den eksisterende kundebase og mere volumen skal tilføres gennem samarbejde med partnere i transportværdikæden.

## Resultatudvikling

Siden 1997 er Jetpakgruppens volumen øget og resultatet stagneret. Handlingsplaner er blevet vedtaget, der skal muliggøre en kraftig resultatforbedring. Resultatet 2002 før skat, EBT, steg til -3 (10) MSEK, og er belastet med omkostninger i forbindelse med omstrukturering og omkostninger til et nyt virksomhedssystem. Resultatudviklingen i andet halvår har været positiv.


## Fremtidsudsigter

Jetpakgruppen arbejder inden for et segment i transportsektoren, der er i stærk vækst. Et fortsat målbevidst arbejde med at øge udbyttet for kunderne og effektivisere salgsprocessen vil derfor give forudsætninger for øget vækst.



## European Aeronautical Group

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

			
Nøgletal	2002	2001	2000
Omsætning, MSEK	112	98	87
- ekstern	31,3%	25,5%	39,1%
- EBT, MSEK	4	-24	5
Antal ansatte, gennemsnit	87	87	82

European Aeronautical Group AB (tidligere SAS Flight Support AB), er et helejet datterselskab i SAS koncernen. Selskabet stiller aeronautiske data i form af kort, rejseplanssystemer samt aircraft performance beregningssystemer til rådighed. En engelsk konkurrent, Aeronautical Service Group fra Thales Vionics, er erhvervet ud fra strategien om at blive en betydende og lønsom aktør på det globale marked. Med denne erhvervelse kan kunderne tilbydes en komplet produktportefølje.

Årets marked har været kendetegnet af en vis stagnation, da mange flyselskaber har reduceret deres flyflåde. Markedet står foran et teknisk skifte med overgang fra papirbaserede produkter til øget andel af elektroniske produkter. Der er blevet gjort en stor indsats for at forbedre produktkvaliteten og sikre en mere omkostningseffektiv organisation for derigennem at øge markedsandelen og indtage en ledende position.

Omsætningen steg i 2002 til 112 MSEK og resultatet før skat blev 4 MSEK.

## SAS Media

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



SAS Media er et helejet datterselskab i SAS koncernen. Der var 44 ansatte i gennemsnit i 2002 og selskabet har kontor i Stockholm og Oslo. Selskabet udgiver det reklamefinansierede inflightmagasin for Scandinavian Airlines. Selskabets vision er at skabe forbindelser med og mellem skandinaver. Informationer om destinationer får øget fokus og udover separate cityguides, som publiceres i Scanorama findes beskrivelserne også på [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net). For Scandinavian Airlines interkontinentale passagerer præsenteres et stort antal cityguider på individuelle videoskærme på flyene fra begyndelsen af 2003.

SAS Media har i flere år haft et veludviklet miljøstyringssystem, som også inkluderer arbejdsmiljøaspekter.

År 2002 blev det værste år i selskabets historie med en markedsnedgang på næsten 30% for "business to business" annoncering. Gennem omkostningsbesparende aktiviteter regner selskabet med at være lønsomt i 2003.

## RampSnake

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

RampSnake®

RampSnake er et helejet datterselskab i SAS koncernen. Selskabet er opbygget omkring en produktidé om at effektivisere og understøtte lastning og losning af fly og dermed forbedre arbejdsmiljøet for lastpersonalet. Produktet er udviklet i nært samarbejde med brugerne. Organisation og produktion er i en opbygningsfase.

Der er en meget stor interesse for RampSnake på markedet. Hidtil er der tegnet to kontrakter og selskabet forventer at sælge tæt på hundrede enheder i 2003. USA bliver et stadig vigtigere marked alt efter om flybranchen retter sig.

Det er vigtigt hurtigt at kunne øge salgsvolumen for at opnå stordriftsfordele og kunne tilbyde RampSnakes til en attraktiv pris.

Selskabet har to strategiske hovedspor, som nu håndteres parallelt. Det spor, der bliver prioriteret, er at finde flere partnere og derigennem tilbyde global "after sales support" og sikre en øget produktionskapacitet. Alternativt opbygges egen kompetence og produktion. RampSnake blev sat i drift i starten af 2002/2003.

## Travellink

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



Travellink ejes med 60% af SAS koncernen. Amadeus og Tele2 ejer den resterende del. Travellink er et rejsebureau, som har valgt at anvende internet som sin distributionskanal for rejserelaterede tjenester.

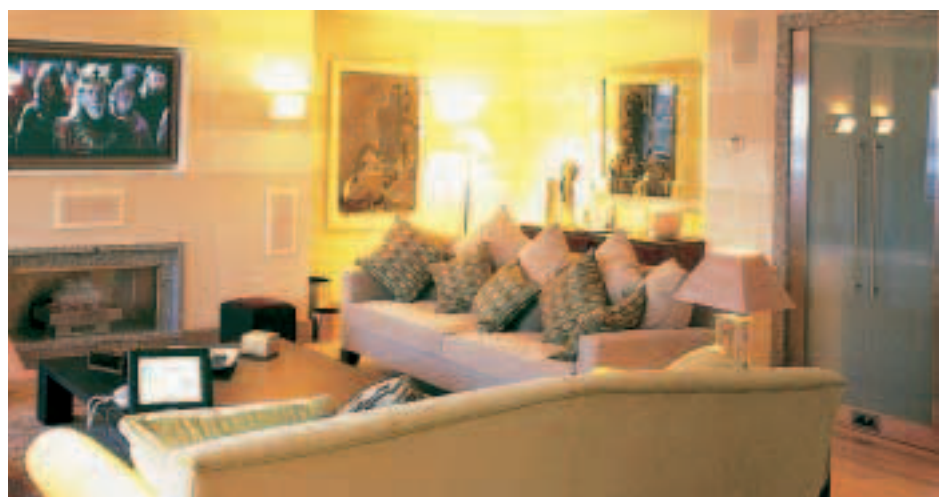
Travellink er et full service rejsebureau, der fokuserer på salg over internettet med et udbud rettet mod både forretnings- og privatrejsende. Forretningsideen er over for virksomheder at tilbyde høj tilgængelighed og omkostningseffektivitet gennem booking over internettet understøttet af tryghed i form af personlig service 24 timer i døgnet via telefon. Til privatrejsende tilbydes et bredt udbud af leverandører af fly, hoteller og udlejningsbiler.

Travellink blev lanceret i 2002 i Sverige, Norge og Danmark og var det hurtigst voksende internetrejsebureau i Skandinavien i 2002. Internetsalget af rejser i Skandinavien er endnu i udviklingsfasen og forventes at vokse stærkt i de kommende år. Selskabet er fortsat i en opbygningsfase.

# Hotels

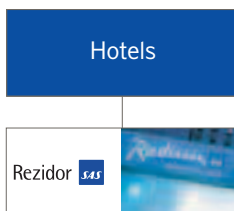


- Vigtige begivenheder
- Vision, mål og hovedstrategi
- Virksomheden 2002
- Resultatudvikling i 2002
- Ansvarsbevidst virksomhed
- Forretningsmodel
- Ekspansionsstrategi
- Medarbejdere
- Fremtidsudsigter



# Hotels

www.rezidorsas.com



## Vigtige begivenheder

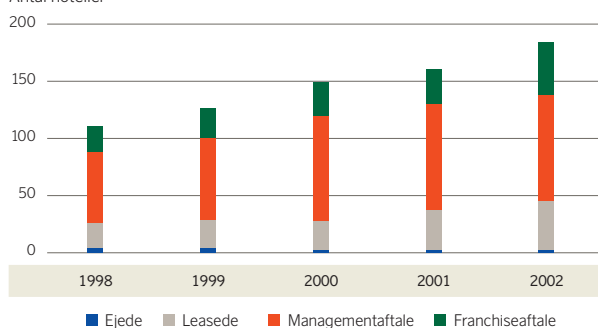
Malmaison virksomheden blev solgt ■ I september 2002 underskrev Rezidor SAS Hospitality en 30-årig master franchise aftale med Carlson Hotels Worldwide ■ Der blev gennemført en omfattende reorganisering for at leve op til de nye krav, som det øgede antal varemærker stiller ■ Radisson SAS ekspanderede kraftigt i Mellemosten.

Resultatopgørelse		
MSEK	2002	2001
Logiindtægter	1 695	1 591
Restaurantindtægter	1 160	1 163
Øvrige indtægter	715	756
<b>Omsætning</b>	<b>3 570</b>	<b>3 510</b>
Driftsomkostninger	-1 151	-1 191
Personaleomkostninger	-1 373	-1 331
Lejeomkostninger, ejendomsforsikring og ejendomsskat	-860	-714
<b>Driftsresultat før afskrivninger</b>	<b>186</b>	<b>274</b>
Afskrivninger	-124	-143
Resultatandele i associerede selskaber	34	36
Realisationsgevinster	6	63
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	<b>102</b>	<b>230</b>
Finansielle poster	-17	-22
<b>Rezidor SAS Hospitality - Resultat før skat</b>	<b>85</b>	<b>208</b>
<b>Nøgletal</b>		
EBITDA*, MSEK	220	310
EBITDA, MSEK	220	265**
Investeringer, MSEK	265	176
Investeret kapital, MSEK	1 509	1 593
SAS koncernens ejerandel	100%	100%
Antal ansatte, gennemsnit	3 117	3 103

\* Driftsresultat før afskrivninger samt resultatandele i associerede selskaber.  
\*\* Proforma, justeret for salg af ejendomme.

## Hoteludvikling, 1998-2002

Antal hoteller



To hotelejerendomme er ejet; en i Oslo og en under opførsel ved Stansted lufthavn. I slutningen af 2002 var det samlede antal hoteller 184 (inklusive 51 hoteller under udvikling).

Rezidor SAS			
Operationelle nøgletal*	2002	2001	2000
Omsætning, inklusive franchise, MSEK	10 158	10 083	8 735
Bruttodækningsgrad, %	29,3	33	34
REVPAR, SEK	632	638	619
Belægningsgrad	65%	67%	69%
Antal udlejede værelser (000)	4 646	4 964	4 876
Energiforbrug, pr. m <sup>2</sup> , kWh	289	292	304
Vandforbrug pr. gæst/overnatning, liter	423	436	520
Kundetilfredshed (index)	87,1	86	-
Personaletilfredshed	80,5	79,2	78,5

\* Inklusive hoteller som drives på managementkontrakt.



## Vision

Rezidor SAS skal være et af Europas førende selskaber inden for hospitality management – med en portefølje af stærke og lønsomme varemærker, målrettet mod forskellige segmenter på markedet med tilsvarende højt præsterende produkter.

## Mål

Rezidor SAS mål er at blive den mest attraktive hotelvirksomhed at være kunde hos, arbejde for og samarbejde med.

## Hovedstrategi

Hovedstrategien er at skabe hurtig vækst for samtlige varemærker inden for tre-fire forskellige segmenter og tilbyde:

- *ejere af ejendomme* - den optimale løsning for hver ejendom
- *gæster* - et bredt spekter af hoteloplevelser i forskellige priskategorier
- *aktionærerne* - aktiv værdiskabelse gennem hurtig og målrettet vækst
- *personale* - større karrieremuligheder og kontinuerlig personlig udvikling
- *samfundet* - respekt og øget værdi til de områder, hvor der drives hotelvirksomhed.





## Virksomheden 2002

Rezidor SAS Hospitality driver koncernens hotelvirksomhed under fire varemærker.

Rejsemarkedet har fortsat været svagt i 2002. Usikkerheden på markedet har skabt forsigtighed omkring økonomiske prognoser, såvel som en mindsket interesse i langsigtede investeringer. Mellemøsten blev hårdest ramt med en nedgang på fire procentenheder i efterspørgslen efter begivenhederne den 11. september 2001, mens Europa oplevede et fald på to procentenheder. I Europa synes bunden nået henover sommeren, da priser og belægninger antog årets laveste niveau.

En ny faktor i rejsebranchen er lavprisselskaberne. Dette indikerer en kraftig fremtidig vækst for hoteller, som befinder sig i mellemklassesegmentet.

## Master franchisetager af Carlsons varemærker

I september 2002 tog Rezidor SAS Hospitality et vigtigt skridt i strategien om at blive en hotelvirksomhed med flere varemærker ved at indgå en master franchiseaftale med Carlson Hotels Worldwide. Aftalen indebærer, at Rezidor SAS Hospitality de næste 30 år får eneret på at drive, foruden Radisson, yderligere tre af Carlsons varemærker i Europa, Mellemøsten og Afrika. Carlson er en af de største privatejede virksomheder i USA og driver hotelvirksomheder i 66 lande.

Den nye aftale med Carlson Hotels Worldwide styrker Rezidor SAS rolle som en hospitality management virksomhed med flere varemærker, da virksomheden nu driver flere skarpt definerede hotelvaremærker fra mellemklassen til luksussegmentet. De forskellige hoteller har forskellige profiler:

- **Park Inn** - står for effektive, indbydende og innovative mellemklasse hoteller i bycentre
- **Country Inn** - symboliserer charmerende, varme og indbydende hoteller med lokal tilpasning til mellemklassesegmentet
- **Radisson SAS** - associeres med førsteklasses hoteller for forretnings- og turistrejsende i bycentre, ved lufthavne og feriedestinationer
- **Regent** - luksushoteller i verdensklasse på vigtige destinationer.

Et hotelvaremærke, som fokuserer på livsstilskoncepter, er under udvikling. Varemærket udvikles for at bygge videre på den erfaring, virksomheden fik med varemærket Malmaison og for at udnytte den vækst, der ligger i livsstilskonceptet.

Porteføljen af varemærker gør, at Rezidor SAS kan tilbyde et bredt spekter af management, franchise og investeringsmuligheder til udviklere og hoteljere, samtidig med, at virksomheden når en større gruppe af kunder.

## Resultatudvikling 2002

Rezidor SAS Hospitality har sin kundegruppe i Europa, hvilket betyder at hotellerne ikke er blevet påvirket negativt af de færre rejsende fra USA i samme omfang som andre aktører på markedet. Resultatet for 2002 er dog blevet påvirket negativt af økonomisk nedgang i verdensøkonomien samt den generelle urolige politiske situation.

Omsætningen steg til 3 570 (3 510) MSEK, en stigning på 2%. Omsætningen i hele kæden steg til 10 158 MSEK. Stigningen skyldes et øget antal af hoteller.

REVPAR faldt i 2002 fra 638 SEK til 632 SEK, et 0,9% fald. Dette er en noget bedre udvikling end den øvrige europæiske hotelbranche (branchegennemsnit viste en REVPAR nedgang på 3,3%).

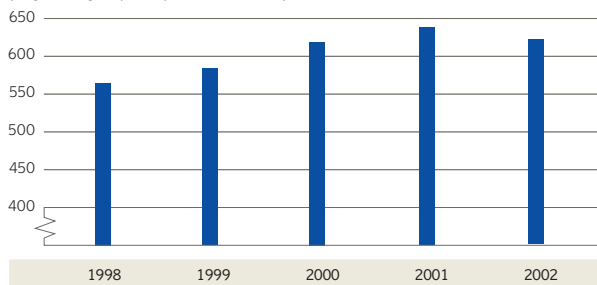
Belægningen i hele hotelsystemet (eksklusive hoteller med licensaftale) faldt til 65% (67%) mens bruttodækningsgraden (ejede, leasede og hoteller med management kontrakt) holdt sig på samme niveau som året før 33% (33%).

## Finansielle mål

Det er Rezidors SAS målsætning at nå de finansielle krav til forrentning. Det vigtigste finansielle mål er at opnå en årlig værditilvækst, EBITDA på 15% i gennemsnit, over en femårsperiode gennem vækst og lønsomhed.

Resultat før skat faldt til 85 MSEK i 2002. Det skyldes, at der ikke var nogen realisationsgevinster fra salg af ejendomme i 2002, samt den forværrede økonomiske situation. Resultat før finansielle poster, netto og afskrivninger (EBITDA) faldt til 220 (310) MSEK. Investeringerne steg til 265 (176) MSEK.

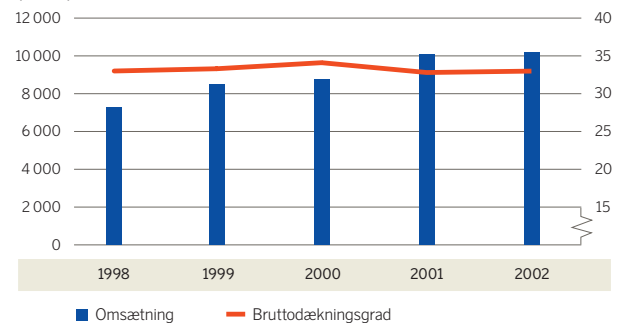
Udvikling REVPAR<sup>1</sup>, 1998-2002  
(Logiindtægter pr. disponibelt værelse)



REVPAR viser gennemsnitsindtægten pr. disponibelt værelse og afspejler dermed belægning og indtægt pr. værelse.

<sup>1</sup> Inklusive hoteller som drives på managementkontrakt.

Samlet omsætning<sup>1</sup> og bruttodækningsgrad<sup>2</sup> 1998-2002  
(MSEK)



<sup>1</sup> Inklusive hoteller som drives på managementkontrakt og hoteller med franchiseaftaler.

<sup>2</sup> Inklusive hoteller som drives på managementkontrakt.



### 36 nye hoteller i 2002

I slutningen af 2002 var det samlede antal hoteller 184. I 2002 blev der underskrevet 36 hotelkontrakter i Rezidor SAS. Igennem Carlson-aftalen blev 12 Country Inn hoteller i Storbritannien, Øst-rig, Frankrig og Tyskland indlemmet i Rezidor SAS porteføljen. Dertil kan lægges to Regent hoteller i Tyskland og Kasakhstan og to Park Inn hoteller, et i Sydafrika og et i Berlin, Tyskland. Desuden blev der indgået aftale om 20 hoteller til Radisson SAS kæden, blandt andet i Skandinavien, Tyskland, Tyrkiet, Saudi-Arabien, Libanon og De Forenede Arabiske Emirater. De nye hoteller i Mellemøsten skiftede varemærke fra Hyatt og Holiday Inn til Radisson SAS. Der blev indgået aftale om nye Radisson SAS hoteller allerede inden åbning i Belgien og Schweiz.

Samlet set åbnede 13 nye Radisson SAS hoteller i 2002. Blandt andet åbnede fire hoteller i Mellemøsten, i Beirut, Sharjah, Tabu og Yanbu. Derudover åbnede tre hoteller i Storbritannien/Irland i byerne Limerick, Glasgow og Leeds; og to hoteller i Polen, i Warszawa og Wrocław. Desuden blev der åbnet hoteller i Paris, Moskva, Sochi og Silkeborg.

To hotelejerdomme er i øjeblikket ejet; en i Oslo og en under opførelse ved Stansted lufthavn.

### Ansvarsbevidst virksomhed

I 2002 fortsatte Rezidor SAS at udvikle sit program for ansvarsbevidst virksomhed, som blev lanceret i 2001. Hotellerne inden for varemærket Radisson SAS har indført programmet med succes og gennemført en række aktiviteter, der har forbedret programmet. Et 17-punktsprogram dannede grundlaget for, at 88 Radisson SAS hoteller indførte deres egne handlingsplaner for ansvarsbevidst virksomhed, med retningslinier for, hvordan de skal forbedre deres ydelser.

35% af hotelpersonalet gennemgik en uddannelse inden for ansvarsbevidst virksomhed. Formålet med uddannelsen var at vise personalet, hvordan hotelbranchen påvirker miljømæssigt, som social set, og hvilke aktiviteter, der kan mindske hotellernes negative påvirkning.

I 2002 begyndte Radisson SAS hotellerne desuden at rapportere om miljøpræstation på månedlig basis, hvilket har forbedret kvaliteten af de indsamlede data.

Samarbejdet med UNESCO og Red Barnet fortsatte. Desuden blev 2,3 MSEK doneret til forskellige lokale velgørenhedsprojekter.

### Forretningsmodel - effektiviseret virksomhed

Rezidor SAS forretningsmodel er at forvalte andre menneskers ressourcer, varemærker og medarbejdere, det vil sige at drive hotel-drift uden at eje ejendommene. Hotellerne drives i visse tilfælde i overensstemmelse med driftsaftaler med begrænset finansielt ansvar og i visse tilfælde gennem franchiseaftaler. I år blev Malmåison således solgt tilbage til joint venture partneren Marylebone Warwick Balfour (MWB).

### Ekspansionsstrategi

Rezidor SAS vækststrategi er at have 700 hoteller inden for de forskellige varemærker inden 2012. Ved at arbejde under flere varemærker kan Rezidor SAS vokse hurtigere, få en større kundebase, finansiere sine investeringer og opnå stordriftsfordele inden for markedsføring, reservations- og distributionssystemer såvel som inden for områderne IT, teknisk service og salgsservice. Alle varemærker vil også udvikle fælles strategi for sikkerhed og miljøhensyn.

### “Corporate Hotelier of the World”

Kurt Ritter, Præsident og CEO for Rezidor SAS, blev i November 2002 valgt til “Corporate Hotelier of the World”. Det er en af de mest prestigefyldte udmærkelser en hotelchef kan få. Den blev tildelt Kurt Ritter for en enestående arbejdsindsats samt ledelse og vision, ikke bare for Rezidor SAS men for hele hotelindustrien som helhed. “The Hoteliers of the Year Awards” udpeges af det amerikanske magasin “HOTELS” som er et førende tidsskrift i hotelbranchen verden over.



Fortsat vækst er af stor strategisk betydning for hvert hotelvaremærke inden for Rezidor SAS, så der kan opnås kritisk masse med hensyn til kendskab til varemærket, geografisk dækning og stordriftsøkonomi.

### Medarbejdere

Gennemsnitligt antal ansatte i Rezidor SAS steg til 3 117 (3 103). Dette omfatter ansatte både i ejede og leasede hoteller. Af disse er 45% mænd og 55% kvinder. Der var cirka 13 500 (12 000) heltidsansatte i hele virksomheden.

### Fremtidsudsigter

Strategien er at vokse inden for alle Rezidor SAS varemærkerne i EMEA (Europe and Middle East og Afrika) regionen. Hotelbranchen i Europa, der målt på antallet af hoteller er verdens største, består hovedsageligt af privatejede hoteller og mindre hotelkæder uden forbindelse til globale varemærker eller reservationssystemer. I dag er cirka 30% af hotellerne i Europa associerede med større internationale hotelkæder, mens den tilsvarende andel i USA er cirka 80%.

Der er en stærk trend for at associere sig med varemærker og den forventes at blive endnu stærkere i de kommende år. Derfor anses der at være et stort vækstpotentiale i EMEA regionen for samtlige Rezidor SAS varemærker. Imidlertid vil hvert varemærke have et specifikt karaktertræk relateret til størrelse (antal hoteller), geografisk placering, type af kontrakt (managed, leased eller franchised) og type af hotel (bycentre, lufthavn eller resort).

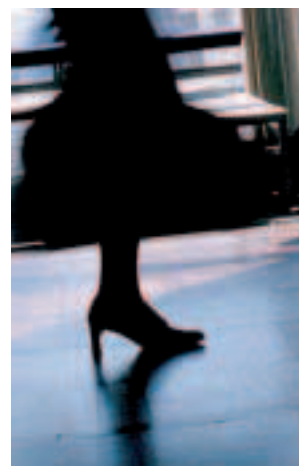
### Fakta - Rezidor SAS Hospitality

- Det første SAS hotel blev åbnet i 1960.
- 1994 blev der indgået en aftale med Carlson Hotels Worldwide for Radisson i EMEA regionen.
- 2002 blev der underskrevet en ny aftale med Carlson for Country Inn, Park Inn og Regent.
- Rezidor SAS er vokset fra 29 til 184 hoteller siden 1994.
- Ved årsskiftet 2002 havde Rezidor SAS 184 (160) hoteller, hvoraf 168 (152) er under Radisson SAS varemærket, 12 (0) under Country Inn, 2 (0) under Park Inn, 2 (0) under varemærket Regent.
- Antal tilgængelige værelser pr. døgn (inklusive franchise) cirka 40 000 (35 000).
- I Rezidor SAS (inklusive franchise) arbejder der i dag 13 500 ansatte i 40 lande.
- Gennemsnitligt antal ansatte i SAS (eksklusive management og franchise) i 2002 var 3 117, hvoraf 55% var kvinder og 45% var mænd.

# Årsregnskab



- Årsregnskab
- Driftsområderapportering
- SAS koncernens resultatopgørelse med kommentarer
- SAS koncernens balance med kommentarer
- SAS koncernens pengestrømsopgørelse med kommentarer
- Resultat i sammendrag
- Kommentarer og noter til Beretningen
  - Regnskabs- og vurderingsprincipper
- Noter
- SAS AB, moderselskab - resultatopgørelse og balance samt noter (inklusive juridisk struktur)
- Forslag til fordeling af overskud
- Revisionspåtegning
- Bestyrelse og revisorer
- Corporate Governance
- SAS koncernledelse



# Årsregnskab 2002

Organisationsnummer: 556606-8499

Bestyrelsen og den administrerende direktør for SAS AB aflægger hermed årsregnskab for SAS AB og SAS koncernen for regnskabsåret 2002.

## Markedsudvikling

År 2002 var præget af lav økonomisk aktivitet på markedet og en beskedent vækst.

Begivenhederne den 11. september 2001 og afmatningen i konjunkturerne fik størstedelen af centralbankerne til i slutningen af 2001 at sænke renterne for at undgå en dybere recession. Ved indgangen til 2002 var der tegn på og forventninger til øget efterspørgsel og forbedring af verdensøkonomien i andet halvår. Udviklingen i 2002 blev dog svagere end forventet og en forbedring er successivt blevet udskudt sammenlignet med vurderingerne i begyndelsen af 2001. Ydermere er SAS koncernens største kunder blevet påvirket meget negativt, hvilket indirekte har medført en betydeligt lavere rejseaktivitet.

Den økonomiske situation i Sverige er fortsat svag og husstandenes tro på fremtiden er faldet yderligere ifølge målinger fra det svenske Konjunkturinstitutet i december. Den norske krone er stærk og gør det vanskeligt for den norske eksportindustri. Dansk økonomi befinder sig fortsat i en fase med afmatning. Ej heller på de øvrige større europæiske markeder er den økonomiske situation positiv.

Scandinavian Airlines havde i året en stærk tilvækst på de interkontinentale ruter, især ruterne til Asien, og har øget markedsandelen af trafikken til og fra Asien og Nordamerika. I Europa-trafikken var konkurrencen hård på samtlige store destinationer. De store europæiske flyselskaber er fortsat kernen i denne konkurrence, suppleret af alliancepartnere. Lavprisselskaberne ekspanderer successivt i Europa, hvor de genererer ny trafik. Til trods for en generel nedgang i trafikken har Scandinavian Airlines taget markedsandelen i Europa. Scandinavian Airlines har en fortsat stærk position på indenrigsruter og interskandinaviske ruter.

Øvrige flyselskaber i SAS koncernen har, på trods af et svagt marked, udviklet sig godt.

Rezidor SAS Hospitality udviklede sig, takket være en stærk europæisk kundebase, bedre end andre aktører på markedet.

## Ny koncernstruktur

Fra den 1. juli 2002 er SAS koncernen organiseret i fem forretningsområder. Fra og med fjerde kvartal 2002 er SAS koncernens regnskabsresultat opdelt på fem forretningsområder mod tidligere fire.

Scandinavian Airlines omfatter passagerflytransporter inklusive produktionsselskabet SAS Commuter.

Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter øvrige flyselskaber i koncernen.

Airline Support Businesses I forretningsområdet indgår forretningssenhederne SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services samt SAS Cargo.

Airline Related Businesses omfatter blandt andet Scandinavian IT Group, SAS Trading og SAS Flight Academy.

Hotels omfatter Rezidor SAS Hospitality (REZSAS), som driver SAS koncernens hotelvirksomhed.

## Vigtige køb og salg

I november 2001 indgik SAS aftale om at øge sin beholdning i Spanair fra 49% til direkte og indirekte at eje 74%. Aftalen blev behandlet i EU-kommissionen og den 5. marts 2002 blev overtagelsen af yderligere 25% af aktierne i Spanair godkendt.

Købesummen for 25% af aktierne i Spanair udgjorde 67,6 MEUR. I overensstemmelse med aktionæraftalen fra marts 2002 blev der i december 2002 erlagt et tillægsbeløb på 18 MEUR. Købesummen for aktierne udgjorde dermed i alt 85,6 MEUR eller 780 MSEK. Ved en gennemgang af Spanair for oprettelse af købsbalance noteredes det, at Spanair delvis havde anvendt anden regnskabspraksis end SAS koncernen og købsbalancen blev justeret i overensstemmelse hermed. Efter vedtagelsen om nedlægningen af selskabets interkontinentale trafik blev der henlagt en reserve til omstrukturingsomkostninger. Den samlede justering udgjorde 87,3 MEUR efter skat. Goodwill ved overtagelsen er, efter justering af købsbalancen med hensyn til skatteeffekt, beregnet til 112,8 MEUR eller 1 025 MSEK.

Ved overgangen fra regnskabsaflæggelse som associeret selskab til datterselskabskonsolidering af koncernens beholdning i Spanair pr. den 1. marts 2002 opstod der en difference som følge af, at Spanairs negative egenkapital var 389 MSEK lavere end den bogførte negative værdi i koncernen. Denne forskel er overført til fri egenkapital i koncernen.

I året udgjorde deltagelse i nyemission samt kapitaltilskud til Spanair i alt 118,4 MEUR.

I forbindelse med at SAS koncernen overtog Braathens i december 2001 blev der foretaget en undersøgelse vedrørende koordineringen af begge selskabers handlingsevne. I begyndelsen af 2002 konkretiseredes et aktivitetsprogram for at nedlægge handlingsevnen i Braathens. Beregnede omstrukturingsomkostninger udgjorde 322 MNOK. Disse omkostninger har efter justering for udskudt skat påvirket købsbalancen med 232 MNOK. Med tillæg af yderligere købsomkostninger i 2002 på 37 MSEK er købsgoodwill i alt øget med 313 MSEK.

I maj 2002 erhvervedes yderligere 33,1% af aktierne i Widerøe's Flyveselskab fra minoritetsaktionærerne. Et frivilligt tilbud på samme vilkår blev givet til de øvrige minoritetsejere svarende til 3,6% af aktierne. Efter aktionærernes accept af tilbuddet svarende til 3% af aktierne udgør koncernens ejerandel 99,4%. Den samlede købesum for 36,1% af aktierne udgjorde 149 MNOK.

Købsgoodwill blev i denne transaktion 9 MNOK eller 11 MSEK.

I fjerde kvartal erhvervedes Aeronautical Services Group fra Thales Avionics.

Købesummen udgjorde 4 MGBP inklusive købsomkostninger. Købsgoodwill var 3,4 MGBP eller 48 MSEK.

Koncernen indgik den 5. juli 2002 en aftale om salg af datterselskabet SMART til Amadeus. Efter godkendelse fra det svenske Konkurrentsverket blev aktierne solgt pr. 31. august 2002. Salgsindtægten udgjorde 995 MSEK og realisationsgevinster blev 811 MSEK.

## European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement er et joint venture-samarbejde mellem Scandinavian Airlines, Lufthansa og British Midland International, som startede i januar 2000. Scandinavian Airlines andel af eventuelle tab er 45%. Aftalen er godkendt af EU-kommissionen for en periode af otte år frem til den 31. december 2007.

ECA-samarbejdet kombinerer de tre selskabers rutenet inden for EEA-området (European Economical Area) til, fra og via lufthavnene London Heathrow og Manchester, og har som mål at skabe et konkurrencedygtigt intereuropæisk trafiksystem.

En svag markedsudvikling på det britiske marked på grund af et stærkt britisk pund, en svagere konjunktur og generel nedgang i turismen til London-området som følge af den 11. september 2001 påvirkede resultatet negativt for 2001. I 2002 er den svage udvikling fortsat og konkurrencen øget fra lavprisselskaberne. Der er gjort en stor indsats for tilpasning til den ændrede markedssituation, men trods dette har SAS koncernen fortsat haft en negativ resultatpåvirkning af ECA-samarbejdet i året med -418 (-335) MSEK.

## Ændringer i bestyrelse og ledelse

Samtlige bestyrelsesmedlemmer valgt på generalforsamlingen i SAS AB blev genvalgt på generalforsamlingen den 17. april 2002. To nye medarbejderrepræsentanter er valgt i året.

Henry Sténson samt Marie Ehrling forlod deres stillinger i henholdsvis maj og juni 2002.

I september 2002 tiltrådte Gunilla Berg som CFO og John Dueholm som ansvarlig for forretningsområderne Airline Support Business samt Airline Related Businesses.

## Bestyrelsesarbejdet

SAS AB, som er moderselskab i SAS koncernen, er det selskab, hvor det koncernoverordnede bestyrelsesarbejde udføres. Bestyrelsens arbejde og hverv følger den svenske aktieselskabslov, vedtægterne og den af bestyrelsen årlige fastlagte arbejdsplan, som regulerer arbejdsfordelingen og ansvaret mellem bestyrelse, dens formand og den administrerende direktør. Bestyrelsen varetager bl.a. fastlæggelsen af SAS koncernens overordnede mål og strategier, vedtagelse af budget og forretningsplan, gennemgår og godkender årsregnskab og delårsrapporter samt tager beslutning om større investeringer og ændringer i SAS koncernens organisation og virksomhed.

Bestyrelsen består af ni medlemmer, hvoraf seks medlemmer vælges af generalforsamlingen. De tre øvrige bestyrelsesmedlemmer samt seks suppleanter for disse udses af medarbejderorganisationerne i Danmark, Norge og Sverige i overensstemmelse med aktieselskabets vedtægter og særlige aftale. Suppleanter deltager kun i bestyrelsesmøder ved det ordinære medlems frafald.

På den ordinære generalforsamling i SAS AB den 17. april 2002 blev samtlige bestyrelsesmedlemmer valgt på generalforsamlingen genvalgt, dvs. Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjøl, Fritz H. Schur, Anita Steen og Lars Rebien Sørensen. Udover de af generalforsamlingen valgte medlemmer er Ulla Grøntvedt, John Lyng og Flemming Beinov i 2002 indtrådt i bestyrelsen som repræsentanter for de ansatte.

På et konstituerende bestyrelsesmøde samme dag blev Egil Myklebust valgt til bestyrelsesformand og Jacob Wallenberg til næstformand. Bestyrelsesformanden skal gennem et tæt samarbejde med den administrerende direktør følge virksomhedens udvikling, planlægge bestyrelsesmøderne samt være ansvarlig for at

øvrige bestyrelsesmedlemmer løbende får den information, som er nødvendig for at kunne udøve bestyrelsesarbejde af høj kvalitet og i overensstemmelse med loven og arbejdsplanen.

Bestyrelsesmøderne ledes af bestyrelsesformanden eller, ved formandens fravær, af næstformanden. Den administrerende direktør, tillige koncernchef, og vice koncernchef samt CFO deltager i bestyrelsesmøder som forelæggende. Derudover deltager andre ledere i SAS koncernens ledelse, hvis de har særlige anliggender, der skal fremlægges. SAS koncernens chefsjurist fungerer som bestyrelsens sekretær. Bestyrelsens arbejde følger en årlig forretningsorden med særlige temaer og faste beslutningspunkter.

Bestyrelsen har siden det konstituerende bestyrelsesmøde afholdt otte møder frem til og med bestyrelsesmødet for fastlæggelse af dette årsregnskab. På disse møder har bestyrelsen behandlet de faste punkter, som har foreligget ved det respektive bestyrelsesmøde, så som forretnings- og markedssituationen, økonomisk rapportering og opfølgning, finansiell stilling samt investeringer. Derudover har bestyrelsen ved flere bestyrelsesmøder behandlet spørgsmål om koncern- og ledelsesstruktur, Turnaround-processen, SAS/Braathens-integrationen, finansiering af flyinvesteringer, ny franchiseaftale for Rezidor SAS Hospitality, salg af datterselskabet SMART, flysikkerhedsarbejdet risikostyring, årsregnskab, delårsrapporter, forretningsplan og budget.

Selskabet har en af bestyrelsen oprettet kompensationskomité, som består af bestyrelsesformanden, næstformanden og Fritz H. Schur. Komiteen har i årets løb haft tre protokolførte møder og derudover en række uformelle kontakter.

Vedtægterne for SAS AB indeholder bestemmelser om, at valg af nomineringskomité for kommende bestyrelsesvalg skal ske på den ordinære generalforsamling. På den ordinære generalforsamling 2002 blev det vedtaget som medlemmer af komiteen til nomineringen af bestyrelsesmedlemmer i forbindelse med valget til bestyrelsen på den ordinære generalforsamling 2003 at vælge Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, Finansministeriet i Danmark, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergstiftelserne, Reier Søberg, Nærings- og handelsdepartementet i Norge, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning og Claes Ånstrand, Näringsdepartementet i Sverige, som indkalder.

## Miljøpåvirkning

Flyvirksomheden tegner sig for cirka 80% af SAS koncernens samlede miljøpåvirkning. Den væsentligste miljøpåvirkning stammer fra brugen af ikke-fornybart brændstof, udslip af kuldioxid og kvælstofoxider, samt støj. Globalt bidrager udslip fra fly frem for alt til en påvirkning af klimaet. Den lokale og regionale miljøpåvirkning udgøres især af støj ved start og landing, samt ved en forsurening af jord og vand. Det største potentiale til miljøforbedringer ligger i en kontinuerlig fornyelse af flyflåden, hvorved man altid søger at vælge den bedste kommercielt tilgængelige teknik. Miljøaspekter er vigtige i forbindelse med SAS koncernens valg af fly og motorer. Kabine- og grundvirksomhedens, ligesom hotelvirksomhedens, væsentligste miljøpåvirkning er energi- og vandforbrug samt generering af affald.

Kommerciel flyvirksomhed anvender internationalt typegodkendte fly. Den nationale registrering af fly indeholder en miljøgodkendelse. Miljøbaserede nationale/lokale tilladelser, forskrifter og regler fastlægger rammerne for anvendelsen af fly. Udviklingen peger i retning af strengere miljørelaterede rammevilkår inden for flybranchen. SAS koncernen har dog ikke kendskab til sådanne ændringer, som i det kommende regnskabsår kan få væsentlige operative eller økonomiske konsekvenser for virksomheden. Dog er

der risiko for, at skærpede emissionsbestemmelser i de kommende år vil kunne påvirke koncernens trafik til visse lufthavne.

De dele af SAS koncernens virksomhed, som er omfattet af godkendelse ifølge miljølovgivningen er groundvirksomheden ved Stockholms, Oslos og Københavns lufthavne. Af SAS koncernens 256 000 m<sup>2</sup> areal i Arlanda drives der virksomhed, hvortil der kræves godkendelse, på 56 000 m<sup>2</sup>. Tilladelsen omfatter værksteder og regulerer udslip i luften, kemikalie- og affaldshåndtering samt retningslinier og månedlige middelværdier for spildevandet fra rensningsanlægget. SAS Technical Service (STS) udsender en årlig miljørapport til Sigtuna kommune.

Ved Oslos lufthavn drives der virksomhed, som er omfattet af godkendelse, på 30 900 af i alt 87 500 m<sup>2</sup>. Godkendelsen omfatter vand fra et rensningsanlæg, som er koblet til hangarer og værksteder. STS udsender årlig en miljørapport til Ullensaker kommune og Statens Forurensningstilsyn.

Af SAS koncernens 210 000 m<sup>2</sup> areal i Københavns Lufthavn drives der godkendelsespligtig virksomhed på 17 472 m<sup>2</sup>. Koncernen har ansøgt om miljøtilladelse til yderligere 44 010 m<sup>2</sup> og venter svar fra myndighederne i første halvår 2003. Godkendelsen omfatter hovedsaglig regulering af miljøpåvirkningen fra værksteder og hangarer.

Komponentværkstedernes miljøgodkendelse udløber ved halvårsskiftet 2003 og forventes at skulle igennem en granskning i løbet af året. Derudover skal ingen af de tre ovenstående miljøgodkendelser fornyes, men STS har ansøgt om ændring af en godkendelse i det kommende regnskabsår. SAS koncernen har i årets løb ikke modtaget nogle anmeldelser fra tilsynsmyndighederne.

SAS koncernen har ingen godkendelsespligtig virksomhed i Finland eller Spanien, ej heller ved nogen af Rezidor SAS Hospitality's hoteller.

Det er i 2002 forekommet, at fly fra SAS koncernens selskab har afvejet fra lokale ind- og udflyvningsbestemmelser og på foranledning af dette har haft en dialog med de lokale myndigheder.

Grænseværdierne for udslip af kadmium er i tre tilfælde blevet overskredet ved Oslos og Stockholms lufthavne. En olielækage med efterfølgende sanering af grunden indtraf ved Scandinavian IT Group i København.

Samtlige hændelser er anmeldt til vedkommende myndighed, og der er truffet de nødvendige foranstaltninger. Ingen af incidenterne har haft væsentlige økonomiske eller miljømæssige konsekvenser.

Koncernen har ikke være indblandet i væsentlige miljørelaterede tvister eller klager og har ingen kendt miljørelateret gæld. Civilt

søgsmål er dog rejst i ni tilfælde mod Radisson SAS Hotel Atlantic i Stavanger efter et udbrud af legionærsyge i sommeren 2001. Sagsøger hævder, at infektionen er forårsaget af hotellet. Radisson SAS tilbageviser søgsmål med henvisning til, at man hverken har udvist uagtsomhed eller brudt med gældende love.

SAS koncernen har gennem flere år målt sin miljøpåvirkning ved hjælp af et miljøindeks. For hovedvirksomheden Scandinavian Airlines er indekset siden basisåret 1996 forbedret med 28 enheder. Målet er at nå en forbedring med i gennemsnit tre enheder pr. år i perioden 1996-2004, hvilket man sandsynligvis også vil.

Koncernen arbejder med miljøindeks også for andre dele af virksomheden, hvilket øger mulighederne for intern benchmarking.

## Udbytte 2002

SAS koncernens regnskab viser også for 2002 et negativt resultat for virksomheden, og med den usikkerhed, der hersker omkring markedsudviklingen i flybranchen er finansiell styrke af afgørende betydning.

Bestyrelsen foreslår derfor, at der ikke udbetales udbytte til SAS ABs aktionærer for regnskabsåret 2002.

## Udsigter for helåret 2003

SAS koncernen har i trafikrapporteringen for november 2002 til januar 2003 rapporteret om en svag efterspørgsel med en lavere enhedsindtægt som følge af afmatningen i konjunkturen i Skandinavien og Europa.

Det vurderes, at afmatningen i konjunkturen vil fortsætte i 2003, og i forbindelse med den usikre globale politiske situation forventes der et fortsat pres på indtægterne.

Gennemførelsen af Turnaround forløber efter planen. De kortsigtede aktiviteter er nu helt gennemført. De strukturelle aktiviteter, som nu implementeres, er omfattende og resultatet vil successivt vise sig i løbet af 2003. Tiltagene er imidlertid ikke tilstrækkelige for at nå målene for langsigtet lønsomhed og konkurrenceevne. Der vil derfor blive iværksat yderligere strukturelle aktiviteter for at positionere koncernens forskellige flyselskaber stærkere i tiden fremover.

På baggrund af den usikre globale politiske situation og de vanskelige markedsforhold fremkommer SAS koncernen under de nuværende omstændigheder ikke med en yderligere vurdering af resultatet for helåret 2003.

# Driftsområderapportering

Resultat pr. forretningsområde*														
	Scandinavian Airlines		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels		Koncernfælles funktioner og elimineringer		SAS koncernen	
RESULTATOPGØRELSE	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Eksternt salg	35 906	39 616	17 373	3 103	4 954	-	3 148	5 322	3 472	3 392	91	-503	64 944	50 930
Salg mellem driftsområder	1 257	1 550	152	20	15 674	-	2 904	2 826	98	118	-20 085	-4 011	0	503
<b>Omsætning, i alt</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>
Personaleomkostninger	-6 622	-13 540	-3 923	-889	-7 406	-	-1 828	-2 032	-1 373	-1 331	-1 200	-	-22 352	-17 792
Andre omkostninger	-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>Driftsresultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR pr. driftsområde</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>
Leasingomkostninger	-1 702	-2 232	-2 007	-193	-38	-	-	-	-	-	-	-	-3 747	-2 425
<b>Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA pr. driftsområde</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>
Afskrivninger	-1 312	-1 785	-479	-181	-501	-	-312	-334	-124	-143	-225	-	-2 953	-2 443
Resultatandele i associerede selskaber	67	66	-482	-58	-9	-	-19	-119	34	36	-	5	-409	-70
Realisationsgevinster	-436	1 100	63	-29	-	-	-6	8	6	63	870	-1	497	1 141
<b>Driftsresultat EBIT pr. driftsområde</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 fra øvrige aktier og andele	0	1	-159	0	0	0	-27	0	-	-	6	-	-180	1
Finansielle poster, netto	-964	-451	-205	-42	-27	0	-23	3	-17	-22	284	-	-952	-512
<b>Resultat før skat, 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>Ikke fordelte resultatposter</b>														
Skat på årets resultat													267	103
Minoritetsandele													51	-27
<b>Resultat efter skat</b>													<b>-132</b>	<b>-1 064</b>
<b>ANDRE OPLYSNINGER</b>														
Aktiver	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
Kapitalandele	-112	-141	507	1 018	7	-	4	37	96	214	3	-	505	1 128
Totale aktiver	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
Lån, i alt	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 investeringer	6 169	10 227	1 618	429	1 165	-	408	498	265	220	429	-	10 054	11 374

\* Fra fjerde kvartal 2002 er SAS koncernens regnskab opdelt på fem forretningsområder mod tidligere fire forretningsområder i 2001.

Geografisk opdeling										
	Indenrigs		Interskandinavien		Europa		Interkontinentalt		I alt	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Passagerindtægter	15 875	10 754	5 280	5 502	18 819	15 014	5 804	5 312	45 778	36 582
Fragt- og postindtægter	811	699	166	193	311	388	1 548	1 213	2 836	2 493
Charterindtægter	51	20	-	-	2 899	192	-	-	2 950	212
Øvrige trafikindtægter	419	174	180	95	686	253	219	97	1 504	619
Trafikindtægter, i alt	17 156	11 647	5 626	5 790	22 715	15 847	7 571	6 622	53 068	39 906
Øvrige driftsindtægter			Danmark	Norge	Sverige	Europa	Nordamerika	Asien	Øvrige	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 resultatopgørelse (Note 1)

MSEK	Note	2002	2001
Omsætning	2	64 944	51 433
Personaleomkostninger	3	-22 352	-17 792
Øvrige driftsomkostninger	4	-39 045	-32 898
<b>Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA</b>		<b>3 547</b>	743
Afskrivninger	5	-2 953	-2 443
Resultatandele i associerede selskaber	6	-409	-70
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber		817	-24
Resultat ved salg af fly og bygninger	7	-320	1 165
<b>Driftsresultat</b>		<b>682</b>	-629
Resultat fra øvrige aktier og andele	8	-180	1
Renteindtægter og lignende resultatposter	9	1 146	617
Renteudgifter og lignende resultatposter	10	-2 098	-1 129
<b>Resultat før skat</b>		<b>-450</b>	-1 140
Skat af årets resultat	11	267	103
Minoritetsandele	22	51	-27
<b>Årets resultat</b>		<b>-132</b>	-1 064
<b>Resultat pr. aktie (SEK)<sup>1</sup></b>		<b>-0,81</b>	-6,65

<sup>1</sup> Resultat pr. aktie er beregnet på et vejlet gennemsnit af antallet af udestående aktier (RR18), 163 747 100 aktier for 2002 og på 160 018 622 aktier for 2001.

## Kommentarer til resultatopgørelsen

I SAS koncernens resultatopgørelse for 2002 indgår Braathens fra 1. januar og Spanair fra og med 1. marts. SMART indgår kun til og med 31. august 2002. De to førstnævnte indgik ikke i 2001 års tal, mens SMART konsolideredes hele foregående år. For at kunne sammenligne med 2001 justeres der for dette under begrebet ikke sammenlignelige enheder. Valutakurseffekt ved sale lease-back af fly blev året før bogført i koncernens finansielle poster, netto med 492 MSEK. I sammenligningstallene for 2001 er i årets regnskab beløbet omklassificeret til resultat ved salg af fly. (Se også Note 1).

SAS koncernens omsætning udgjorde 64 944 (51 433) MSEK, en stigning på 13 511 MSEK eller 26,3%. Den 12. november 2002 meddelte den svenske Högsta Domstolen, at man ikke havde bevilget Luftfartsverket tilladelse til at indbringe sagen vedrørende SAS koncernens lejepligtigheder for Terminal 2 i Arlanda for højesteret. Dommen i Göta Hovrätt i april 2001 stadfæstedes således til fordel for SAS. Inklusive renter udgjorde det tilbagebetalte beløb vedrørende de af SAS koncernen foretagne betalinger 1993-1996,

570 MSEK, hvilket er opført som indtægt. Justeret for ikke sammenlignelige enheder, 13 518 MSEK, valutaeffekter, 273 MSEK, samt indtægt fra Terminal 2, 570 MSEK faldt koncernens omsætning med 1,6%. Scandinavian Airlines passagertrafik målt i RPK, betalte passagerkilometer, steg med 1,1% sammenlignet med 2001. Enhedsindtægten, yelden, faldt rensset for valutaeffekter med 4,6%.

Omkostninger til omstrukturering, som er belastet årets resultat, udgjorde for hele koncernen 537 MSEK. Heraf er 529 MSEK omkostninger til fritstillelse i opsigelsesperioden samt aftalepensioner for godt og vel 1 000 personer. De resterende 8 MSEK udgør hovedsaglig omkostninger til uudnyttede lejede lokaler.

Personaleomkostningerne steg med 4 560 MSEK eller 25,6% og udgjorde 22 352 (17 792) MSEK. Med hensyn til ikke sammenlignelige enheder, omstrukturingsomkostninger samt valutakurseffekt var personaleomkostningerne 18 689 MSEK, eller 5% højere end året før. Koncernens pensionsomkostninger er steget væsentligt sammenlignet med foregående år. Koncernens forventede



langsigtede rente for afkast på pensionsmidler i Alecta blev i årets løb sænket med en procentenhed til 8,8% med en helårseffekt på 120 MSEK. Den samlede omkostningsstigning vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger udgjorde 876 MSEK, hvilket udover erhvervede selskaber, skyldes lavere afkast på fondsmidler samt amortisering af aktuarberegnete estimatafvigelser.

Antallet af medarbejdere i SAS koncernen steg med 14,4%. I sammenlignelige enheder faldt antallet af medarbejdere med 3,4%.

Koncernens øvrige driftsomkostninger steg med 6 147 MSEK, eller 18,7% til 39 045 MSEK. Justeret for ikke sammenlignelige enheder samt valutakurseffekt faldt omkostningerne med 8,1%. I øvrige driftsomkostninger indgår koncernens omkostning til flybrændstof, som udgjorde 4 938 (4 254) MSEK. Heraf står Scandinavian Airlines for 3 184 (4 030) MSEK og øvrige flyselskaber for 1 754 (224) MSEK. SAS pris på brændstof var i 2002 cirka 9% lavere end i 2001.

Driftsresultatet før afskrivninger, EBITDA, blev 3 547 (743) MSEK. Bruttodækningsgraden øgede fra 1,4% til 5,5%.

Afskrivningerne var 2 953 (2 443) MSEK, en stigning på 510 MSEK, heraf kom cirka halvdelen fra erhvervede enheder.

Resultatandele i associerede selskaber udgjorde -409 (-70) MSEK. Spanair bogføres som associeret selskab til og med februar 2002. Resultatandelen udgør -300 MSEK og omfatter perioden 1. november 2001-28. februar 2002. Eksklusive opløsning af aktiereserve foregående år med 80 MSEK samt Spanairs resultatandel for 2001, -153 MSEK, var resultatandelene -109 (3) MSEK. Den primære årsag til ændringen er British Midland, hvor resultatandelen udgjorde -95 (49) MSEK samt Polygon -21 (-111) MSEK. Dertil kommer nedskrivning af koncernens beholdning i Cimber Air med 91 MSEK. Værdien af selskabet er i forbindelse med restruktureringen i branchen blevet reduceret, og SAS koncernen har derfor nedskrevet andelen til en anslået markedsværdi.

Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber, 817 (-24) MSEK, består af realisationsgevinst ved salg af SMART, 811 MSEK, samt salg af Malmaison og SAS Hotels Amsterdam NV. Året før indgik justering af realisationsgevinst vedrørende British Midland med -31 MSEK samt realisationsgevinst ved salg af aktier i FM Partner AB samt Ego.

Koncernens resultat fra salg af fly og bygninger udgjorde i året -320 (1 165) MSEK. Heri indgår salg af fly ved sale leaseback af syv Boeing 737, to Airbus A320, en Airbus A330 og en Airbus A340 samt salg af en Fokker F28 med i alt 264 MSEK. Efter fradrag for ind- og udfasningsomkostninger, som på grund af udfasning af især Douglas DC9 samt indfasning af den nye Airbusflåde, udgjorde -574 (-684) MSEK bogføres resultat fra salg af fly med -310 (295) MSEK.

Året før solgtes en Boeing 767, ni Boeing 737, tre deHavilland Q400, en Airbus A340, en Fokker F28 samt en Dash 8.

Resultat fra salg af bygninger udgjorde -10 (870) MSEK og omfatter salg af bygningsinventar i SAS Trading. Året før solgtes lufthavnbygninger samt hotelejeendomme.

Resultat fra øvrige aktier og andele -180 (1) MSEK omfatter nedskrivning af koncernens andel i Expo Investments Partnership, som ejer 10% af aktierne i Air Canada. På baggrund af udviklingen i Air Canadas aktie er der foretaget en nedskrivning med 157 MSEK. Der er også foretaget en nedskrivning af SMARTs andel i ICSAT med 27 MSEK. Øvrigt salg gav 4 (1) MSEK i realisationsgevinster.

Koncernens finansielle poster, netto udgjorde -952 (-512) MSEK. Renteposter netto blev -882 (-300) MSEK. Valutaeffek-

ten var 36 (-160) MSEK. Øvrige finansielle omkostninger var netto -106 (-52) MSEK.

Resultat før skat udgjorde -450 (-1 140) MSEK.

Af koncernens skat udgjorde 312 (264) MSEK ændring i udskudt skat.

### Valutaens indvirkning på SAS koncernens resultat

Såvel omsætning som driftsudgifter og finansielle poster påvirkes i væsentlig grad af valutakursændringer. Kun cirka 22% af omsætningen og 20% af driftsomkostningerne er i svenske kroner.

Den samlede effekt af ændrede valutakurser på SAS koncernens driftsresultat mellem årene var 522 (-117) MSEK. Dette skyldes hovedsagelig, at den svenske krone i 2002 blev styrket over for de fleste valutaer med undtagelse af den norske krone. Forskellen mellem årene i valutakursdifference på den finansielle nettogæld var 196 (-175).

Den samlede effekt på resultat før skat blev dermed 718 (-292) MSEK.

Ændring (MSEK)	2001/02	2000/01
Omsætning	273	3 251
Personaleomkostninger	-185	-1 024
Øvrige omkostninger	358	-2 280
Omregning af driftskapital	207	-100
Resultat valutasikring kommercielle strømme	-131	36
<b>Driftsresultat</b>	<b>522</b>	<b>-117</b>
Finansielle poster, netto	196	-175
<b>Resultat før skat</b>	<b>718</b>	<b>-292</b>

Valutakurseffekter i årets resultat (MSEK)	2002	2001
Omregning af driftskapital	129	-78
Resultat valutasikring kommercielle strømme	-10	121
<b>Driftsresultat</b>	<b>119</b>	<b>43</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansielle nettogæld	36	-160
<b>Resultat før skat</b>	<b>155</b>	<b>-117</b>

# SAS koncernens balance

AKTIVER				PASSIVER			
MSEK	Note	2002	2001	MSEK	Note	2002	2001
<b>Anlægsaktiver</b>				<b>Egenkapital</b>	22		
Immaterielle anlægsaktiver	12	3 169	1 515	<b>Indskudskapital</b>			
				Aktiekapital		1 645	1 618
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	13			Bundne reserver		6 417	6 588
Bygninger og grunde		2 687	2 714	<b>Fri egenkapital</b>			
Fly		24 144	19 678	Frie reserver		7 258	8 402
Reservemotorer og reservedele		3 112	2 398	Årets resultat		-132	-1 064
Værkstedsinventar og service-udstyr til fly		412	359	<b>Egenkapital i alt</b>		15 188	15 544
Andet inventar og køretøjer		1 922	1 962				
Igangværende anlægsaktiver		234	165	<b>Minoritetsinteresser</b>	22	166	263
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver	14	1 172	4 110				
		33 683	31 386	<b>Hensættelser</b>			
				Pensioner og lignende forpligtelser		47	45
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	15			Udskudt skat	11	3 606	3 856
Kapitalandele i associerede selskaber	16	505	1 128	Andre hensættelser	23	1 791	1 384
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber	17	314	950			5 444	5 285
Aktier og andele	18	191	359	<b>Langfristet gæld</b>	24		
Pensionsmidler, netto	19	6 298	5 172	Driftslån	25	915	920
Udskudt skattetilgodehavende	11	1 553	544	Obligationslån	26	5 371	5 539
Andre langfristede tilgodehavender		1 132	1 353	Andre lån	27	15 036	12 479
		9 993	9 506	Langfristet gæld til associerede selskaber	28	0	60
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		46 845	42 407	Anden gæld		330	286
						21 652	19 284
<b>Omsætningsaktiver</b>				<b>Kortfristet gæld</b>			
Varelager og reservedele	20	1 407	1 521	Kortfristet del af langfristede lån		804	2 463
Forskud til leverandører		3	16	Kortfristede lån	30	7 552	4 603
		1 410	1 537	Forskud fra kunder		165	79
				Leverandørgæld		4 259	2 621
<b>Kortfristede tilgodehavender</b>				Gæld til associerede selskaber		61	36
Kundetilgodehavender		5 147	3 727	Skattegæld		152	236
Tilgodehavender i associerede selskaber		69	138	Trafikafregningsgæld	31	3 582	2 837
Andre tilgodehavender		1 577	1 618	Anden gæld		2 298	2 325
Forudbetalte omkostninger og skyldige indtægter		1 041	1 673	Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		5 487	7 186
		7 834	7 156			24 360	22 386
<b>Kortfristede placeringer</b>	21	9 672	10 382	<b>PASSIVER I ALT</b>		66 810	62 762
<b>Kontante midler og bankbeholdninger</b>		1 049	1 280				
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		19 965	20 355	Egenkapital pr. aktie (SEK) <sup>1</sup>		92,33	96,06
<b>AKTIVER I ALT</b>		66 810	62 762				
				Stillet pant	32	985	2 382
				Eventualforpligtelser	33	503	1 617
				Lejeforpligtelser	34		

<sup>1</sup> Beregnet på 164 500 000 aktier for år 2002 og på 161 816 396 aktier for 2001.

# Kommentarer til balancen

## Aktiver

SAS koncernens aktiver i alt er steget med 6,4%, fra 62 762 MSEK til 66 810 MSEK i år 2002.

Konsolidering af Spanair fik aktiverne til at stige med 5 133 MSEK. Stigningen i immaterielle aktiver, 1 654 MSEK, stammer dels fra købsgoodwill på 1 386 MSEK, heraf 1 025 MSEK fra Spanair og 313 MSEK fra Braathens. Hertil kommer udviklingsomkostninger inden for IT-området, 168 MSEK, samt netto af kursdifferencer, og afskrivninger i årets løb m.m. på 100 MSEK.

Den bogførte værdi af fly er steget med 4 466 MSEK. Ændringen vedrører en stigning på grund af investeringer i Boeing 737, Airbus A340/A330 og Airbus A321 inklusive tidligere foretagne forskudsindbetalinger på ialt 10 593 MSEK. Årets afskrivning er 1 425 MSEK, og restværdi af solgte fly m.m., 4 702 MSEK.

Langfristet forskud til leverandører af flymateriel faldt i 2002 med 2 938 MSEK. Forskud til Boeing, Bombardier og Airbus er påbegyndt med 3 393 MSEK i forbindelse med flyleverancer i årets løb. Øvrige leverancer har lagt beslag på 64 MSEK. Forskud vedrørende kommende leverancer er betalt med 493 MSEK. Bogført værdi af forskud i Spanair tilkom med 377 MSEK i forbindelse med konsolideringen som datterselskab. Finansielle udgifter udgøres af 11 MSEK og omregningsdifferens på grund af en svagere USD har reduceret værdien med 362 MSEK.

Kapitalandel i associerede selskaber er mindsket med 623 MSEK til 505 MSEK. Årets resultatandele efter skat var negative med 393 MSEK. Andelene i Malmaison og SAS Hotels Amsterdam er solgt og dermed reduceres kapitalandelene med 112 MSEK. Derudover er andelene mindsket med 118 MSEK på grund af nedskrivninger, ubytte, valutakursændringer m.m.

For samtlige ydelsesbaserede pensionsordninger beregnes pensionsforpligtelserne og der tages hensyn til samtlige fondsmidler. Pr. 31. december 2002 udgjorde bogførte pensionsmidler, netto 6 298 (5 172) MSEK (se også Note 19).

Den kortfristede likviditet var ved årsskiftet 10 721 (11 662) MSEK, eller 16,0 (18,6)% af balancesummen.

## Egenkapital

Egenkapitalen faldt med 356 MSEK til 15 188 (15 544) MSEK. Udover årets resultat efter skat bestod ændringen af nyemission, omregningsdifferencer i udenlandske datter- og associerede selskaber samt ændringer i forbindelse med konsolidering af Spanair. Soliditeten var ved årsskiftet 23% (25%) og forrentning af egenkapital udgjorde -1% (-6%).

## Gæld

Af den samlede gæld var 29 782 (26 124) MSEK rentebærende. Stigningen kan primært henføres til nye lån og investeringer i fly.

I december 2001 blev der indgået en rammeaftale på godt og vel 1 000 MUSD med fire banker samt de tre eksportfinansieringsinstitutter i England, Frankrig og Tyskland. I 2002 blev 575 MUSD udnyttet. 120 MUSD er ikke udnyttet pr. 31. december 2002. Ved udgangen af 2002 havde SAS koncernen uudnyttede bindende kredittilsagn for 952 MUSD.

Den rentebærende nettogæld udgjorde pr. 31. december 2002 til 11 574 (7 652) MSEK. SAS koncernens gennemsnitlige nettogæld var i året 12 050 (4 178) MSEK.

Den finansielle nettogæld eksklusive pensionsmidler, netto, udgjorde 17 872 (12 824) MSEK.

Gældsætningsgraden beregnet på den finansielle nettogæld var pr. 31. december 2002, 1,16 (0,81).

Hensættelser til omkostninger i forbindelse med gratis rejser til rådighed ved indløsning af optjente EuroBonus point i koncernens forskellige loyalitetsprogrammer udgjorde 929 (905) MSEK pr. 31. december 2002.

Investeret kapital i alt udgjorde ved årsskiftet 45 136 (41 931) MSEK. Gennemsnitlig investeret kapital i året var 43 587 (37 337) MSEK. Forrentningen af investeret kapital blev 4% (0%).

# SAS koncernens pengestrømsopgørelse

MSEK	Note	2002	2001
<b>ÅRETS DRIFT</b>			
Resultat før skat		-450	-1 140
Afskrivninger		2 953	2 443
Resultat ved salg af anlægsaktiver	35	-1 075	-1 826
Justering for poster som ikke indgår i pengestrømmen m.m.	36	663	-94
Betalt skat		-273	-200
<b>Cash flow fra driften før ændringer i driftskapital</b>		<b>1 818</b>	-817
Ændring i:			
Varelager og reservedele		275	-125
Driftstilgodehavender		1 999	-1 058
Driftsgæld		-1 954	1 650
<b>Cash flow fra ændringer i driftskapital</b>		<b>320</b>	467
<b>Cash flow, drift</b>		<b>2 138</b>	-350
<b>INVESTERINGER</b>			
Fly		-7 200	-4 262
Reserve dele		-814	-879
Bygninger, inventar og øvrigt materiel		-793	-916
Aktier og andele, goodwill m.m.		-354	-792
Forskuksbetalinger på flymateriel		-493	-4 001
Køb af datterselskaber	37	-265	-826
<b>Investeringer i alt</b>		<b>-9 919</b>	-11 676
Salg af datterselskaber	38	733	-
Salg af anlægsaktiver		5 375	8 738
Omregningsdifferencer m.m.		-53	-356
<b>Cash flow, investeringer</b>		<b>-3 864</b>	-3 294
<b>FINANSIERING</b>			
Nyemission		197	-
Lån, amortisering og indfrielse før tid inkl. valutakursdifferencer - netto		1 098	8 963
Andre finansielle tilgodehavender/gæld - netto		-898	-1 987
Ændring af minoritetsinteresser		388	105
Udbytte		-	-754
<b>Cash flow, finansiering</b>		<b>785</b>	6 327
<b>Årets cash flow</b>		<b>-941</b>	2 683
Likvider ved årets begyndelse		11 662	8 979
<b>Likvider ved årets slutning</b>		<b>10 721</b>	11 662

# Kommentarer till pengestrømsopgørelsen

SAS koncernens cash flow fra driften før ændringer i driftskapital udgjorde 1 818 (-817) MSEK. Driftskapitalen faldt med 320 (467) MSEK, hvilket resulterede i, at cash flow fra driften blev 2 138 (-350) MSEK.

De samlede investeringer inklusive forskudsbetalinger til flyleverandører udgjorde 9 919 (11 676) MSEK. Her i indgår leverandørbetalinger 7 200 MSEK vedrørende tre Airbus A340, to Airbus A330, syv Airbus A320/A321, fire Boeing 737 og ni deHavilland Q400 samt forskudsbetalinger til flyleverandører med 493 MSEK.

Investeringer i aktier og andele udgjorde 31 MSEK og i immaterielle aktiver, eksklusiv goodwill i Spanair, Widerøe og Aeronautical Services Group, er der i årets løb investeret 323 MSEK.

Køb af datterselskaber vedrører køb af aktier i Spanair, Widerøe og Aeronautical Services Group. Købesummen for Spanair udgjorde 780 MSEK. Efter fradrag for midler indsat på en spærret konto 2001 og konvertering af lån på sammenlagt 615 MSEK samt fradrag for Spanairs likvider på 135 MSEK blev koncernens cash flow påvirket med 30 MSEK. Købesummen for minoritetsandelene i Widerøe, som blev overtaget i maj, udgjorde 181 MSEK. Aeronautical

Services Group blev købt i december for 54 MSEK af SAS Flight Support, og skiftede derefter navn til European Aeronautical Group.

Salg af datterselskaber vedrører salget af SMART (Scandinavian Multi Access Systems), som i august blev solgt til Amadeus for 995 MSEK. Efter fradrag for likvider i SMART, der udgjorde 262 MSEK, blev koncernens cash flow påvirket med 733 MSEK.

Salg af anlægsaktiver genererede 5 375 (8 738) MSEK, heraf udgjorde indtægter ved salg af fly 5 220 (5 168) MSEK. Salg af ejendomme gav 29 (3 540) MSEK, mens aktier og andele solgtes for 126 (30) MSEK.

Der blev i 2002 foretaget en rettet nyemission i SAS AB, som indbragte 197 MSEK. Den finansielle gæld steg med 1 098 MSEK i år 2002, hvilket hovedsagelig er et netto af nye lån på godt og vel 5 700 MSEK og amortisering samt indfrielse af lån. Andre finansielle aktiver steg med 898 MSEK, især på grund af en stigning i pensionsmidler, netto. Der er ikke udbetalt udbytte til aktionærer i 2002.

Sammenlagt faldt SAS koncernens likvider med 941 MSEK.

## Resultat i sammendrag

Kvartalsvise oplysninger	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											
Omsætning	12 809	47 540	12 137	13 811	12 675	12 810	51 433	13 775	17 868	16 592	16 709	64 944
Personaleomkostninger	-3 701	-14 932	-4 083	-4 570	-4 314	-4 825	-17 792	-5 209	-5 497	-5 335	-6 311	-22 352
Øvrige driftsomkostninger	-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>Driftsresultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR</b>	1 814	5 608	1 171	1 237	882	-122	3 168	584	3 248	2 130	1 332	7 294
Leasingomkostninger	-509	-1 898	-509	-579	-679	-658	-2 425	-878	-1 050	-932	-887	-3 747
<b>Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA</b>	1 305	3 710	662	658	203	-780	743	-294	2 198	1 198	445	3 547
Afskrivninger	-749	-2 192	-576	-565	-591	-711	-2 443	-651	-715	-781	-806	-2 953
Resultatandele i associerede selskaber	-49	-1	35	36	-43	-98	-70	-328	-12	3	-72	-409
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	1 016	1 033	5	-31	1	1	-24	0	1	829	-13	817
Resultat ved salg af fly og bygninger	228	490	122	201	377	465	1 165	-133	-118	-208	139	-320
<b>Driftsresultat, EBIT</b>	1 751	3 040	248	299	-53	-1 123	-629	-1 406	1 354	1 041	-307	682
Resultat fra øvrige aktier og andele	4	15	1	0	0	0	1	0	-24	4	-160	-180
Finansielle poster, netto	-34	-226	-209	-119	-160	-24	-512	-40	-291	-405	-216	-952
<b>Resultat før skat, EBT</b>	1 721	2 829	40	180	-213	-1 147	-1 140	-1 446	1 039	640	-683	-450
Skat	-383	-699	-27	-28	3	155	103	99	-100	-102	370	267
Minoritetsandele	10	5	0	-24	2	-5	-27	25	29	-32	29	51
<b>Resultat efter skat</b>	1 348	2 135	13	128	-208	-997	-1 064	-1 322	968	506	-284	-132

# Kommentarer og noter til Beretningen

## Regnskabs- og vurderingsprincipper

### Generelt

SAS koncernens årsregnskab er opstillet i overensstemmelse med god regnskabsskik i Sverige, som bygger på årsregnskabsloven og anbefalinger fra det svenske Redovisningsrådet.

Koncernens resultat og finansielle stilling ved anvendelsen af International Accounting Standards (IAS) rekommandationer, fremgår af Note 41.

### Koncernregnskab

SAS koncernens regnskab omfatter moderselskabet SAS AB og samtlige virksomheder, hvor SAS direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerne eller har en afgørende indflydelse.

Indtægter og udgifter i selskaber, der er købt eller solgt i årets løb, er kun medtaget i SAS koncernens regnskab for den periode, hvor de har været ejet af SAS koncernen.

Aktiebeholdning i associerede selskaber, hvor SAS koncernens ejerandel udgør mindst 20% og højst 50% bogføres efter den indre værdis metode.

### Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet opstilles efter kostværdimetoden. Denne indebærer, at datterselskabets aktiver og passiver bogføres til den reelle værdi i overensstemmelse med en foretaget kostværdianalyse. Overstiger anskaffelsesværdien for aktier i datterselskab den beregnede reelle værdi af selskabets nettoaktiver ifølge kostværdianalysen, udgør forskellen koncernmæssig goodwill. I SAS koncernens balance indgår derfor egenkapitalen i købte selskaber kun i den udstrækning, den er tilkommet efter købstidspunktet.

Konsolideringen af SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB foretages ved sammenlægning af samtlige aktiver og passiver til de værdier de er optaget til i respektive enheder.

Minoritetsinteresser i ikke helejede datterselskaber beregnes på baggrund af datterselskabernes regnskab og bogføres i koncernens balance som en særskilt post mellem egenkapital og gæld.

I resultatopgørelsen bogføres minoritetens andel af resultat efter skat.

Samtlige koncerninterne tilgodehavender og gæld, internt salg samt internt overskud elimineres i sin helhed.

Den bogførte værdi af aktier i associerede selskaber værdisættes i overensstemmelse med den indre værdis metode. Dette indebærer, at SAS koncernens kapitalandel i associerede selskaber udgør andelen af egenkapitalen under hensyntagen til udskudt skat i overensstemmelse med gældende skattesatser i respektive lande, samt eventuelle restværdier af respektive over- og underværdier.

I SAS koncernens resultatopgørelse bogføres andelen i associerede selskabers resultat før skat som resultatandele, efter justeringer for eventuelle afskrivninger på - eller opløsninger af - købte respektive over- og underværdier. Som resultatandel fra associeret selskab bogføres også nedskrivninger af kapitalandele.

Internt overskud elimineres baseret på koncernens andel i det associerede selskab.

### Omregning af udenlandske datterselskaber

Samtlige SAS koncernens datterselskaber klassificeres som selvstændige. Ved omregning af udenlandske datterselskabers

regnskaber til svenske kroner anvendes dagskursmetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og passiver omregnes til kursen på balancedagen, og at samtlige poster i resultatopgørelsen omregnes til gennemsnitskursen. Omregningsdifferencen føres direkte på SAS koncernens egenkapital. Den valutaeksposering, som opstår ved omregning af de udenlandske datterselskaber, sikres ikke.

### Tilgodehavender og gæld i udenlandsk valuta

Kort- og langfristede tilgodehavender og gæld i andre valutaer end rapporteringsvalutaen (SEK) omregnes til valutakursen på balancedagen. Realiserede og ikke realiserede valutakursgevinster og valutakurstab på tilgodehavender og gæld bogføres over resultatet. Tilgodehavender og gæld som valutasikres bogføres til den sikrede kurs.

Aktiver i form af fly revurderes ikke, men da fly anskaffes og markedsværdifastsættes i udenlandsk valuta (USD) eksponeres aktivmassen for valutarisiko. Ved at koble finansiering, i tilsvarende valuta (USD), til investeringen minimeres effekterne af valutakursændringer. Finansieringen udgør en sikkerhedstransaktion, da den effektivt modvirker værdiændring i underliggende aktiv såvel ved indgåelsen som i sikringsperioden. De specifikke aktiver og passiver, som er omfattet af sikringen, bogføres til valutakursen på anskaffelsestidspunktet. Ved salg bogføres valutakurseffekterne vedrørende det underliggende aktiv og sikringstransaktionen mod realisationsresultat.

Valutakurser			Kurs på balancedagen		Gennemsnitskurs	
			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
ØMU-lande	EUR		9,19	9,42	9,16	9,25

### Finansielle instrumenter

Kortfristede placeringer vurderes til laveste anskaffelsesværdi og den reelle værdi.

### Valutaderivater

Udestående valutaderivater (valutaterminer, valutaswapkontrakter og valutaoptioner) vurderes til valutakurser på balancedagen. Realiserede og urealiserede kursgevinster bogføres over resultatet. Terminspræmier periodiseres over kontraktens løbetid og bogføres under renteposter netto. Optionspræmier periodiseres over kontraktens løbetid og bogføres som omkostning/indtægt.

Valutaderivat, som er indgået for at sikre det prognosticerede fremtidige kommercielle cash flow, og investeringer sikringsbogføres. For at sikringsbogføringen skal kunne benyttes, skal effektivitet kunne påvises ved indgåelsen og i sikringsperioden. Desuden skal pengestømmen vurderes at finde sted med stor sandsynlighed.

Valutakurseffekter på sikringstransaktioner bogføres over resultatet på samme tidspunkt som valutakurseffekterne på den sikrede underliggende position (investeringer eller valutastrømmen).

### Rentederivat

Rentederivater (renteswapsaftaler), FRA-kontrakter (Forward Rate Agreement) og futures indgås for at ændre den underliggende finansielle nettogælds rentestruktur. Rentederivatets resultateffekt (netto) af renteindtægter og renteudgifter bogføres løbende på renteposter, netto. For udestående rentederivater bogføres på løbende renter.

### Varelager og reservedele

Varelager, lager af flymateriel samt andet lager er bogført til den laveste af anskaffelsværdi og salgsværdi, netto. Visse reservedele til fly værdisættes ifølge princippet om laveste værdi kollektivt med tilsvarende fly. Der er foretaget nødvendige nedskrivninger for ukurans.

### Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver består af goodwill, aktiverede omkostninger til systemudvikling samt øvrige immaterielle aktiver.

Immaterielle aktiver optages i balancen når

- et identificerbart, ikke-monetært aktiv forefindes,
- det er sandsynligt, at de fremtidige økonomiske fordele, som kan henføres til aktivet, vil tilfalde virksomheden
- aktivets anskaffelsværdi kan beregnes på en pålidelig måde

*Goodwill:* Goodwill, som opstår ved konsolidering, består af godtgørelse, som ved køb af virksomhed overstiger den rene værdi af de aktiver, som købes og den gæld, der overtages. Goodwill opgives som immaterielt aktiv. Goodwill afskrives lineært over en skønnet økonomisk levetid. Investeringer i andre flyselskaber anses for at være af strategisk karakter og afskrives derfor over en periode på 20 år. Den skønnede økonomiske levetid for goodwill afprøves ved udgangen af hvert regnskabsår. I tilfælde af, at den skønnede økonomiske levetid adskiller sig væsentligt fra tidligere vurderinger, ændres afskrivningsperioden i overensstemmelse med dette.

Goodwill, som opstår ved køb af datterselskaber, bogføres separat i balancen. Afskrivning af goodwill indgår i posten afskrivninger i resultatopgørelsen.

Goodwill, som opstår ved køb af et associeret selskab, inkluderes i den bogførte værdi af det associerede selskab.

Ved salg af virksomhed, hvortil der kan henføres en goodwillpost, inkluderes den på salgstidspunktet resterende goodwillpost i det resultat, som salget medfører.

*Omkostninger til systemudvikling:* Udviklingsomkostninger, som ikke opfylder ovennævnte kriterier, bogføres løbende på resultatet.

Udgifter til udvikling af datasystemer bogføres som et aktiv under forudsætning af, at de opfylder ovennævnte kriterier.

Aktiverede udviklingsomkostninger afskrives lineært over aktivets skønnede økonomisk levetid. Levetiden er maksimalt fem år. Afskrivning på aktiverede udviklingsomkostninger indgår i posten afskrivninger i resultatopgørelsen.

### Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver bogføres til historisk anskaffelsespris med fradrag for akkumulerede afskrivninger og eventuel nedskrivning. Afskrivningerne foretages lineært efter en skønnet økonomisk levetid.

Renteudgifter vedrørende forskudsbetalinger på endnu ikke leverede fly aktiveres. Såfremt der træffes beslutning om at udskyde leverancer af fly, for hvilke der er betalt forskud, ophører aktiveringen af renteudgifter. Ved ibrugtagning af flyene påbegyndes afskrivningen af de aktiverede renteudgifter, i overensstemmelse med hovedprincipperne for fly.

Omkostninger til rutinemæssig fly- og mortorvedligehold samt reparationer føres løbende over resultatet. Omfattende modificeringer og forbedringer af anlægsaktiver aktiveres og afskrives sammen med det aktiv, som arbejdet kan henføres til, over den resterende økonomiske levetid.

Investeringer i egne og lejede lokaler afskrives over en skønnet økonomisk levetid, dog ikke overstigende lejeperioden for de lejede lokaler.

Resultat ved salg eller udrangering af materielle aktiver beregnes som forskellen mellem salgsværdien og den bogførte værdi. Det overskud eller tab, der opstår, bogføres på resultatopgørelsen,

I forbindelse med at større udskiftninger af flyflåden gennemføres, hvorved en flytype erstattes af en anden, opstår meromkostninger direkte relateret til den nævnte udskiftning. Meromkostningerne til indfasning af nye flytyper opstår i form af uddannelse af besætning samt teknisk personale. SAS bliver også belastet af meromkostninger til udfasning af de fly, der skal leveres tilbage til ejeren eller sælges, ved at skulle bibeholde besætninger til flytyper under afvikling samt nedskrivning af resterende materiel. Disse meromkostninger reducerer realisationsresultatet ved salg af fly.

Afskrivninger baseres på nedenstående skønnet økonomiske levetid:

Kategori af aktiver	Afskrivning
Fly	20*
Reservemateriel og reservedele	20*
Værkstadsinventar og serviceudstyr til fly	5
Andet inventar og køretøjer	3-5
Bygninger	5-50

\* Beregnet restværdi efter en økonomisk levetid på 20 år udgør 10%. Til og med 1998 udgjorde den beregnede økonomiske levetid 15 år med en beregnet restværdi på 10 år.

### Leasing – Finansiell og Operationel

SAS har som leasingtager indgået finansielle og operationelle leasingaftaler. Leasingaftaler, hvor SAS i princippet overtager samtlige risici og fordele, bogføres som en finansiell leasingaftale. Ved leasingperiodens begyndelse bogføres finansielle leasingaftaler til den reelle værdi. Finansielle leasingobjekter føres på balancen som anlægsaktiver og den fremtidige forpligtelse til leasinggiveren som gæld. Vurderingen af de leasede aktivers økonomiske levetid stemmer overens med de af SAS anvendte principper for købte aktiver.

Leasingaftaler, hvor samtlige risici og fordele forbundet med aktivet i princippet forbliver hos leasinggiveren, bogføres som operationelle leasingaftaler. Leasingomkostningerne til operationelle leasingaftaler bogføres løbende på resultatet i aftaleperioden.

For operationelt leasede fly angives i leasingaftalen, at flyene ved tiltageløstidspunktet skal være i en nærmere specificeret stand. For at opfylde denne forpligtelse udfører SAS vedligehold på disse fly løbende og ved leasingperiodens udløb. Udgifterne bogføres, når de opstår.

## Nedskrivninger

Ved hver rapporteringsperiodes udløb gennemføres en vurdering af den bogførte værdi for anlægsaktiverne med det formål at fastslå, hvorvidt der foreligger nogen værdiforringelse af aktiverne. Vurderingen sker ved, at der foretages en beregning af det aktuelle aktivs genanskaffelsværdi med sigte på at fastsætte den eventuelle værdinedgangs størrelse.

Genanskaffelsværdien består af det højeste af aktivets skønnede nytteværdi og aktivets nettosalgsværdi.

Hvad angår koncernens flyflåde og tilhørende reservemateriel og reservedele, beregner SAS i første omgang genanskaffelsværdien ved at vurdere markedsværdien ved hver rapportperiodes udløb. Værdien angiver nettosalgsværdien pr. flytype, hvor der blandt andet tages hensyn til flyets alder.

I de tilfælde hvor nettosalgsværdien for flyflåden vurderes at være lavere end den bogførte værdi, foretages der en nedskrivning af værdien. Nedskrivninger bogføres som en udgift på resultatopgørelsen.

Ved hver rapportperiodes udløb gennemføres ligeledes en vurdering af, hvorvidt en tidligere nedskrivning, helt eller delvis, ikke længere er motiveret. Også denne bedømmelse foretages sædvanligvis ud fra en sammenligning mellem markedsværdien og den bogførte værdi. En tilbageføring af en nedskrivning bogføres på resultatopgørelsen og reducerer dermed periodens af- og nedskrivninger.

## Finansielle anlægsaktiver

I finansielle anlægsaktiver indgår kapitalandele i associerede selskaber. Andele i associerede selskaber bogføres i koncernregnskabet ved anvendelse af den indre værdis metode. For yderligere information om behandling af associerede selskaber henvises til afsnittet for principper for koncernregnskab og konsolidering.

## Hensættelser, sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser

Hensættelser bogføres, hvor SAS har identificeret juridiske eller uformelle forpligtelser som resultat af historiske begivenheder, hvor udfaldet er sandsynligt samt at de økonomiske ressourcer, der er nødvendige for at opfylde forpligtelserne med rimelig sikkerhed kan vurderes.

## Pensionsforpligtelser

SAS pensionsforpligtelser er hovedsageligt sikret gennem forskellige pensionsordninger. Disse varierer væsentligt på grund af forskellig lovgivning og aftaler om tjenstepensionssystemer i de enkelte lande.

For de pensionsordninger, hvor arbejdsgiveren har forpligtet sig til præmiebaserede ordninger, er forpligtelsen i henhold til arbejdstagerne ophørt, når den aftalte præmie er betalt.

For øvrige pensionsordninger, hvor der er indgået aftale om ydelsesbaseret pension, ophører forpligtelserne ikke før de aftalte pensioner er udbetalt. SAS koncernen foretager en beregning af de ydelsesbaserede pensionsordninger. Beregninger af forpligtelserne er baseret på estimeret fremtidig slutløn. Samtidig foretages en vurdering af fondsmidlerne i ordningerne.

Årets pensionsudgifter er sammensat af nutidsværdien af årets pensionsindtjening og rente af forpligtelsen ved årets begyndelse, fratrukket afkast af fondsmidlerne. Dertil kommer for visse pensionsordninger amortisering af estimatafvigelse og planændringer. De nævnte beregningsdifferencer amortiseres efter to forskellige metoder. Planændringen amortiseres over den gen-

nemsnitlige tilbageværende indtjeningstid for de arbejdsaktive, som omfattes af pensionsordningen. En alternativ metode anvendes i overensstemmelse med IAS 19 for amortisering af afvigelsen mellem det forventede og det faktiske udfald af beregnede pensionsforpligtelser og midler i fonde. De akkumulerede estimatafviselser på op til 10% af den største af pensionsforpligtelserne og pensionsmidlerne holdes udenfor. Hvor den akkumulerede afvigelse overstiger denne 10%-grænse, påbegyndes amortisering af det overskydende beløb over fem.

## Indtægtsregnskab

*Passagerindtægter:* Billetsalg bogføres som trafikindtægt, når flytransporten har fundet sted.

Værdien af solgte billetter, der endnu ikke er benyttet på balancedagen, bogføres som kortfristet trafikafregningsgæld. Denne reduceres enten ved, at SAS eller et andet flyselskab gennemfører transporten, eller efter krav om tilbagebetaling af passageren.

En del af trafikafregningsgælden repræsenterer solgte billetter, der vurderes ikke at blive benyttet. Hvert år estimeres de uudnyttede billetters forventede andel af trafikafregningsgælden. Denne reserve indtægtsføres det næstfølgende år i overensstemmelse med fastlagte principper.

*Fragtindtægter:* SAS Cargos transporttjenester indtægtsføres, når flytransporten har fundet sted.

*Øvrige indtægter:* Salg af hotelovernatninger og konferencer indtægtsføres, når tjenesten er udført. Salg af varer og øvrige tjenester indtægtsføres, når varen er leveret eller tjenesten udført.

## Loyalitetsprogram

SAS koncernen foretager løbende hensættelser, i takt med at point optjenes, for de marginale omkostninger, der er forbundet med at tilbyde gratis rejser mod indløsning af medlemmernes optjente bonuspoint.

## Låneomkostninger

Låneomkostninger, der opstår i virksomheden, bogføres i den periode de opstår. Hvad angår bogføring af låneomkostninger til forskudsbetalinger, der kan henføres til endnu ikke leverede fly, henvises til afsnittet "Materielle anlægsaktiver".

## Skat

Aktuel skat for perioden baseres på periodens resultat justeret for skattemæssige ikke fradragsberettigede udgifter og ikke skattepligtige indtægter. Den aktuelle skat beregnes ud fra de gældende skattesatser på balancedagen.

Ved bogføring af udskudt skat anvendes balanceberegningssmetoden, hvorved midlertidige differencer, differencen mellem aktivernes og gældens bogførte og skattemæssige værdi, resulterer i et udskudt skattetilgodehavende eller skattegæld. Udskudt skattegæld bogføres sædvanligvis for samtlige skattepligtige midlertidige differencer, mens skattetilgodehavender bogføres i den udstrækning, det er sandsynligt, at der vil opstå et skattepligtigt overskud, i hvilket de fradragsberettigede midlertidige differencer kan udnyttes.

Udskudt skattegæld bogføres for samtlige skattepligtige midlertidige differencer, der kan henføres til investeringer i datter- og associerede selskaber, bortset fra de tilfælde, hvor koncernen kan styre tidspunktet for tilbageførsel af de midlertidige differencer, og det er sandsynligt, at en sådan tilbageførsel ikke finder sted inden for en overskuelig fremtid.



Udskudt skat beregnes ud fra de skattesatser, som forventes at gælde i den periode, hvor skatten realiseres. Udskudt skat bogføres over resultatet.

Udskudte skattetilgodehavender og udskudt skattegæld netto-bogføres, hvis posterne kan henføres til samme skattemyndighed.

### **Driftsområderapportering**

Der gives information om forretningsområder og geografiske markeder. Informationen baseres på SAS koncernens regnskabsprincipper og koncernens interne rapportering til virksomhedsledelsen.

*Det primære segment* udgøres af SAS koncernens fem forretningsområder samt koncernfælles funktioner og koncerneliminerings.

Koncernens resultatopgørelse vises pr. forretningsområde til resultat før skat, EBT. Skat samt minoritetsandele fordeles ikke pr. forretningsområde.

Forretningsområdeaktiver omfatter samtlige aktiver, der anvendes direkte i forretningsområdet virksomhed. Kapitalandele i associerede selskaber præsenteres dog separat. Forretningsom-

rådets gæld og hensættelser omfatter samtlige forpligtelser som direkte kan henføres til forretningsområdets virksomhed.

*Det sekundære segment* udgøres af SAS koncernens geografiske markeder og indtægterne fordeles på de geografiske markeder, hvor der drives virksomhed.

Trafikindtægter fra indenrigstrafik i henholdsvis Danmark, Norge og Sverige allokeres til indenrigs. Trafik mellem de tre lande henføres til interskandinavisk. Øvrige trafikindtægter allokeres til det geografiske område, hvor destinationen ligger.

Øvrige indtægter allokeres til geografisk område baseret på

- 1) kundens geografiske placering, for eksempel varer som eksporteres til en kunde i et andet land.
- 2) den geografiske placering, hvor tjenesten eller servicen udføres, for eksempel træning i flysimulatorer eller overnatning på hotel.

Aktiver fordelt pr. geografisk område omfatter ikke koncernens flyselskaber, hvor hovedparten af deres aktiver udgøres af fly med dertil hørende reservedele. Da flyene anvendes fleksibelt i hele rutenettet, er der ingen korrekt basis for allokering af disse aktiver.

# Noter Udtrykt i millioner svenske kroner (MSEK), hvis ikke andet er nævnt.

## Note 1 - Omklassificering i koncernens resultatopgørelse 2001

I SAS koncernens resultatopgørelse for 2001 blev der bogført et netto på finansielle poster på -20 MSEK. Renteposter netto var -300 MSEK, valutakursdifferencer 332 MSEK og øvrige finansielle indtægter og omkostninger -52 MSEK. I valutakursdifferencerne indgik 492 MSEK svarende til den del af realisationsgevinsterne, som ved sale leaseback af fly opstod som følge af den høje US dollarkurs i 2001.

Sammenligningstallene vedrørende 2001 er i årets opgørelse af koncernresultatet blevet omklassificeret, hvorved netto på finansielle poster er blevet forringet med 492 MSEK og optages til -512 MSEK. Resultat ved salg af fly og bygninger er blevet forbedret med 492 MSEK og optages til 1 165 MSEK.

## Note 2 - Omsætning

	2002	2001
Trafikindtægter:		
Passagerindtægter	45 778	36 582
Fragt	2 439	2 176
Post	397	317
Øvrige trafikindtægter	4 454	831
Øvrige driftsindtægter:		
Varesalg	2 096	2 275
Datatjenester	2 152	2 242
Logiindtægter	1 864	1 591
Restaurantindtægter	1 165	1 163
Administrationssystemtjenester	2 332	1 043
Groundtjenester	6 249	1 005
Distributionssystemtjenester	663	888
Teknisk vedligehold	5 751	835
Flysimulatoruddannelse	622	627
Terminal- og speditionstjenester	955	518
Salgskommissioner	5 539	216
Øvrige driftsindtægter	3 688	3 135
Koncernelimineringer	-21 200	-4 011
<b>SAS i alt</b>	<b>64 944</b>	<b>51 433</b>

## Note 3 - Personaleomkostninger

### Antal ansatte, gennemsnit

Gennemsnitligt antal ansatte i 2002 inden for SAS koncernens forskellige forretningsområder var 35 506 (31 035), hvoraf 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 koncernfælles funktioner samt 3 117 (3 103) i Hotels.

Fordelingen af gennemsnitligt antal ansatte pr. land fremgår af nedenstående tabel.

Gennemsnitligt antal ansatte i Danmark udgjorde 9 192 (10 099), i Norge 11 407 (8 857) og 9 318 (9 310) i Sverige.

	2002		2001	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
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
Frankrig	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
Øvrige udland	206	355	190	337
<b>I alt</b>	<b>20 062</b>	<b>15 444</b>	<b>17 897</b>	<b>13 138</b>
<b>I alt mænd og kvinder</b>	<b>35 506</b>		<b>31 035</b>	

Forts. Note 3

### Lønninger, vederlag og sociale afgifter

SAS koncernens totale lønomkostninger udgjorde 21 357 (17 140) MSEK, heraf sociale afgifter 2 727 (2 411) MSEK og pensioner 1 681 (604) MSEK.

MSEK	2002		2001	
	Løn og andre vederlag	Soc. Omk. (heraf pensionsomk.)	Løn og andre vederlag	Soc. Omk. (heraf pensionsomk.)
SAS AB	12	2 (2)	2	0 (-)
SAS konsortiet	10 600	2 719 (978)	10 368	2 024 (303)
Øvrige datterselskaber	6 337	1 687 (701)	3 755	991 (301)
<b>SAS koncernen i alt</b>	<b>16 949</b>	<b>4 408 (1 681)*</b>	<b>14 125</b>	<b>3 015 (604)</b>

\* Af koncernens pensionsomkostninger udgør 15 (6) MSEK gruppen bestyrelse og adm. direktør.

Lønninger og andre vederlag fordelt mellem bestyrelse, administrerende direktører og vice administrerende direktører samt øvrige ansatte fremgår af tabellen nedenfor.

MSEK	2002		2001	
	Bestyrelse og adm. direktør og vice adm. dir (heraf variabel løn.)	Øvrige ansatte	Bestyrelse og adm. direktør og vice adm. dir (heraf variabel løn.)	Øvrige ansatte
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 flyvselsselskab	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
Øvrige datterselskaber	10 (0)	161	10 (1)	191
<b>SAS koncernen i alt</b>	<b>74 (3)</b>	<b>16 875</b>	<b>59 (9)</b>	<b>14 066</b>

\* Bestyrelsehonorarer for perioden 1. juli-31. december 2001 udgjorde 1 731 TSEK.

<sup>1</sup> Indgår i koncernen som datterselskab fra marts 2002.

### Pensionsomkostninger

	2002	2001
Ydelsesbaserede pensionsordninger	763	-113
Præmiebaserede pensionsordninger	918	717
<b>I alt</b>	<b>1 681</b>	<b>604</b>

### Vederlag og personalegoder til personer i ledende stillinger

#### Bestyrelsen

På den ordinære generalforsamling i SAS AB den 17. april 2002 blev det besluttet, at et samlet honorar skulle udgå til bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen med uforandret beløb, dvs. 2 150 TSEK. Derudover er der inden for rammerne af generalforsamlingen blevet vedtaget en godtgørelse til de af medarbejderne udpegede bestyrelsesmedlemmer og suppleanter på 1 350 TSEK. I 2002 er der til bestyrelsesmedlemmer og suppleanter i SAS ABs bestyrelse blevet udbetalt honorar på 3 500 TSEK, hvoraf 550 TSEK til bestyrelsesformanden, 400 TSEK til næstformanden, 300 TSEK til de øvrige syv ordinære bestyrelsesmedlemmer samt 75 TSEK til hver af de seks medarbejdersuppleanter.

Ingen af bestyrelsesmedlemmerne har i 2002 været ansat i SAS koncernen, med undtagelse af medarbejderrepræsentanterne og deres suppleanter. Ingen bestyrelsesmedlemmer, som ikke er ansat i SAS koncernen, har modtaget godtgørelse eller ydelse fra selskaber i SAS koncernen, udover de i flybranchen sædvanlige rejsegoder, og det honorar som modtages for bestyrelsesarbejdet.

#### Koncernchef og administrerende direktør

Løn og værdi af honorar betalt i 2002 til SAS ABs administrerende direktør, som også er koncernchef, udgør i alt 8 309 TSEK, hvoraf 1 125 TSEK vedrører variabel løn for 2001, som blev fastsat og udbetalt i 2002. Den variable løn for 2001 var en del af ansættelsesaftalen og beregnes i forhold til ansættelsestidens længde, men er uafhængig af resultatet i SAS eller personlige mål.

Forts. Note 3

Den administrerende direktørs faste løn udgør fra og med den 1. juli 2002, 7 100 TSEK. Maksimal variabel løndel for den administrerende direktør er 50% af den faste årsløn og målkriterierne for den variable løndel fastsættes årligt af bestyrelsens kompensationskomité. Kriterierne omfatter såvel budget- og resultatmæssige mål som organisatoriske og forretningsmæssige mål, som er vægtet forskelligt. Den variable løndel udbetales årligt bagud efter bestyrelsens godkendelse af SAS koncernens årsregnskab for det aktuelle virksomhedsår og efter en af bestyrelsen fastsat målopfyldelse.

Den variable løndel er ikke tjenestepensionsgivende.

For den tid som den adm. direktør også havde stillingen som fungerende chef for flyselskabet Scandinavian Airlines (1. juli 2002 - 14. februar 2003), blev der udbetalt et variabelt vederlag pr. år på maksimalt 20% af den faste årsløn i overensstemmelse med ovenstående. Vederlaget bliver fastsat og udbetales bagud baseret på opfyldelsen af specifikke målkriterier for opgaven.

Den administrerende direktørs pensionsalder er 62 år. Alderspensionen, som er livsvarig, er fra og med 2002 en ydelsesbaseret pensionsordning. Indtjeningen sker lineært frem til pensionsalderen, 62 år. Ved fuld indtjening (mindst 180 måneders ansættelsestid fra indtrædelse i planen) udgør pensionen 70% af den pensionsgivende løn op til 30 basisbeløb (p.t. 1 137 TSEK) og 35% af den pensionsgivende løn derover.

Forudsat at den administrerende direktør forbliver i sin stilling frem til pensionsalderen er tjenestetidsfaktoren 0,6333 (dvs. 63,33% af fuld indtjening). Udtrykt i 2002 niveau udgør maksimal pension fra 62 år 1 826 TSEK/år, hvilket udgør cirka 26% af den faste årsløn. Pensionen er ikke koordineret med tidligere indtjent pensionsret. I 2002 udgør omkostninger til den administrerende direktørs pensionsydelser 2 557 TSEK (beregnet i følge IAS 19), hvilket udgør 36% af den faste pensionsgivende løn.

Den administrerende direktørs pensionsydelser omfatter udover alderspension også sygepension indtil den ordinære pensionsalder og pension til efterlevende i 10 år.

Fratrædelsesgodtgørelse for den administrerende direktør, ved opsigelse fra SAS side, af anden grund end aftalebrud eller grov tilsidesættelse af forpligtelser eller kriminel handling mod SAS, udbetales med et beløb svarende til en og en halv gang den da gældende faste årsløn. Hvis ny ansættelse opnås inden for 30 måneder efter opsigelse fra SAS side skal fratrædelsesgodtgørelse nedsættes med modtaget vederlag fra ny ansættelse, dog med maksimalt 50% af fratrædelsesgodtgørelsen. Fratrædelsesgodtgørelsen kommer ikke til udbetaling ved opsigelse fra den administrerende direktørs side.

Opsigelsesperioden er seks måneder ved opsigelse fra administrerende direktørs side og 12 måneder ved opsigelse fra SAS side.

#### Andre ledende funktionærer

Løn og værdi af ydelser udbetalt i 2002 til andre ledende funktionærer, hvilket omfatter koncernledelsesmedlemmerne Gunilla Berg, John S. Dueholm, Gunnar Reitan og Bernhard Rikardsen udgjorde i alt 10 655 TSEK. Heraf udgjorde 685 TSEK variabel løndel for år 2001.

Den variable løndel udgør maksimalt 40% (eller i et enkelt tilfælde maksimalt 50%) af den faste årsløn og fastsættes med baggrund i opfyldelse af i individuel målkontrakt opstillede mål, som kan være såvel resultatmæssige som personlige.

Ved opfyldelse af mål udgør den variable del 80% af den maksimale variable løn og ved opfyldelse af samtlige mål udgør den 100% af den variable løn. Den administrerende direktør fastsætter de årlige målkriterier og træffer beslutninger om udbetalingen af den variable løndel.

Pensionsalderen er 60 år. Pensionsydelse for denne gruppe er til dels ydelsesbaserede (to personer), dels præmiebaserede (to personer).

Den ydelsesbaserede pensionsordning indebærer at indtjeningen sker lineært frem til pensionsalderen. Pensionsniveauet ved fuld indtjening udgør 70% af pensionsgivende løn indtil 30 basisbeløb/norsk grundbeløb (p.t. 37 900 SEK/54 150 NOK) og 35% af pensionsgivende løn derover. Med pensionsgivende løn menes årlig fast løn med tillæg af gennemsnit af udbetalt variabel løn i de seneste tre år.

Den præmiebaserede ordning indebærer, at en fast procentdel af årslønnen indbetales til pension. I det ene tilfælde betales 20% og i det andet tilfælde 21,5%. Forskellen i procentsatserne skyldes bl.a. forskellige individuelle forudsætninger ved indtrædelse i pensionsystemet.

SAS samlede pensionsomkostning for kategorien andre ledende funktionærer udgør i 2002, 3 217 TSEK, hvoraf 2 086 TSEK er til ydelsesbaserede pensioner og 1 131 TSEK er til præmiebaserede pensionsordninger. Pensionsydelser er fripolicedannende.

Fratrædelsesgodtgørelse for andre ledende funktionærer fastsættes i hovedtræk efter samme principper som den administrerende direktør, dog med de forskelle at,

- I fratrædelsesgodtgørelse ikke udbetales, hvis funktionæren tilbydes anden ansættelse inden for SAS koncernen og stillingen har samme klassificeringsniveau som den tidligere stilling,
- II fratrædelsesgodtgørelsen udgør et beløb, der modsvarer to faste årslønninger,

III afregningen mod indkomster fra anden ansættelse eller udbetaling maksimalt kan udgøre en årsløn, og

IV fratrædelsesgodtgørelse også kan udgå ved opsigelse fra funktionærens side, hvis dennes ansvar og beføjelser forandres væsentligt ved ændret ejerstruktur eller organisatoriske forandringer.

Opsigelsestiden er 12 måneder (i et tilfælde seks måneder) ved opsigelse fra SAS side og seks måneder ved opsigelse fra ansattes side.

#### Aktiekursrelateret incitamentsprogram

Der findes ikke et aktiekursrelateret incitamentsprogram i SAS koncernen og er derfor ikke tildelt nogen funktionær i SAS koncernen.

#### Andet

SAS øvrige cheftaler bygger på, at løn udgøres af en fast del og en variabel del. Den variable del er baseret på en kontrakt med fastlagte mål, som er oprettet mellem medarbejderen og dennes chef. Disse mål er som regel koblet til SAS finansielle resultat, kundemål og medarbejdermål. I tilfælde af at det finansielle resultat er negativt eller målet ikke nås, udbetales der ikke bonus på den del. For mål ud over SAS finansielle resultat vurderes målopfyldelsen og leder til udbetaling af den variable løn i forhold til de opnåede mål. Den samlede variable løndel inklusive finansielle resultatmål varierer mellem 7,2%-32%, ved 100% opfyldelse af mål, af den faste årlige løn. Resultatet af udbetaling i 2003 af den variable løndel 2002 forventes at udgøre 0,17% af SAS samlede lønomkostninger.

Øvrige ansatte i SAS øverste ledelse optjener ret til pension ved 60 år, og optjeningen sker lineært frem til pensionsalderen. Pensionsniveauet for svensk ansat i SAS øverste ledelse med fuld løn udgør 70% af pensionsgivende løn op til 30 basisbeløb (1 137 TSEK) og 35% af den pensionsgivende løn derover. Med pensionsgivende løn menes årlig fast grundløn med tillæg af gennemsnittet af udbetalt variabel løn i de seneste tre år. Alternativt tilbydes en ordning baseret på indbetalt præmie. For danske og norske ansatte i SAS øverste ledelse gælder samme grundstruktur i pensionssystemet med tilpasning til henholdsvis danske og norske forhold.

Fratrædelsesgodtgørelse udbetales efter samme principper som for kategorien andre ledende funktionærer.

Hverken den administrerende direktør eller de øvrige i ledelsen har normalt ret til honorar for bestyrelsesposter i SAS koncernen eller i virksomheder, som SAS har ejerinteresser i eller samarbejder med. I det tilfælde at bestyrelseshonorar trods dette bliver udbetalt er honoraret ikke knyttet til ansættelsen i SAS og udbetales derfor i forekommende tilfælde direkte fra det pågældende selskab til bestyrelsesmedlemmet.

Udover løn og vederlag som beskrevet ovenfor, er der ikke forekommet transaktioner med nærtstående parter.

#### Forberedelses- og beslutningsprocessen

Spørgsmålet om bestyrelsens honorar forberedes af nomineringskomiteen, som består af syv repræsentanter valgt ved generalforsamlingen. Forslag til bestyrelseshonorar fremlægges på generalforsamlingen af nomineringskomiteen.

Den af bestyrelsen udpegede kompensationskomité, som består af bestyrelsesformand, næstformand og Fritz H. Schur, har som sine primære opgaver at forberede spørgsmål for bestyrelsen, som vedrører den administrerende direktørs løn og øvrige ansættelsesvilkår samt fastsætte de hovedprincipper og rammevilkår, som skal gælde for lønudbetalingen og andre godtgørelses- og ansættelsesvilkår (inklusive variabel løn og principper for fratrædelsesgodtgørelse) for koncernledelse og andre ledende funktionærer i SAS koncernen.

#### Note 4 - Øvrige driftsomkostninger

	2002	2001
Leasingomkostninger	3 747	2 425
Salgsomkostninger	2 825	2 457
Flybrændstof	4 938	4 254
Luftfartsafgifter	5 893	4 203
Cateringomkostninger	2 242	1 735
Handlingomkostninger	2 584	2 228
Teknisk flyvedlighold	3 164	2 733
Data- og telekommunikationsomkostninger	2 689	2 646
Omkostning solgte varer, inkl. koncessionsafgifter	1 562	1 727
SAS Trading øvrige driftsomkostninger	167	240
REZSAS øvrige driftsomkostninger	1 978	1 871
Øvrige	7 256	6 379
<b>I alt</b>	<b>39 045</b>	<b>32 898</b>

Note 5 - Afskrivninger		
	2002	2001
Goodwill	107	20
Øvrige immaterielle aktiver	219	128
Fly	1 425	1 019
Reservemotorer og reservedele	240	281
Værkstedsinventar og serviceudstyr til fly	154	116
Andet inventar og køretøjer	589	607
Igangværende nye anlæg	-1	1
Bygninger og bygningsindretning	219	270
Grundanlæg	1	1
<b>I alt</b>	<b>2 953</b>	<b>2 443</b>

Note 6 - Resultatandele i associerede selskaber <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
Periodisering af internt overskud vedrørende Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Casino Copenhagen K/S	23	24
ZAO St. Petersburg	-1	-4
SNR Amsterdam Hotel CV	18	16
Opløsning af aktiereserve	-	80
Øvrige	2	7
<b>I alt <sup>6</sup></b>	<b>-409</b>	<b>-70</b>

<sup>1</sup> Resultatandele i associerede selskaber før skat.

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderer afskrivning på goodwill med 9 (15) MSEK samt regulering af foregående års resultat med -22 (5) MSEK.

<sup>3</sup> Resultatandelen inkluderer regulering af sidste års resultat med -16 (-40) MSEK.

<sup>4</sup> Spanair indgår i SAS koncernen som datterselskab fra marts 2002. I periodens resultatandel indgår resultat november - december 2001 og januar - februar 2002.

<sup>5</sup> Newco indgår i SAS koncernen som datterselskab fra marts 2002.

<sup>6</sup> Heri indgår afskrivninger af goodwill med i alt 23 (29) MSEK.

SAS koncernens resultatandele i associerede selskaber er i visse tilfælde baseret på præliminære ikke-reviderede regnskaber fra selskaberne.

Note 7 - Resultat ved salg af fly og ejendomme		
	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
Indfasningsomkostninger ved nye flytyper	-237	-469
Udfasningsomkostninger i forbindelse med salg af fly	-337	-215
Hotelejeendomme	-	63
Øvrige ejendomme	-10	807
<b>I alt</b>	<b>-320</b>	<b>1 165</b>

Note 8 - Resultat fra øvrige aktier og andele		
	2002	2001
Realisationsresultat ved salg af aktier og andele	4	1
Nedskrivning af aktier	-184	-
<b>I alt</b>	<b>-180</b>	<b>1</b>

Note 9 - Renteindtægter og lignende resultatposter		
	2002	2001
Renteindtægter	1 097	597
Valutakursdifferencer, netto	36	0
Øvrige finansielle indtægter	13	20
<b>I alt</b>	<b>1 146</b>	<b>617</b>

Note 10 - Renteudgifter og lignende resultatposter		
	2002	2001
Renteudgifter	1 979	897
Valutakursdifferencer, netto	0	160
Øvrige finansielle omkostninger	119	72
<b>I alt</b>	<b>2 098</b>	<b>1 129</b>

Note 11 - Skat		
Følgende poster indgår i koncernens skatteudgifter.		
	2002	2001
Aktuel skat	-61	-210
Udskudt skat	312	264
Skat relateret til moderselskabet og dets datterselskaber	251	54
Skat relateret til andele i associerede selskaber	16	49
<b>I alt</b>	<b>267</b>	<b>103</b>

Aktuel skat er beregnet ud fra fastlagt skattesats i respektive lande. Udskudt skat er beregnet til den skattesats, som forventes at gælde, når skatten realiseres.

Skatteudgifterne for regnskabsåret kan afstemmes med resultat før skat som følger:

	2002	2002 (%)	2001	2001 (%)
Resultat før skat	-450		-1 140	
Skat ifølge vejlet skattesats i Danmark, Norge og Sverige (28,6%)	128	-28,6	326	-28,6
Skatteeffekt af ikke fradragsberettigede omkostninger	-45	10,0	-192	16,8
Skatteeffekt af ikke skattepligtige indtægter	82	-18,2	22	-1,9
Skat relateret til tidligere år	98	-21,8	-57	5,0
Effekt som følge af andre skattesatser i lande uden for Danmark, Norge og Sverige	4	-0,7	4	-0,3
Skatteindtægt/-udgift og effektiv skattesats for regnskabsåret	267	-59,3	103	-9,0
<b>Udskudt skattegæld/skattetilgodehavende</b>				
			2002	2001
Udskudt skattegæld			3 606	3 856
Udskudt skattetilgodehavende			-1 553	-544
<b>Udskudt skattegæld, netto</b>			<b>2 053</b>	<b>3 312</b>

Forts. Note 11

I tabellerne nedenfor er anført koncernens væsentligste udskudte skattegæld og skattetilgodehavender efter kategori, samt hvordan gældsposterne og tilgodehavenderne har ændret sig i 2002.

	2002	2001
<b>Udskudt skattegæld i balancen:</b>		
Anlægsaktiver	2 704	2 881
Hensættelser	107	238
Periodiseringsfond	208	216
Øvrige midlertidige forskelle	916	688
Skattemæssige fradrag for underskud	-329	-167
	3 606	3 856
<b>Udskudte skattetilgodehavender i balancen:</b>		
Skattemæssige fradrag for underskud	1 700	836
Hensættelser/tilgodehavender	317	210
Øvrige midlertidige forskelle	-464	-502
	1 553	544
Udskudt skattegæld, netto	2 053	3 312
<b>Afstemning af udskudt skattegæld, netto:</b>		
Indgående balance	3 312	3 893
Netto skattetilgodehavende i erhvervede selskaber	-961	-263
Ændring ifølge resultatopgørelsen	-312	-264
Kursdifferencer m.m.	14	-54
<b>Udskudt skattegæld, netto, pr. 31. december</b>	<b>2 053</b>	<b>3 312</b>

Forts. Note 11

Pr. balancedagen har koncernen uudnyttede fradrag for underskud opgjort til 7 190 (3 862) MSEK. Baseret på disse underskudsfradrag bogfører koncernen et udskudt skattetilgodehavende på 2 030 (1 003) MSEK. For de resterende underskudsfradrag 334 (312) MSEK bogføres ingen underskudsfradrag på grund af usikkerhed med hensyn til den fremtidige overskudsindtjening. I underskudsfradragene indgår 5 927 MSEK med forfaldstid 2012 eller tidligere. For de resterende underskudsfradrag er der ingen forfaldstid.

Der er ikke foretaget hensættelse for udskudt skat på midlertidige forskelle relaterede til ikke udbetalte overskud i datter- og associerede selskaber, da disse overskud ikke vil komme til udbetaling inden for en overskuelig fremtid, alternativt at udbetaling kan ske uden at overskudsmidlerne bliver genstand for beskatning.

Note 12 - Immaterielle anlægsaktiver

	Goodwill		Øvrige aktiver		I alt immaterielle anlægsaktiver	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Indgående anskaffelseskøb	983	453	1 156	714	2 139	1 167
Investeringer	1 495	535	198	447	1 693	982
Virksomhedskøb <sup>1</sup>	-	-	110	31	110	31
Salg/udrangering	-	-	-	-10	-	-10
Omklassificeringer	114	-5	6	-28	120	-33
Valutakursdifferencer	93	-	-	2	93	2
<b>Udgående akkum. anskaffelseskøb</b>	<b>2 685</b>	<b>983</b>	<b>1 470</b>	<b>1 156</b>	<b>4 155</b>	<b>2 139</b>
Indgående afskrivninger	-277	-257	-333	-218	-610	-475
Årets afskrivninger	-107	-20	-219	-128	-326	-148
Virksomhedskøb <sup>1</sup>	-	-	-30	-10	-30	-10
Salg/udrangering	-	-	-	7	-	7
Omklassificeringer	-	-	-3	16	-3	16
Valutakursdifferencer	-2	-	-	-	-2	-
<b>Udgående akkum. afskrivninger</b>	<b>-386</b>	<b>-277</b>	<b>-585</b>	<b>-333</b>	<b>-971</b>	<b>-610</b>
Indgående nedskrivninger	-	-	-14	-	-14	-
Virksomhedskøb <sup>1</sup>	-	-	-	-14	-	-14
Valutakursdifferencer	-	-	-1	-	-1	-
<b>Udgående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-15</b>	<b>-14</b>	<b>-15</b>	<b>-14</b>
<b>Udgående planlagt restværdi</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 ændring som følge af virksomhedskøb vedrører koncernens køb af Spanair. Foregående år blev Braathens erhvervet.

Den planlagte restværdi fordeler sig på følgende måde:

	2002	2001
Goodwill	2 299	706
Aktiverede systemudviklingsomkostninger	765	757
Udviklingsprojekt	68	43
Lejemål m.m.	37	9
<b>Restværdi i alt</b>	<b>3 169</b>	<b>1 515</b>

Goodwill

	2002	2001
Spanair	1 000	-
Braathens	846	524
Widerøe	175	147
Newco	111	-
Goodwill, forretningsområdet Hotels	74	7
Aeronautical Services Group	48	-
Club de Vacaciones	24	-
Air Botnia	15	16
Øvrigt	6	12
<b>Goodwill i alt</b>	<b>2 299</b>	<b>706</b>

## Note 13 - Materielle anlægsaktiver

	Bygninger og grunde		Fly <sup>1</sup>	Reservemotorer og reservedeler		Værkstedsinventar og serviceudstyr til fly		
	2002	2001		2002	2001	2002	2001	
Indgående anskaffelsværdi	4 618	6 873	26 465	20 145	3 814	2 718	1 262	932
Investeringer	50	73	7 200	4 262	814	879	138	130
Virksomhedskøb <sup>3</sup>	113	233	155	2 389	389	347	77	256
Aktiverede renter <sup>4</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Salg/udrangering	-253	-2 784	-5 433	-4 666	-241	-184	-47	-48
Virksomhedssalg <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringer	43	122	3 393	4 199	-92	34	31	-8
Valutakursdifferencer	54	101	157	136	41	20	16	-
Udgående akkum. anskaffelsværdi	4 625	4 618	31 937	26 465	4 725	3 814	1 477	1 262
Indgående afskrivninger	-1 904	-1 820	-6 718	-5 886	-1 416	-991	-903	-640
Årets afskrivning	-220	-271	-1 425	-1 019	-240	-281	-154	-116
Virksomhedskøb <sup>3</sup>	-58	-153	-43	-208	-42	-240	-51	-195
Salg/udrangering	203	442	388	430	73	111	41	42
Virksomhedssalg <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringer	79	-40	60	36	34	-4	14	6
Valutakursdifferencer	-20	-62	-55	-71	-22	-11	-12	-
Udgående akkum. afskrivninger	-1 920	-1 904	-7 793	-6 718	-1 613	-1 416	-1 065	-903
Indgående nedskrivning	-	-	-69	-	-	-	-	-
Virksomhedskøb <sup>3,6</sup>	-18	-	-	-69	-	-	-	-
Salg/udrangering	-	-	69	-	-	-	-	-
Udgående nedskrivning	-18	-	0	-69	-	-	-	-
<b>Udgående planlagt restværdi</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>
		Øvrigt inventar og køretøjer	Igangværende nye anlægninger		Forskud anlægsaktiver		I alt materielle anlægsaktiver	
		2002	2001		2002	2001	2002	2001
Indgående anskaffelsværdi	6 841	5 467	166	118	4 110	3 575	47 276	39 828
Investeringer	267	399	338	314	493	4 001	9 300	10 058
Virksomhedskøb <sup>3</sup>	38	1 079	14	-	377	-	1 163	4 304
Aktiverede renter <sup>4</sup>	-	-	-	-	11	219	11	219
Salg/udrangering	-860	-537	-2	-16	-	-	-6 836	-8 235
Virksomhedssalg <sup>5</sup>	-158	-	-	-	-	-	-158	-
Omklassificeringer	160	308	-281	-246	-3 457	-4 331	-203	78
Valutakursdifferencer	84	125	-1	-4	-362	646	-11	1 024
Udgående akkum. anskaffelsværdi	6 372	6 841	234	166	1 172	4 110	50 542	47 276
Indgående afskrivninger	-4 879	-3 673	-1	-	-	-	-15 821	-13 010
Årets afskrivning	-589	-607	1	-1	-	-	-2 627	-2 295
Virksomhedskøb <sup>3</sup>	-40	-791	-	-	-	-	-234	-1 587
Salg/udrangering	826	349	-	-	-	-	1 531	1 374
Virksomhedssalg <sup>5</sup>	153	-	-	-	-	-	153	-
Omklassificeringer	155	-41	-	-	-	-	342	-43
Valutakursdifferencer	-63	-116	-	-	-	-	-172	-260
Udgående akkum. afskrivninger	-4 437	-4 879	-	-1	-	-	-16 828	-15 821
Indgående nedskrivninger	-	-	-	-	-	-	-100	-
Virksomhedskøb <sup>3,6</sup>	-13	-	-	-	-	-	-	-69
Salg/udrangering	-	-	-	-	-	-	69	-
Udgående nedskrivninger	-13	-	-	-	-	-	-31	-69
<b>Udgående planlagt restværdi</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> Forsikringsværdien for fly pr. 31. december 2002 udgjorde 67 789 MSEK. Heri indgår forsikringsværdien for lejede (operationelt leasede) fly med 40 717 MSEK.

<sup>2</sup> Vurderet markedsværdi, eksklusive optioner, i svenske kroner oversteg på balancedagen den 31. december 2002 den bogførte værdi med 841 (1 907) MSEK.

<sup>3</sup> Årets ændring som følge af virksomhedskøb vedrører koncernens køb af Spanair og Aeronautical Services Group. Aeronautical Services Group udgør 3 MSEK af ændringen. Foregående år blev Braathens erhvervet.

<sup>4</sup> Aktivering af renter er foretaget til en gennemsnitlig rentesats på 2,5% (5,3%).

<sup>5</sup> SMART blev solgt i 2002.

<sup>6</sup> 2002 beregner regulering af Braathens købsbalance.

Af tidligere års flyanskaffelser er seks Douglas MD-90, tre Airbus A321 og to Airbus A340 blevet erhvervet, formelt gennem finansielle leasingaftaler med oprindelige løbetider på 10 år. I 2002 erhvervedes fem Airbus A321 og fire Airbus A340/A330 ved finansiell leasing med løbetider på 10 år.

Med hensyn til de øvrige leasede fly er leasingaftalerne udformet således (især hvad angår SAS købsoption i løbetiden og ved leasingaftalens ophør samt den økonomiske risiko SAS har i relation til flyets værdi), at aftalerne fra SAS synspunkt er at sammenligne med køb.

De 20 (18) finansielt leasede fly indgår i balancen med 10 419 (5 225) MSEK. Udover disse findes der blandt de ejede 16 fly til en værdi af 3 663 MSEK placeret

i helejete finansieringsstrukturer sammen med hertil hørende gældsætning.

SAS koncernens flyflåde kan opgøres som følger:

	2002	2001
Ejede	13 725	14 453
Finansielt leasede (forskudsbetalte)	-	158
Øvrigt finansielt leasede	10 419	5 067
<b>Bogført værdi</b>	<b>24 144</b>	<b>19 678</b>

Forts. Note 13

#### Finansiell leasing

SAS koncernen har finansielle leasingaftaler i forbindelse med fly med resterende løbetider på op til 10 år. Desuden findes finansielle leasingaftaler for flymotorer med resterende løbetider på op til 3 år og ligeledes maskiner og inventar med resterende løbetider på op til fem år.

Leasingafgifter består dels af minimumleasingafgifter og dels af variable afgifter. Variabel afgift er den del af leasingafgifterne, som ikke er fast men beregnes med udgangspunkt i den kortfristede markedsrente. Betalte leasingafgifter i alt udgjorde 1 140 (1 631) MSEK. Variable afgifter har påvirket årets leasingafgifter med -29 MSEK.

Videreudlejning af finansielt leasede aktiver forekommer ikke.

Finansielt leasede aktivers bogførte værdi indgik på balancedagen i balancen med:

	Fly		Flymotorer		Maskiner og inventar	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Anskaffelsesværdi	11 188	6 380	142	-	73	-
Fratrukket akkumulerede afskrivninger	-769	-1 155	-18	-	-13	-
<b>Bogført værdi finansielt leasede aktiver</b>	<b>10 419</b>	<b>5 225</b>	<b>124</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>-</b>

Fremtidige minimumleasingafgifter og deres nutidsværdi for finansielle leasingaftaler gældende på balancedagen.

	2002		2001	
	Fremtidige leasingafg.	Nutidsværdi af fremtidige leasingafg.	Fremtidige leasingafg.	Nutidsværdi af fremtidige leasingafg.
Inden for 1 år	728	718	992	979
1-5 år	3 840	3 561	3 043	2 710
Over 5 år	7 210	3 238	3 141	1 941
<b>I alt</b>	<b>11 778</b>	<b>7 517</b>	<b>7 176</b>	<b>5 630</b>

#### Operational leasing

SAS koncernen leaser ejede aktiver ud med bogført værdi, som på balancedagen udgjorde:

	Fly		Maskiner og inventar	
	2002	2001	2002	2001
Anskaffelsesværdi	1 347	135	18	18
Fratrukket akkumulerede afskrivninger	-210	-79	-18	-18
<b>Bogført værdi operationelt udleasede aktiver</b>	<b>1 137</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Note 15 - Finansielle anlægsaktiver

	Kapitalandele ass. selskaber		Langfristede tilgode hos ass. selskaber		Aktier og andele		Pensionsmidler, netto		Andre langfristede tilgodehavender		I alt finansielle anlægsaktiver	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Indgående anskaffelsesværdi	1 128	977	950	339	439	261	5 172	3 578	2 332	1 257	10 021	6 412
Tilskud	7	131	4	635	24	203	1 070	1 477	413	240	1 518	2 686
Virksomhedskøb <sup>1</sup>	-	-	-	-	4	-	-	57	1 131	839	1 135	896
Resultatandel	-393	-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-393	-21
Salg	-112	-15	-	-	-3	-8	-	-	-	-	-115	-23
Virksomhedssalg <sup>2</sup>	-	-	-	-	-30	-	-	-	-17	-	-47	-
Amortisering	-	-	-	-7	-	-	-	-	-371	-52	-371	-59
Udbytte	-40	-35	-	-	-	-	-	-	-	-	-40	-35
Omklassificeringer	-30	-	-566	-34	1	-28	-	-	-313	-2	-908	-64
Valutakursdifferencer	-78	96	-74	17	-8	11	56	60	-40	50	-144	234
Andet	23	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	23	-5
Udgående akkum. ansk. Værdi	505	1 128	314	950	427	439	6 298	5 172	3 135	2 332	10 679	10 021
Indgående afskrivning	-	-	-	-	-78	-73	-	-	-	-	-78	-73
Valutakursdifferencer	-	-	-	-	2	-5	-	-	-	-	2	-5
Udgående akkum. afskrivning	-	-	-	-	-76	-78	-	-	-	-	-76	-78
Indgående nedskrivning	-	-	-	-	-2	-2	-	-	-435	-425	-437	-427
Årets nedskrivninger	-	-	-	-	-184	-	-	-	-18	-4	-203	-4
Virksomhedssalg <sup>2</sup>	-	-	-	-	26	-	-	-	-	-	27	-
Omklassificeringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferencer	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-6	3	-6
Udgående nedskrivninger	-	-	-	-	-160	-2	-	-	-450	-435	-610	-437
<b>Udgående restværdi</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 ændring som følge af virksomhedskøb vedrører koncernens køb af Spanair. Foregående år blev Braathens erhvervet.

<sup>2</sup> SMART blev afhændet i 2002.

Årets afskrivninger for operationelt udleasede aktiver var 61 (6) MSEK.

Årets leasingindtægter indeholder ikke nogen variabel del.

Fremtidige leasingindtægter for operationelle leasingaftaler på balancedagen 2002 og 2001:

	2002	2001
Inden for 1 år	105	18
1-5 år	140	12
Over 5 år	3	4
<b>I alt</b>	<b>248</b>	<b>34</b>

#### Indgåede købsaftaler under kontrakt

Koncernen havde på balancedagen følgende forpligtelser vedrørende fremtidige overtagelser af materielle anlægsaktiver:

	2003	2004	2005	2006>
	Fly	1 550	1 117	1 291
Hotelejeendomme		660		
Øvrige købsaftaler	47	10		
<b>I alt</b>	<b>1 597</b>	<b>1 787</b>	<b>1 291</b>	<b>287</b>

SAS koncernen har bedømt de fremtidige købsaftaler ud fra eksterne vurderinger på linie med forventet markedsværdi.

#### Ejendomsværdier

Bygninger	2002	2001
Frösundavik, del af Haga 2:8	686	686
Sverigehuset, del af Arlanda 2:1	29	26
Flight Academy, del af Arlanda 2:1	139	0
Night Stop, del af Arlanda 2:1	10	9
<b>I alt</b>	<b>864</b>	<b>721</b>

#### Note 14 - Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver

	2002	2001
Airbus	810	2 947
Boeing	244	700
Bombardier	1	424
Øvrige	117	39
<b>I alt</b>	<b>1 172</b>	<b>4 110</b>

## Note 16 - Kapitalandele i associerede selskaber

	Organisationsnr.	Hovedsæde	SAS koncernens andel 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	Nuuk, Grønland	37,5	80	68
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Letland	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
Periodisering af internt overskud vedrørende 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	København, Danmark	50,0	45	42
SNR Amsterdam Hotel CV	34114651	Amsterdam, Holland	-	-	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, Rusland	24,8	36	37
Øvrige				11	6
<b>I alt</b>				<b>505</b>	<b>1 128</b>

<sup>1</sup> Kapitalandelen i Cimber er nedskrevet med 91 MSEK.

<sup>2</sup> Spanair indgår i SAS koncernen som datterselskab fra marts 2002.

<sup>3</sup> Newco indgår i SAS koncernen som datterselskab fra marts 2002.

Andele i associerede selskaber bogføres hos ejerselskabet ved tillem্পning af den indre værdis metode. Koncernens egenkapital udgjorde pr. balancedagen, 2002-12-31, 15 188 MSEK. Hvis andele i associerede selskaber var blevet bogført efter anskaffelsesværdimetoden ville koncernens egenkapital have udgjort 15 545 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber inkluderer erhvervet overværdi i British Midland PLC med 44 (58), Cimber Air 0 (72), Skyways Holding AB 69 (73), airBaltic Corporation A/S 74 (90) og i Newco Airport Services S.A. med - (119) MSEK.

## Note 17 - Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber

	2002	2001
airBaltic Corporation A/S	44	48
Commercial Aviation Leasing Ltd	270	336
Spanair S.A.	-	566
<b>I alt</b>	<b>314</b>	<b>950</b>

## Note 19 - Pensionsmidler, netto

	2002	2001
Pensionsmidler, netto, overfonderede ordninger	7 576	6 250
Pensionsmidler, netto, underfonderede ordninger	-1 278	-1 078
<b>I alt</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>

De fleste pensionsordninger i Skandinavien er ydelsesbaserede ordninger. Størstedelen af pensionsordningerne er sikret gennem forsikringselskaber. De kollektive pensionsordninger for tjenestemænd i Sverige samt for ansatte i Norge er sikret gennem ydelsesbaserede pensionsordninger i forsikringselskaber. For ansatte i Sverige er pensionsordningerne primært sikrede hos Alecta og i Norge hos Vital. For ansatte i Danmark har SAS hovedsagelig præmiebaserede løsninger.

Den normale pensionsalder for ikke flyvende personale følger som hovedregel de respektive landes regler for almen pensionering. Den normale pensionsalder for flyvende personale i SAS er 60 år. Ifølge aftale med SAS piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabinepersonale i Sverige og Norge tillades frivillige fratrædelser før tid med pension fra tidligst 55 år. SAS har tilmed forpligtet sig til at betale pension for piloter, der mister deres flylicens, frem til den fastlagte pensionsalder på 60 år. Kabinepersonale ansat i Sverige forsikres med 65 års pensionsalder, men ved de fyldte 50 år sænkes pensionsalderen til 60 år. Den anslåede nutidsværdi for disse aftaler er inkluderet i SAS beregnede samlede pensionsforpligtelse.

Ved beregning af pensionsforpligtelser, årets pensionsindtjening og afkast anvendes parametre, som fastsættes lokalt i de respektive lande baseret på den lokale markedssituation samt forventet fremtidig udvikling. Følgende langsigtede økonomiske forudsætninger for SAS koncernen udgør et vægtet gennemsnit:

Diskonteringsrente	6,7%
Langsigtet afkast	8,1%
Inflation	3,0%
Fremtidige lønjusteringer	3,0%
Fremtidig justering af løbende pensioner	3,0%

For de største pensionsordninger i Sverige og Norge er der anvendt følgende renteparametre:

Diskonteringsrente	6,7% i Sverige og 6,9% i Norge
Langsigtet afkast	8,8% i Sverige og 8,2% i Norge

Disse parametre giver sammen med IAS19 udtryk for koncernens langsigtede bedømmelse af niveauet i pensionsordningerne. I den forbindelse er det vigtigt at

## Note 18 - Aktier og andele

	Antal aktier/ andele		Nominal værdi 1 000-tal	MSEK Bogført værdi
		%		
<b>Aktier og andele</b>				
Expo Investment Partnership Copenhagen International Hotels K/S, København	10 000	12,2	DKK 100 000	29,7
Feri Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	1 343	11,3	DKK 134 000	61,9
Aerexchange Ltd, Dallas	270 000	10	USD 2 700	21,2
RBS Hotellis AS, Tallin	50 000	9,4	USD 5 000	50,1
European Aviation College SA, Matacan	570	14,1	EEK 570	17,5
France Telecom	19 234	20,15	EUR 192	1,8
Vinich Hotel Kg, Hamburg	236 410	0,3	EUR 946	1,0
Arlanda Flygbränslehantering AB, Stockholm	1	5	EUR 0	0,7
Øvrige	720	16,8	SEK 720	0,7
<b>Aktier og andele i alt</b>				<b>191,2</b>



#### Forts. Note 19

tage hensyn til parametrene for inflation og fremtidig lønjustering, som er fælles for samtlige pensionsordninger i Skandinavien.

Der foretages en årlig gennemgang og vurdering af de anvendte parametre og udtalelser fra eksperter inden for forsikringsbranchen bekræfter, at koncernens anvendte parametre er på linie med de afkastforventninger, som branchen og forsikringstagere har.

Afkastet for ITP-planen i Alecta indgår i beregningerne med virkning fra 2002 reduceret med en procentenhed fra 9,8% til 8,8% sammenlignet med foregående år.

Det faktiske afkast for 2002 med hensyn til de forsikredes pensionsordninger forventes at blive lavere end det beregnede afkast. SAS koncernen bedømmer dog dette til at være midlertidigt og forventer, at forsikringselskaber på nogle års sigt vil give et afkast, som modsvarer koncernens langsigtede afkast. Der er sket en mærkbar reduktion af fondsmidler i 2002 specielt i de forsikringselskaber, hvor svenske og norske pensionsordninger er placeret.

Det skyldes udviklingen på kapitalmarkederne i såvel Skandinavien som internationalt. Overfonderingen i den svenske ITP-plan er blevet kraftigt reduceret, og denne nedgang er der taget hensyn til ved beregningen af de opgjorte fondsmidler ved udgangen af 2002. Hvis markederne ikke retter sig op de kommende år, vil det relativt set betyde, at pensionsomkostninger i SAS stiger. SAS koncernen fik i 1999 identificeret en allokering i form af såkaldte virksomhedstilnyttede pensionsmidler i Alecta i Sverige på 3 063 MSEK. 1 822 MSEK var udnyttet pr. den 31. december 2002.

Ydelsesbaserede pensionsordninger	2002	2001
Årets pensionsindtjening	-1 056	-842
Årets afkast på midler i ordningerne	-1 443	-1 249
Årets afkast på fondsmidler	1 992	2 155
Årets amortiseringer, estimatafvigelse og planændringer	-256	49
Årets resultatpåvirkning, netto, vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger	-763	113

I flere af SAS pensionsordninger forekommer overfondering. Dette bidrager til, at årets afkast på fondsmidler overstiger omkostningen på pensionsindtjening beregnet ifølge gældende parametre. Ændrede parametre i 2002 medfører en øget omkostning på 228 MSEK sammenlignet med foregående år.

Forpligtelserne i SAS koncernen er ikke inkluderet i årsopgørelsen på den måde, som de fremgår af tabellerne nedenfor. I posten "ikke resultatførte beløb" indgår estimatafvigelse og aktuar-mæssige beregningsdifferencer og planændringer. Disse amortiseres efter to metoder. Planændringer amortiseres over gennemsnitlig resterende indtjeningstid for de erhvervsaktive, der er omfattet. Estimatafvigelse er amortiseret over fem år når disse overstiger 10% af det største af pensionsforpligtelsen eller pensionsmidlerne.

Status pr. 31 december	2002	2001
Fondsmidler	24 138	27 268
Pensionsforpligtelser	-22 894	-21 941
Difference fondsmidler og forpligtelser	1 244	5 327
Ikke resultatførte planændringer samt estimatafvigelse inklusive reelt afkast <sup>1</sup>	5 054	-155
<b>Bogført aktiv</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>

<sup>1</sup> Heraf estimatafvigelse 4 775 (-405).

#### Note 22 - Egenkapital

	Aktie-kapital	Overk.-fond	Kapital-andelsfond	Øvr. bundn. reserver	Akk. kursdiff. bundne res.	Fri egen-kapital	Akk. kursdiff. frie res.	I alt egenkap.
2002-01-01	1 618	488	193	5 114	793	6 828	510	15 544
Nyemission	27	170	-	-	-	-	-	197
Effekt ved konsolidering af associerede selskaber	-	-	-	-	-	-389	-	-389
Valutakursdifference	-	-	-	-	-55	-253	272	-36
Forskydning bundet/fri kapital	-	-	-65	-224	14	283	-8	0
Ændret opgørelsesprincip i associerede selskaber m.m.	-	-	-	-11	-	15	-	4
Årets resultat	-	-	-	-	-	-132	-	-132
<b>Udgående balance 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>
Minoritetsinteresser		MSEK						
Indgående balance 2002-01-01		263						
Minoritetsandele i årets resultat		-51						
Købte/afhændede selskaber		-38						
Valutakurseffekt		-8						
<b>Udgående balance 2002-12-31</b>		<b>166</b>						

I visse pensionsordninger har det reelle afkast været lavere end det i koncernens beregnede langsigtede afkast på 8,1%, hvilket afspejles i posten over ikke indtægtsførte estimatafvigelse. Det reelle afkast på administrationsaktiver var 2,4% i år 2001. Oplysning om det reelle afkast for 2002 foreligger endnu ikke. Den store ændring mellem 2001 og 2002 skyldes nedgang af værdien på fondsmidlerne.

Forskellen mellem differencen fondsmidler/forpligtelser og netto bogførte aktiver vises nedenfor:

	Fondsmidler	Forpligtelser (PBO)	Difference Fondsmidler/forpligtelser	Pensionsmidler, netto
Pensionsplaner i Sverige	11 353	8 295	3 058	4 559
Pensionsplaner i Norge	9 282	10 429	-1 147	1 358
Øvrige pensionsplaner	3 503	4 170	-667	381
<b>I alt</b>	<b>24 138</b>	<b>22 894</b>	<b>1 244</b>	<b>6 298</b>

Af netto pensionsmidler repræsenterer planer, der skal finansieres over driftsresultatet samt planer, som er underfunderede, 481 MSEK i Sverige, 1 400 MSEK i Norge samt 699 MSEK i øvrige lande.

Pensionsmidler, netto, omfattende pensionsforpligtelser, forvaltningsaktiver samt ikke resultatførte planændringer og estimatafvigelse har for de ydelsesbaserede pensionsordninger udviklet sig som følger:

	2002	2001
Indgående balance	5 172	3 578
Årets resultatpåvirkning	-763	113
Indbetalte præmier	2 116	1 497
Anvendelse af virksomhedsbundne midler i Alecta	-254	-229
Ændring af estimatafvigelse samt pensionsplaner	-29	96
Pensionsmidler, netto, i erhvervede selskaber	-	57
Valutakurseffekt	56	60
<b>Udgående balance</b>	<b>6 298</b>	<b>5 172</b>

Af de samlede pensionsforpligtelser var 22 894 (21 941) MSEK var 21 135 (20 498) MSEK fondsmidler og 1 759 (1 443) MSEK ikke fondsmidler.

#### Note 20 - Varelagre og reservedele

	2002	2001
Reservedele, flymateriel	939	1 091
Reservedele, øvrige	147	163
Varelagre	321	267
<b>I alt</b>	<b>1 407</b>	<b>1 521</b>
Værdiansat til anskaffelsesomkostninger	1 388	1 486
Vurderet til nettosalgsværdi	19	35
<b>I alt</b>	<b>1 407</b>	<b>1 521</b>

#### Note 21 - Kortfristede placeringer

Kortfristede placeringer pr. 31. december 2002 består for størstedelen af specialindlån i bank og placeringer i statspapirer. I kortfristede placeringer indgår også spærrede midler på en skattefradragkonto i Norge med 308 (299) MSEK.

**Note 23 - Øvrige hensættelser**

	Omstrukturering		Loyalitetsprogram		Øvrige hensættelser			I alt 2001
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	
<b>Indgående balance</b>	<b>378</b>	75	<b>905</b>	609	<b>101</b>	35	<b>1 384</b>	719
Hensættelser/Udnyttede hensættelser, netto	15*	16	7	158	-18	4	4	178
Erhvervede selskaber	375**	278	8	138	-	58	383	474
Afhændede selskaber	-4	-	-	-	-	-	-4	-
Valutakurseffekter	8	9	9	-	7	4	24	13
<b>Udgående balance</b>	<b>772</b>	378	<b>929</b>	905	<b>90</b>	101	<b>1 791</b>	1 384

* Hensættelser	481
Udnyttede hensættelser	-466
Netto	15

\*\* Regulering af købsbalancen på Braathens

**Note 24 - Langfristede gældsposters forfald**

Langfristet gæld, der er forfaldet til betaling mere end fem år efter balancedagen.

	2002	2001
Driftslån	915	920
Obligationslån	5 223	5 539
Andre lån	9 553	7 802
Anden gæld	25	21
<b>I alt</b>	<b>15 716</b>	14 282

**Note 25 - Driftslån**

I regnskabsåret 1985/86 er der optaget et driftslån på 200 millioner schweizerfrancs. Lånet løber uden fastsat forfaldsdag. SAS har eksklusivret til at opsiges lånet hvert femte år. Rentesatsen fastsættes for perioder af 10 år og udgør fra og med 1996 3,625% pr. år. I de foregående år har SAS tilbagekøbt obligationer for nominelt 55,3 millioner schweizerfrancs, hvorefter lånet nu udgør 144,7 millioner schweizerfrancs.

**Note 26 - Obligationslån**

SAS koncernens obligationslån udgjorde 5 371 (5 539) MSEK.

Specifikation af de enkelte lån:

Emitteret beløb	Rentesats	Løbetid	Restgæld i MSEK 0212
1 000 mio. JPY	1,000%	01/07	74
1 000 mio. JPY	1,120%	01/07	74
5 500 mio. JPY	1,305%	01/08	407
750 mio. CZK	5,220%	01/08	220
500 mio. EUR	6,000%	01/08	4 596
<b>I alt</b>			<b>5 371</b>
Fradrag amortisering 2003			0
<b>I alt</b>			<b>5 371</b>

Ovenstående lån er delvis omlagt til andre valutaer og andre rentebindingstider gennem indgåede valuta- og renteswapaftaler samt valutaterminer. Gældens valutæksponeering er dermed ændret.

**Note 27 - Øvrige lån**

	2002	2001
Finansielle leaser	9 381	5 302
Øvrige lån	6 459	9 640
<b>I alt før amortisering</b>	<b>15 840</b>	14 942
Fradrag amortisering 2002 og 2001	-804	-2 463
<b>Andre lån ifølge balancen</b>	<b>15 036</b>	12 479

Af ovenstående lån i udenlandsk valuta er 5 606 (3 994) MSEK bogført til anskaffelseskurs. Lånene omfattes af sikringsbogføring og skal ses sammen med investeringerne i fly.

**Note 28 - Langfristet gæld til associerede selskaber**

	2002	2001
Casino Denmark A/S	-	51
airBaltic Corporation A/S	-	9
<b>I alt</b>	<b>-</b>	60

**Note 29 - Finansiell risikohåndtering og finansielle instrumenter**

SAS koncernen er eksponeret for forskellige former for finansielle risici. Al risikohåndtering sker centralt og i overensstemmelse med fastsat finanspolitik. SAS koncernen anvender finansielle instrumenter som en del af risikohåndteringen for at begrænse SAS koncernens valuta- og renteeksponering. For at håndtere den valutarisiko, som de fremtidige betalingsstrømme eksponeres for, sikres prognosticerede kommercielle valutastrømme ved hjælp af valutaderivat. Sikringsniveauet skal i henhold til policy'en udgøre maksimalt 90% af en 12-måneders løbende likviditetsprognose. I 2002 udgjorde pengestrømmen fra driften 2 138 MSEK. For at håndtere renterisikoen anvendes rentederivat med sigte på at forandre den underliggende finansielle nettogælds rentebindingstid.

**Finansielle instrumenter**

I resultatet er der løbende blevet taget hensyn til realiserede værdiforandringer, som kan henføres til valuta- og rentederivat. Udestående valutaderivat som indehaves med sigte på at sikre prognosticerede kommercielle strømme og investeringer sikringsbogføres og valutakurseffekterne bogføres i resultatet på samme tidspunkt som den underliggende sikrede position. Pr. 31. december 2002 udgjorde markedsværdien på SAS koncernens udestående finansielle instrumenter i alt 135 (193) MSEK, fordelt som det fremgår af nedenstående tabel. En lukning af samtlige udestående finansielle instrumenter til markedsmæssige kurser pr. 31. december 2002 ville give en positiv resultat effekt på 99 (6) MSEK.

Udestående finansielle instrumenter	Nominal værdi på udestående volumen	Bogført værdi	Markeds-værdi
Valutaderivat	12 527	-212	-207
Valutaderivat, sikringsbogført	6 324	-13	163
Rentederivat	16 554	-9	-91
<b>I alt</b>	<b>35 405</b>	<b>-234</b>	<b>-135</b>

Markedsværdien er den værdi som opnås ved afhændelse af udestående finansielle instrumenter. Forskellen mellem markedsværdi og den bogførte værdi udgøres af, at der i den bogførte værdi kun indgår påløben rente på samtlige finansielle instrumenter og valuta effekt på de finansielle instrumenter, som ikke udgør sikringstransaktioner.

**Note 30 - Kortfristet gæld**

Bevilgede kassekreditter udgør 682 (369) MSEK, hvoraf 199 (211) MSEK er udnyttet.

**Note 31 - Trafikafregningsgæld (netto)**

Trafikafregningsgælden udgøres af solgte stadig gyldige men ubenyttede billetter, se Regnskabs- og vurderingsprincipper side 86.

Den i trafikafregningsgælden estimerede reserve udgjorde pr. 31. december 2002, 389 (494) MSEK.

**Note 32 - Pantsætninger m.m.**

	2002	2001
<b>Vedrørende langfristet gæld til kreditinstitut:</b>		
Pant i fast ejendom	132	260
Pant i fly	813	2 050
Pant i datterselskaber	0	0
<b>Vedrørende deponeringer:</b>		
Spærrede bankmidler	40	72
<b>I alt</b>	<b>985</b>	<b>2 382</b>

**Note 33 - Eventualforpligtelser**

	2002	2001
Swaptransaktioner	132	198
Eventualforpligtelser, øvrige	371	1 419
<b>I alt</b>	<b>503</b>	<b>1 617</b>

I eventualforpligtelser indgår brutto 132 (198) MSEK, der kan henføres til swaptransaktioner. SAS indgår løbende valuta- og rentekontrakter. De værdier, som angives, gælder lån efter swaptransaktioner, hvis bogførte værdi på balancedagen er lavere end værdien af de oprindelige lån samt værdien af valuta- og rentekontrakter.

I managementaftalerne for 29 hoteller garanterer Rezidor SAS Hospitality A/S et minimum årligt cash flow frem til år 2006-2024. For flere af disse aftaler er garantien begrænset til et maksimalt beløb i kontraktperioden og i visse tilfælde også et maksimalt beløb pr. år. I 2002 er der betalt garantier for i alt 79 MSEK.

SAS koncernen er desuden indblandet i tvister, hvoraf nogle vil blive retsligt prøvede. I de tilfælde, hvor det vurderes, at der foreligger sandsynlige og kvantificerbare tabrisici, vil der blive foretaget løbende hensættelser.

**Note 34 - Lejeforpligtelser**

SAS koncernens forskellige forretningsområder har nedenstående lejeforpligtelser med angivelse af den samlede årlige leje for:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008>
Fly	3 113	3 048	2 767	2 672	2 168	7 076
Hotelejeendomme	826	918	926	919	930	13 592
Andre ejendomme	748	771	719	673	643	5 253
Maskiner og inventar	37	34	19	13	3	2
<b>I alt</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>

Lejekontrakterne løber mellem et og enoghalvfjerds år, og enkeltobjekter med en årlig leje, der overstiger 0,5 MSEK, er inkluderet. Den samlede leasingomkostning i 2002 vedrørende operationel leasing var 5 173 (3 609) MSEK, hvoraf 4 433 (2 751) MSEK vedrører minimumleasingafgifter og 740 (858) MSEK variable afgifter. De variable afgifter varierer med forskellige faktorer som omsætning, forbrugerprisindeks og kortfristede markedsrenter. I 2002 videregulejedes objekter for 1 (-) MSEK. Værdien af fremtidige minimumleaseafgifter for disse videregulejede objekter udgør 5 MSEK.

I ovenstående tabel indgår større poster som følger:

Sale leaseback transaktioner med 30 stk. MD-80 fly, som blev gennemført sammen med GECAS i december 1999, forventes at give en årlig lejeomkostning på cirka 279 MSEK. Aftalen løber til og med december 2009.

I forbindelse med sale leaseback transaktionen med Boeing 767-300 i perioden 1994-2000 lejes på operationel leaseback seks fly ifølge lejekontrakter, som løber 2-14 måneder. I år 2003 udgør omkostningen 262 MSEK. Lejeomkostningen for 2004 udgør 27 MSEK.

SAS har i december 2001 solgt lufthavsrelaterede ejendomme. Disse blev overtaget af Nordisk Renting og GE Capital Real Estate til en købesum på 3 020 MSEK. SAS har samtidig genlejet samtlige bygninger via operationelle leasingkontrakter og har option på at tilbagekøbe hele eller dele af bygningerne efter 10 år på visse vilkår. Lejen udgør i 2003 til 218 MSEK.

Med købet af Spanair blev SAS koncernens samlede lejeforpligtelser øget med i alt 10 831 MSEK i forbindelse med fly. Lejeomkostninger for 2003 udgør for disse 1 295 MSEK.

**Note 35 - Resultat ved salg af anlægsaktiver**

	2002	2001
Realisationsgevinster ifølge pengestrømsanalyse	1 075	1 826
Omkostninger ved ind- og udfasning af fly	-574	-684
Realisationsgevinster ifølge resultatopgørelsen	501	1 142

**Note 36 - Justering for poster som ikke indgår i pengestrømmen m.m.**

	2002	2001
Resultatandele i associerede selskaber	409	70
Udbytte fra associerede selskaber	40	35
Nedskrivning af aktier	184	-
Aktiveret rente på forskud til flyleverandører	-11	-219
Andet	41	20
<b>I alt</b>	<b>663</b>	<b>-94</b>

**Note 37 - Køb af datterselskaber**

I 2002 blev der købt aktier i Spanair, Widerøe og Aeronautical Services Group. I 2001 blev Braathens erhvervet. Værdien af erhvervede aktiver og passiver var i følge overtagelsesrapporten som følger:

	2002	2001
Immaterielle anlægsaktiver	211	7
Materielle anlægsaktiver	824	2 648
Finansielle anlægsaktiver	1 115	990
Omsætningsaktiver	181	117
Kortfristede tilgodehavender	2 777	731
Likvide midler	135	279
Resultat ved konsolidering af associerede selskaber	389	-
Minoritetsinteresser	413	-
Hensættelser	-207	-691
Langfristet gæld	-1 064	-715
Kortfristet gæld	-4 843	-2 785
<b>I alt</b>	<b>-69</b>	<b>581</b>
Goodwill	1 084	524
Købesum	1 015	1 105
Betalt til spærret konto 2001 til køb af aktier i Spanair	-490	-
Konvertering af lån	-125	-
Likvider i erhvervede selskaber	-135	-279
Indvirkning på koncernens likvider	265	826

**Note 38 - Salg af datterselskaber**

I august blev SMART (Scandinavian Multi Access Systems) solgt. Værdien af solgte aktiver og passiver er opgjort til følgende:

	2002
Immaterielle anlægsaktiver	-12
Materielle anlægsaktiver	5
Finansielle anlægsaktiver	49
Kortfristede tilgodehavender	162
Likvider	262
Minoritetsinteresser	-18
Hensættelser	-21
Langfristet gæld	-3
Kortfristet gæld	-240
<b>I alt</b>	<b>184</b>
Realisationsgevinster	811
Modtaget købesum	995
Likvider i SMART	-262
Påvirkning på koncernens likvider	733

**Note 39 - Revisorhonorar**

I revisionsopgaven beregnes revidering af årsopgørelsen og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning. Andre arbejdsopgaver, som selskabets revisorer udfører samt rådgivning eller anden assistance, som foranlediges af iagttagelser ved en sådan revidering eller gennemførelse af sådanne arbejdsopgaver, indgår også. Alt andet betragtes som andre opgaver.

Følgende godtgørelse er udbetalt til revisionsfirmaet for revisionsopgaver samt for øvrige opgaver.

	Koncernen		Moderselskabet	
	2002	2001	2002	2001
Deloitte & Touche				
Revisionsopgaver	13	9	0	*
Andre opgaver	7	11	-	1
<b>I alt Deloitte &amp; Touche</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Andre revisionsfirmaer				
Revisionsopgaver	2	0	-	-
Andre opgaver	1	1	-	-
<b>I alt andre revisionsfirmaer</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>I alt</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

\* Honorar i forbindelse med revision for moderselskabet 2001 indgår i honorar for SAS konsortiet og indgår således i beløb for koncernen.

**Note 40 - Transaktioner med associerede selskaber**

Indtægter ved salg til associerede selskaber udgjorde 148 (384) MSEK. Omkostninger ved køb fra associerede selskaber var 340 (397) MSEK.

**Note 42 - Datterselskaber i SAS koncernen**

	Hovedsæde	Org. nummer	Antal ejede aktier	Ejerandel	Bogført værdi, TSEK	Andel egenkapital, TSEK
<i>Ejet af SAS AB:</i>						
SAS Danmark A/S	København	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>Ejet af 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>Ejet af 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 Flyveselskab 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	København	25578104	292 703	100	344,2	364,8
Nordair A/S	Tårnby	24176711	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
Andre					2,1	5,0
					4 584,5	3 318,0
<i>Ejet af Konsortiet SAS Commuter:</i>						
Scandinavian Commuter AB	Stockholm	556260-6169	1 000	100	0	123,2
<i>Ejet af SAS Investment A/S:</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	København	25578082	67 200 000	100	362,2	1 008,8
<i>Ejet af Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	248,1	202,0

\* Spanair Holding ejer 51% af aktierne i Spanair S.A., hvorfor SAS koncernens ejerandel er 49% direkte samt 25% indirekte eller i alt 74%.

**Note 41 - International Accounting Standards (IAS)**

SAS årsregnskab er udarbejdet i overensstemmelse med god regnskabskik i Sverige.

*Forskelle mellem god regnskabskik i Sverige og IAS*

For finansielle instrumenter adskiller IAS (IAS 39) sig fra god regnskabskik i Sverige især med henblik på bogføring af finansielle instrumenter, markedsnote-rede værdipapirer og sikringstransaktioner.

Ifølge IAS 39 skal finansielle instrumenter værdisættes til den reelle værdi og bogføres på balancen. Værdiændringer bogføres over resultatet. Ifølge god regnskabskik i Sverige bogføres finansielle instrumenter "off-balance".

Ifølge IAS 39 værdisættes markedsnote-rede værdipapirer til den reelle værdi og værdiændringer bogføres over resultatet. Ifølge god regnskabskik i Sverige bogføres disse værdipapirer efter den laveste værdi princip, hvor reguleringer til den reelle værdi bogføres over resultatet.

Ifølge IAS 39 bogføres værdiændringer for finansielle instrumenter, som skal sikre fremtidigt cash flow ("cash flow hedge") direkte mod egenkapitalen. Resultateffekten bogføres ved respektive kontrakts forfaldstid. Ifølge god regnskabskik i Sverige bogføres sådanne sikringstransaktioner "off-balance" og bogføres over resultat i samme periode som den sikrede position lukkes.

Anvendelse af IAS har følgende indvirkning på koncernens nettoresultat og egenkapital.

	januar-december 2002	januar-december 2001
Nettoresultat ifølge svensk regnskabspraksis	-132	-1 064
Finansielle instrumenter	-365	17
Udskudt skat	104	-5
Nettoresultat ifølge IAS	<b>-393</b>	<b>-1 052</b>
	<b>31. december 2002</b>	<b>31. december 2001</b>
Egenkapital ifølge svensk regnskabspraksis	15 188	15 554
Finansielle instrumenter	798	-308
Udskudt skat	-228	86
Egenkapital ifølge IAS	<b>15 758</b>	<b>15 332</b>

# SAS AB, moderselskab

Resultatopgørelse			
	Note	2002	2001*
Personaleomkostninger	1	-10,4	-0,2
Øvrige eksterne driftsomkostninger		-12,2	-7,4
<b>Driftsresultat</b>		<b>-22,6</b>	<b>-7,6</b>
Forventet udbytte		-	126,7
Renteomkostninger og lignende resultatposter		-61,6	-16,4
<b>Resultat før skat</b>		<b>-84,2</b>	<b>102,7</b>
Skat på årets resultat	2	32,0	-
<b>Årets resultat</b>		<b>-52,2</b>	<b>102,7</b>

\* Perioden omfattede 23. februar – 31. december 2001.

Pengestrømsopgørelse		2002
<b>Årets drift</b>		
Resultat før skat		-84,2
<b>Cash flow fra driften før ændringer i driftskapitalen</b>		<b>-84,2</b>
Ændringer:		
Kortfristede tilgodehavender		127,0
Kortfristede lån		-3,2
<b>Cash flow fra ændringer i driftskapitalen</b>		<b>123,8</b>
<b>Cash flow, drift</b>		<b>39,6</b>
<b>Investeringer</b>		
Aktier og andele		-48,5
<b>Cash flow fra investeringer</b>		<b>-48,5</b>
<b>Finansiering</b>		
Nyemission		196,8
Amortisering		-187,3
<b>Cash flow fra finansiering</b>		<b>9,5</b>
<b>Årets cash flow</b>		<b>0,6</b>
Likvider ved årets begyndelse		0,0
Likvider ved årets slutning		0,6

Balance			
AKTIVER	Note	2002	2001
<b>Anlægsaktiver</b>			
<i>Finansielle anlægsaktiver</i>			
Aktier i datterselskab	3	3 070,0	3 021,5
Udskudte skattetilgodehavender		32,0	-
		<b>3 102,0</b>	<b>3 021,5</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>			
<i>Kortfristede tilgodehavender</i>			
Tilgodehavender hos koncernvirksomheder		-	127,9
Andre tilgodehavender		1,3	0,5
		<b>1,3</b>	<b>128,4</b>
<b>Kasse og bank</b>		<b>0,6</b>	<b>-</b>
<b>Omsætningsaktiver, i alt</b>		<b>1,9</b>	<b>128,4</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>3 103,9</b>	<b>3 149,9</b>

PASSIVER	Note	2002	2001
<b>Egenkapital</b>	4		
<b>Indskudskapital</b>			
Aktiekapital, 164 500 000 aktier à 10 SEK		1 645,0	1 618,2
Overkursfond		170,0	-
Reservefond		10,3	-
<b>Fri egenkapital</b>			
Balanceret overskud		92,4	-
Årets resultat		-52,2	102,7
<b>Egenkapital, i alt</b>		<b>1 865,5</b>	<b>1 720,9</b>
<b>Langfristet gæld</b>			
Langfristet gæld til SAS konsortiet		1 090,6	1 277,9
		<b>1 090,6</b>	<b>1 277,9</b>
<b>Kortfristet gæld</b>			
Gæld til SAS konsortiet		143,6	129,1
Anden gæld		2,6	21,0
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		1,6	1,0
		<b>147,8</b>	<b>151,1</b>
<b>PASSIVER I ALT</b>		<b>3 103,9</b>	<b>3 149,9</b>
<b>Stillet pant</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ansvarsforbindelser</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

# SAS AB, moderselskab - Noter

## Note 1 - Antal ansatte, lønninger, andre vederlag og sociale omkostninger

Den administrerende direktør er ansat i SAS AB. Intet øvrigt personale er ansat i selskabet.

	2002	2001
--	------	------

Løn og godtgørelser udbetalt til nuværende bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktør	11,6	1,7
---	------	-----

Sociale omkostninger vedrørende nuværende bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktør	2,3	0,2
	13,9	1,9

heraf pensionsomkostninger til administrerende direktør	2,0	-
---	-----	---

I 2001 blev SAS konsortiet belastet af den administrerende direktørs personaleomkostninger. Bestyrelseshonorarer omfatter 1. juli - 31. december.

## Note 2 - Skat

	2002	2001
Aktuel skat	-	-
Udskudt skat	32,0	-
	32,0	-

## Note 3 - Aktier i datterselskaber

	Hovedsæde	Org. nummer	Antal ejede aktier	Ejerandel	Bogført værdi, TSEK
SAS Danmark A/S	København	56994912	47 000 000	100	570,5
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	628,6
SAS Sverige AB*	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	728,0
Braathens AS	Bærum	910763644	32 202 450	100	1 142,9
					3 070,0

\* Bankgaranti på 12,3 MSEK udstedt i forbindelse med igangværende tvangsindløsning.

## Note 4 - Egenkapital

### Forandring i egenkapital

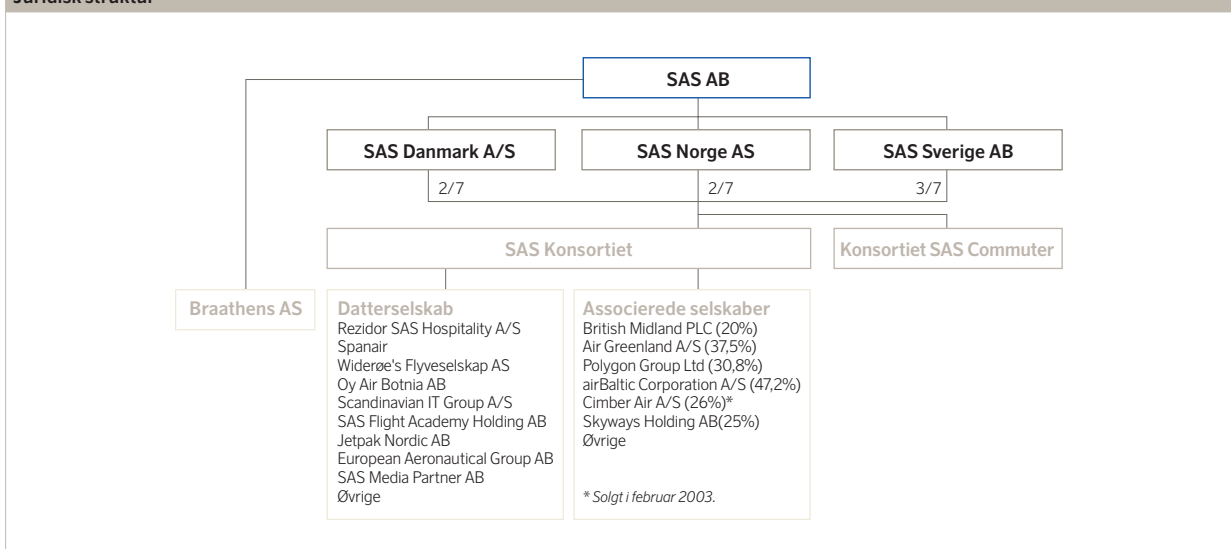
	Aktiekapital	Overkursfond	Reservefond	Fri egenkapital	I alt
2002-01-01	1 618,2	-	-	102,7	1 720,9
Nyemission	26,8	170,0*			196,8
Afsætning reservefond			10,3	-10,3	
Årets resultat				-52,2	-52,2
2002-12-31	1 645,0	170,0	10,3	40,2	1 865,5

\* Omkostninger i forbindelse med nyemission 1,7 MSEK er overført til overkursfond.

## Note 5 - Honorar til revisionsfirma

Honorar til Deloitte & Touche er bogført med 52,5 TSEK.

## Juridisk struktur



# Forslag til fordeling af overskud

## SAS koncernen

Ifølge koncernens balance pr. den 31. december 2002 udgjorde den fri egenkapital 7 126 MSEK. Der er ikke beregnet hen-sættelse til bundne reserver.

SAS AB	MSEK
Balanceret overskud	92,4
Årets resultat	-52,2
Fri egenkapital i alt	40,2
Bestyrelsen foreslår at beløbet disponeres på følgende måde:	
Til nyt år overføres	40,2
I alt	40,2

Stockholm, den 12 februar 2003

**Jacob Wallenberg**  
*Næstformand*

**Egil Myklebust**  
*Formand*

**Fritz H. Schur**

**Anitra Steen**

**Berit Kjøl**

**Lars Rebien Sørensen**

**Ulla Grøntvedt**

**John Lyng**

**Flemming Beinov**

**Jørgen Lindegaard**  
*Administrerende direktør og koncernchef*

Vores revisionspåtegning er afgivet den 21. februar 2003.

Deloitte & Touche AB

**Jan Åke Magnuson**  
*Statsautoriseret revisor*

## Revisionspåtegning

Til generalforsamlingen i SAS AB, organisationsnummer 556606-8499

Vi har revideret årsregnskabet, koncernregnskabet og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning i SAS AB for regnskabsåret 1. januar 2002 - 31. december 2002. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabsafregningen og forvaltningen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet, koncernregnskabet og forvaltningen på grundlag af vores revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionsetik i Sverige. Det indebærer, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i rimelig udstrækning at kunne forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. En revision omfatter at efterprøve et udvalg af grundlagene for beløb og anden information i regnskaberne. I en revision indgår også en vurdering af regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs anvendelse af dem samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet og i koncernregnskabet. Som grundlag for vores udtalelse om ansvarsfrihed har vi gennemgået væsentlige beslutninger, foranstaltninger og forhold i selskabet for at kunne vurdere, om noget bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør er erstatningspligtig over for selskabet. Vi har også undersøgt om noget bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør på anden måde har handlet i strid med aktieselskabsloven, årsregnskabsloven eller vedtægterne. Det er vor opfattelse, at vor revision giver os et rimeligt grundlag for vores udtalelse nedenfor.

Årsregnskabet og koncernregnskabet er opstillet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og giver dermed et retvisende billede af selskabets og koncernens resultat og stilling i overensstemmelse med god revisionsetik i Sverige.

Vi anbefaler, at generalforsamlingen godkender resultatet og balancen for moderselskabet og koncernen, disponerer underskuddet i moderselskabet i overensstemmelse med forslag i beretningen og bevilger bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør ansvarsfrihed for regnskabsåret.

Stockholm, den 21. februar 2003

Deloitte & Touche AB

**Jan Åke Magnuson**  
*Statsautoriseret revisor*

# Bestyrelse



**Egil Myklebust, født 1942**  
Bestyrelsesformand i SAS ABs bestyrelse siden 2001. Bestyrelsesformand i Norsk Hydro ASA.  
Bestyrelsesposter: Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Norske Skog ASA. Det akademiske Kollegium (Oslo universitet).  
Aktiebeholdning: 0



**Jacob Wallenberg, født 1956**  
Næstformand SAS ABs bestyrelse siden 2001. Bestyrelsesformand i SEB, Skandinaviske Enskilda Banken.  
Bestyrelsesposter: Næstformand i bestyrelserne for Atlas Copco, Electrolux, Investor og Knut og Alice Wallenbergs Stiftelse samt medlem af bestyrelserne i ABB, AU Föreningen Svenskt Näringsliv samt Nobelstiftelsen.  
Aktiebeholdning: 5 000



**Berit Kjøl, født 1955**  
Medlem af SAS ABs bestyrelse siden 2001. Koncernchef Steen & Strøm ASA.  
Bestyrelsesposter: DnB Holding ASA, TusenFryd ASA, Skiforeningen.  
Aktiebeholdning: 0



**Fritz H. Schur, født 1951**  
Medlem af SAS ABs bestyrelse siden 2001. Administrerende direktør for Fritz Schur-gruppen.  
Bestyrelsesposter: Bestyrelsesformand i Post Danmark A/S, Det Danske Klasselotteri A/S, næstformand i bestyrelsen i Brdr. Klee A/S og medlem af bestyrelsen i NESAs A/S, D.L. Clements Eff. A/S samt CIC A/S.  
Aktiebeholdning: 20 000



**Anitra Steen, født 1949**  
Medlem af SAS ABs bestyrelse siden 2001. Administrerende direktør i Systembolaget AB.  
Bestyrelsesposter: Bestyrelsesformand Stockholms universitet, medlem af bestyrelsen i Södersjukhuset AB samt Almega tjänsteförbunden.  
Aktiebeholdning: 0



**Lars Rebien Sørensen, født 1954**  
Medlem af SAS ABs bestyrelse siden 2001. Administrerende direktør i Novo Nordisk A/S.  
Bestyrelsesposter: ZymcoGenetics incorporated.  
Aktiebeholdning: 0



**Flemming Beinov, født 1948**  
Ansati SAS i Danmark.  
Medlem af bestyrelsen i SAS AB siden 2002.  
Aktiebeholdning: 0  
Suppleanter:  
Nicolas E. Fischer, første suppleant  
Per Weile, anden suppleant.



**Ulla Grøntvedt, født 1948**  
Ansati SAS i Sverige.  
Bestyrelsesmedlem af SAS ABs bestyrelse siden 2001.  
Aktiebeholdning: 300  
Suppleanter:  
Sven-Erik Olsson, første suppleant  
Gertie Gambe, anden suppleant.



**John Lyng, født 1953**  
Ansati SAS i Norge.  
Medlem af bestyrelsen i SAS ABs bestyrelse siden 2002.  
Aktiebeholdning: 0  
Suppleanter:  
Olav H. Lie, første suppleant  
Asbjørn Wikestad, anden suppleant.

## Revisorer

Deloitte & Touche AB  
Hovedansvarlig revisor: Jan Åke Magnuson,  
Statsautoriseret revisor.

## Bestyrelsessekretær

Mats Lönnkvist, chefjurist i SAS Koncernen.



# Corporate Governance



Bestyrelsen består af ni medlemmer, hvoraf seks medlemmer vælges af generalforsamlingen. De tre øvrige bestyrelsesmedlemmer samt seks suppleanter udses af medarbejderorganisationerne i Danmark, Norge og Sverige i overensstemmelse med aktieselskabets vedtægter og særlige aftale.

## Bestyrelsesarbejdet

SAS AB, der er moderselskab i SAS koncernen, er det selskab, hvori koncernens overordnede bestyrelsesarbejde udføres. Bestyrelsens arbejde og hverv følger den svenske aktieselskabslov, aktieselskabets vedtægter og den af bestyrelsen årlige fastlagte arbejdsplan, som regulerer arbejdsfordelingen og ansvaret mellem bestyrelse, dens formand og den administrerende direktør. Bestyrelsen varetager bl.a. fastlæggelse af SAS koncernens overordnede mål og strategier, vedtagelse af budget og forretningsplan, gennemgang og godkendelse af årsregnskab og delårsrapporter samt tager beslutning om større investeringer og ændringer i SAS koncernens organisation og virksomhed.

På den *ordinære generalforsamling* i SAS AB den 17. april 2002 blev den siddende bestyrelse genvalgt, dvs. Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjöll, Fritz H. Schur, Anitra Steen og Lars Rebien Sørensen. Udover de af generalforsamlingen valgte medlemmer er Ulla Grøntvedt, John Lyng og Flemming Beinov indtrådt i bestyrelsen som repræsentanter for de ansatte. Desuden har hver medarbejderrepræsentant to personlige suppleanter, som dog kun deltager i bestyrelsesmøderne ved det ordinære bestyrelsesmedlems frafald.

På et *konstituerende bestyrelsesmøde* samme dag blev Egil Myklebust valgt til bestyrelsesformand og Jacob Wallenberg til næstformand. Bestyrelsesformanden skal gennem et tæt samarbejde med den administrerende direktør følge virksomhedens udvikling, planlægge bestyrelsesmøderne samt være ansvarlig for, at øvrige bestyrelsesmedlemmer løbende får den information, som er nødvendig for at kunne udøve bestyrelsesarbejde af høj kvalitet og i overensstemmelse med loven og arbejdsplanen.

*Bestyrelsesmøderne* ledes af bestyrelsesformanden eller, ved formandens fravær, af næstformanden. Den administrerende direktør (koncernchefen) og vicekoncernchefen samt CFO deltager i bestyrelsens møder som forelæggende. Derudover deltager andre ledere i SAS koncernens ledelse kun, hvis de har særlige anliggender, der skal fremlægges. SAS koncernens chefsjurist fungerer som bestyrelsens sekretær. Bestyrelsens arbejde følger en årlig forretningsorden med særlige emner og faste punkter.

Bestyrelsen har siden det konstituerende bestyrelsesmøde afholdt syv møder frem til og med bestyrelsesmødet for fastlæggelse af dette årsregnskab. På disse møder har bestyrelsen behandlet de faste punkter, som har foreligget ved det respektive bestyrelsesmøde, så som forretnings- og markedssituationen, økonomisk rapportering og opfølgning, finansiel stilling samt investeringer. Derudover har bestyrelsen ved flere bestyrelsesmøder behandlet spørgsmål vedrørende SAS koncernens Turnaround, flysikkerhedsarbejdet, risikostyring, årsregnskab, delårsrapporter, forretningsplan og budget. Ved behandling af årsregnskabet deltager selskabets eksterne revisor.

De af bestyrelsen identificerede hovedemner for bestyrelsesarbejdet i 2003 omfatter bl.a. opfølgning på gennemførelsen og effekterne af SAS koncernens Turnaround, corporate governance spørgsmål i et bredt perspektiv, hvori indgår spørgsmålet om revisionskomité og internkontrol samt strategiprocessen og en vurdering af bestyrelsesarbejdet og de enkelte medlemmers indsats i bestyrelsen.

## Den administrerende direktør og koncernledelsen

Den *daglige ledelse* varetages af den administrerende direktør. I bestyrelsens arbejdsplan og instruktion til den administrerende direktør har bestyrelsen meddelt de nærmere vilkår for de beføjelser og forpligtelser, som påhviler den administrerende direktør, bl.a. begrænset beløb for f.eks. investeringer og overtagelser. Den administrerende direktør har et tæt samarbejde med bestyrelsesformanden og holder løbende formanden og bestyrelsen orienteret om selskabets og SAS koncernens virksomhed og udvikling, status vedrørende flysikkerheden samt den finansielle stilling.

Koncernledelsen, som består af seks medlemmer, har protokolførte møder hver uge. Disse møder ledes af den administrerende direktør, som træffer afgørelser efter samråd med medlemmerne.

## Komiteer

Selskabet har en af bestyrelsen oprettet *kompensationskomité*, som består af bestyrelsesformanden, næstformanden og Fritz H. Schur. Komiteens primære opgave er at sikre, at der indgås fuldstændige og vel gennemtænkte aftaler med den administrerende direktør vedrørende dennes løn og øvrige ansættelsesvilkår, så som incitamentsprogrammer for ledende medarbejdere i SAS koncernen. Komiteen fastlægger også løn- og ansættelsesvilkår for chefen for den interne revision i SAS koncernen. Komiteen har siden den ordinære generalforsamling 2002 haft tre protokolførte møder og derudover en række uformelle kontakter.

Vedtægterne for SAS AB indeholder bestemmelser om, at valg af *nomineringskomité* for kommende bestyrelsesvalg skal ske på den ordinære generalforsamling. Nomineringskomiteen skal være repræsentativ for aktionærsammensætningen i selskabet og have til formål at bidrage til en passende og repræsentativ bestyrelsesammensætning. På den ordinære generalforsamling den 17. april 2002 blev det vedtaget, som medlemmer af komiteen til nomineringen af bestyrelsesmedlemmer i forbindelse med valget til bestyrelsen på den ordinære generalforsamling 2003 at vælge Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, Finansministeriet i Danmark, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergsstiftelserne, Reier Sjøberg, Naerings- og handelsdepartementet i Norge, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning, og Claes Ånstrand, Näringsdepartementet i Sverige, der indkalder.

# SAS koncernledelse



SAS koncernens ledelsesorganisation følger den forretningsstruktur, som blev indført den 1. juli 2002, og som er en logisk konsekvens af gennemførte overtagelser af bl.a. Braathens og Spanair. For at opnå en tydelig rollefordeling mellem koncernens flyselskaber og flyrelaterede virksomheder samt hoteller styres koncernen inden for rammerne af områderne Scandinavian Airlines, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses og Hotels.

## Jørgen Lindegaard

født 1948.

Administrerende direktør og koncernchef, fungerende Chief Operating Officer for forretningsområdet Scandinavian Airlines t.o.m. 14. februar 2003.

Har en baggrund inden for telekommunikation og har siden 1975 haft flere ledende stillinger, blandt andet som administrerende direktør i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S og direktør i Tele-Danmark. Han kom til GN Store Nord A/S i 1996 og blev i 1997 udnævnt til administrerende direktør og koncernchef. Han tiltrådte den 8. maj 2001 som ansvarlig for SAS koncernen.

Bestyrelsesformand i Sonofon Holding A/S, medlem af bestyrelsen i Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S samt i Telenor ASA. Aktiebeholdning: 9 000

## Gunnar Reitan

født 1954.

Vice koncernchef  
Medlem af SAS Management Team fra september 1993 til 8. maj 2001 samt derefter medlem af SAS Group Management. Ansvarlig for forretningsområderne Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels. Chief Financial Officer til 16. september 2002.

Ansæt i SAS 1988 i Oslo som Director for SAS Station Services. Senere Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge. Vice koncernchef siden 1993.

Erfaringer fra bank-, industri- og transportområdet.

Bestyrelsesmedlem i Alecta Pensionsforsikring Ömsesidigt, Vital Forsikring A/S samt i Leif Høegh & Co ASA.

Aktiebeholdning: 1 000

## Gunilla Berg

født 1960.

Koncerndirektør og Chief Financial Officer

Medlem af SAS Group Management fra 16. september 2002 og ansvarlig for koncernstabsfunktioner inden for økonomi og finans, asset management, investor relations samt indkøb.

Tidligere vice administrerende direktør og Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet.

Erfaringer fra en række stillinger inden for bank og industri.

Bestyrelsesmedlem i S:t Eriks øgonsjukhus AB. Aktiebeholdning: 1 000

## John S. Dueholm

født 1951.

Koncerndirektør

Medlem af SAS Group Management fra 1. september 2002. Ansvarlig for forretningsområderne Airline Support Businesses og Airline Related Businesses.

Tidligere erfaring fra SAS Data (nuværende Scandinavian IT Group) samt ansvarlig 1996-1998 for SAS Technical Division. COO i Group4Falck 1998-2002. Bestyrelsesmedlem i Kilroy A/S, Mobilized Workforce A/S og Lindorff A/S.

Aktiebeholdning: 0

## Bernhard Rikardsen

født 1956.

Koncerndirektør

Medlem af SAS Management Team fra november 1993 til 8. maj 2001 samt derefter medlem af SAS Group Management. Ansvarlig for koncernstabsfunktionen Corporate Administration & Support, som omfatter Corporate Communications og Public Affairs, Human Resources Corporate og Group Shared Services.

Ansvarlig for SAS koncernens Emergency Response Organization.

Ansæt i 1981 i SAS personaleafdeling i Norge. Personaledirektør i SAS i Norge 1990-1993.

Aktiebeholdning: 0



Gunnar Reitan ansvarlig for forretningsområderne Subsidiary & Affiliated Airlines samt Hotels, John S. Dueholm ansvarlig for Airline Support Businesses og Airline Related Businesses, Jørgen Lindegaard administrerende direktør og koncernchef i SAS koncernen, Gunilla Berg, CFO og Bernhard Rikardsen ansvarlig for Corporate Administration & Support.



## Sören Belin

født 1953.

Tiltrådte den 15. februar 2003 som koncerndirektør og Chief Operating Officer for forretningsområdet Scandinavian Airlines.

Har tidligere været ansat i SAS som Director Station and Sales Services, Director Arlanda Domestic Airport and Vice President Station Services Sweden.

Kommer senest fra konsulentfirmaet Carta Booz Allen & Hamilton AB, som rådgiver inden for flybranchen.

Aktiebeholdning: 0

# Miljøregnskab



- Miljødirektøren har ordet
- Miljønøgletal
- Koncernens vigtigste miljøaspekter
- Ressourceforbrug og miljøpåvirkning
- Omverdenen
- Miljøaktiviteter i 2002
- Flyvirksomheden
- Øvrig virksomhed
- Hotelvirksomheden



# Det bedste miljøresultat nogensinde



2002 var et svært år for hele koncernen, men samtidig et meget fremgangsrigt år ud fra en miljøsynsvinkel. SAS koncernens miljøeffektivitet er aldrig tidligere blevet forbedret så meget i et enkelt år som i 2002. F.eks. har Scandinavian Airlines og Braathens, som står for over halvdelen af koncernens virksomhed, forbedret deres miljøindeks med henholdsvis 8 og 14 enheder. Det skyldes først og fremmest en mere effektiv udnyttelse af kapaciteten, hvilket igen er et resultat af de foranstaltninger, der er gennemført for at tilpasse virksomheden til den nye markedssituation, der er opstået siden 2001.

Rezidor SAS Hospitality har bidraget væsentligt til forbedringen af koncernens samlede miljøpræstation. Hotelkæden Radisson SAS er foregangsaktiv inden for såvel SAS-koncernen som den internationale hotelbranche ved at arbejde aktivt med spørgsmål om etik og socialt ansvar i et særskilt program for ansvarlig virksomhed.

SAS koncernens økonomiske foranstaltninger for at sikre langsigtet rentabilitet har ikke berørt det praktiske miljøarbejde direkte. Vi har valgt at reducere omkostningerne til ekstern redegørelse for miljøarbejdet. Derfor er miljøregnskabet i år ikke lige så omfattende som forrige år. Meget af den information, som findes i det internetbaserede Miljøregnskab for 2001, er af generel karakter og stadig aktuelt, og det er tilgængeligt på koncernens hjemmeside. Koncernledelsen i SAS vedtog i februar 2002 en bæredygtighedspolitik (Sustainability Policy) for koncernen og en implementeringsstrategi for denne politik. Politikken blev forelagt bestyrelsen i marts 2002. Med udgangspunkt i politikken for bæredygtighed fortsætter vi med at integrere spørgsmål om miljø og samfundsansvar i den daglige virksomhed. Samtidig arbejder vi videre med at udvikle regnskabet til også at omfatte bæredygtighedsaspekter.

Målet er på længere sigt at offentliggøre et fuldstændigt bæredygtighedsregnskab, dvs. et årsregnskab, som omfatter alle komponenter i begrebet bæredygtig udvikling, nemlig økonomi, miljø og sociale aspekter.

Sidste år tog vi første skridt i retning af et miljøregnskab på koncernniveau. I år kan vi for første gang gøre rede for de vigtigste miljøparametre, som er indsamlet på koncernniveau. I og med, at

der nu er indført ensartede definitioner i koncernen, er det muligt at sammenligne miljødata fra virksomhederne.

Miljøstyringen er udviklet yderligere. Alle virksomheder planlægger, styrer og rapporterer nu ved hjælp af nøgletal, som afspejler koncernens væsentligste miljøpåvirkninger og andre miljøaspekter. Nøgletallene er de samme, som indgår i de miljøindeks, som vi løbende har udviklet siden 1995, og som gør rede for miljøbelastningen i forhold til produktionen. I 2003 arbejder vi videre på at udvikle miljøindeks og anvendelsen af nøgletal som et af styringsinstrumenterne.

De foranstaltninger til en mere effektiv kapacitetsudnyttelse, som blev truffet i 2002, følges i 2003 af projekter, som har til formål at sikre endnu bedre udnyttelse af koncernens flyflåde, hvilket igen bør føre til en relativt bedre miljøpræstation. Den web-baserede miljøuddannelse, som blev tilgængelig på Scandinavian Airlines' intranet i 2002, bliver tilgængelig for hele koncernen i 2003. Vi giver samtidig vores kunder mulighed for at beregne deres egen miljøbelastning ved flyrejser ved hjælp af den emissionskalkulator, som Scandinavian Airlines, som det første flyselskab i verden, har lagt ud på sin hjemmeside.

Vores redegørelse for koncernens miljøarbejde skal give et retvisende billede af alle dele af koncernen, men vi lægger naturligvis størst vægt på de væsentligste miljøbelastninger. For flyvningens vedkommende drejer det sig om emissioner og støj, og for hotellernes og den øvrige virksomheds vedkommende drejer det sig først og fremmest om energi- og vandforbrug samt affald. Flere af koncernens virksomheder præsenterer desuden yderligere miljøinformation i separate tryksager eller på de pågældende virksomheders hjemmesider.

Endelig vil jeg understrege, at det er os magtpåliggende at føre dialog med vores interessenter, og vi modtager derfor gerne synspunkter om både vores miljøarbejde og den måde, vi gør rede for det på.

Stockholm, februar 2003

Niels Eirik Nertun

Miljødirektør

Miljønøgletal for hele SAS-koncernen <sup>1</sup>	2002	2001	2000
Udslip af kuldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	5 757	4 949	4 301
Udslip af kvælstofoxider (NOx), 1 000 ton	19,7	17,0	14,6
Vandforbrug, 1 000 m <sup>3</sup>	2 493	2 764	3 010
Energiforbrug, GWh	652	660	636
Usorteret affald, 1 000 ton	12,0	11,5	10,5
Miljørelaterede skatter og afgifter, MSEK <sup>2</sup>	715	1 657	937
Antal passagerer, 1 000 (inklusive charter)	35 980	30 456	25 301

<sup>1</sup> 2001 eksklusiv Spanair, 2000 eksklusiv Spanair og Braathens. <sup>2</sup> Den norske miljørelaterede passagerafgift bortfaldt 1. april 2002.

# Koncernens vigtigste miljøaspekter

Flyvirksomheden tegner sig for 80% af SAS koncernens samlede miljøpåvirkning. Det drejer sig fortrinsvis om forbruget af ikke-fornybart brændstof, som ved forbrænding medfører en øget mængde kuldioxid i atmosfæren, hvilket antages at bidrage til en global klimaforandring. Forbrænding af flybrændstof medfører også udslip af kvælstofoxider, som regionalt bidrager til forurening og overgødskning af jord og vand. Støj ved start og landing er en lokal miljøbelastning.

Hotelvirksomheden og den øvrige virksomhed (Airline Support Businesses og Airline Related Businesses) tegner sig for henholdsvis 13% og 7% af koncernens samlede miljøpåvirkning, først og fremmest i form af energi- og vandforbrug, anvendelse af kemikalier og andre stoffer samt generering af affald.

## Miljøledelse

### Styrings- og opfølgningssystem

Det driftsmæssige ansvar for arbejdet med miljøspørgsmål i SAS koncernen ligger hos cheferne for de pågældende virksomheder. Koordineringen af miljøarbejdet sker i SAS koncernens Miljønetværk, der ledes af koncernens miljødirektør, og hvor virksomhederne er repræsenteret. Miljødirektøren indgår i stabsfunktionen Corporate Communications and Public Affairs, som har det overordnede miljøansvar, og hvis chef rapporterer til koncernledelsen, Group Management (GM).

Mål og strategier for miljøarbejdet fastlægges årligt af koncernledelsen med udgangspunkt i en politik for bæredygtighed.

Hertil er knyttet en miljøpolitisk vision, en miljøpolitik, overordnede mål og strategier for hele koncernen.

SAS koncernens Miljøindeks er et vigtigt styringsinstrument. Det er udviklet løbende siden 1995 af Scandinavian Airlines og gør

rede for de pågældende virksomheders miljøbelastning i forhold til produktionen. Indekset omfatter fra og med 2002 alle virksomheder i koncernen som hver især planlægger, styrer og rapporterer de pågældende virksomheders præstationer med de nøgletal, som indekset bygger på. Flere forretningsenheder har indført miljønøgletal i virksomhedsstyringen.

Med udgangspunkt i SAS koncernens overordnede mål og strategier på kort og langt sigt opstiller de pågældende virksomheder miljømål på grundlag af kravet om en løbende og relativ forbedring af miljøpræstationen. Målet er, at alle miljøledelses-systemer i koncernen skal være dokumenterede og tilpasset den internationale miljøledelsesstandard ISO 14001. Spørgsmålet om certificering af systemerne afgøres af de pågældende virksomheder ud fra en forretningsstrategisk vurdering.

## Uafhængig granskning

For sjette år i træk er væsentlige miljørelaterede oplysninger i års- og miljøregnskabet gransket af SAS koncernens eksterne revisorer. Revisors erklæring findes på SAS koncernens hjemmeside på: [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo)

På hjemmesiden findes desuden uddybende oplysninger om følgende afsnit:

- Miljø og økonomi
- Regnskabsprincipper og miljøindeks
- Fly- og rejsebranchens omverdensforudsætninger
- Emissionskalkulator

## SAS koncernens politik for bæredygtighed samt miljøpolitisk vision, politik, mål og strategi

### Politik for bæredygtighed

#### Politik for bæredygtighed

- For at bidrage til en bæredygtig udvikling skal de ansatte i SAS koncernen i deres daglige arbejde tage hensyn til såvel koncernens økonomiske udvikling som dens miljømæssige og sociale påvirkning af samfundet.

*For SAS koncernen indebærer bæredygtig udvikling en indsats til fremme af økonomisk vækst, miljømæssige forbedringer og socialt ansvar. Med udgangspunkt i kerneværdierne har koncernen til opgave at sikre aktionærerne en langsigtet værditilvækst. Dette forudsætter, at miljømæssigt og socialt ansvar er integreret i forretningsaktiviteterne.*

*Varetagelse og udvikling af medarbejdernes kompetence og engagement er af stor betydning for, at koncernen kan nå sine mål*

#### Implementeringsstrategi

- For at sikre, at SAS koncernens politik for bæredygtig udvikling præger hele organisationen på alle niveauer, skal alle enheder opstille relevante mål og strategier i tråd med denne politik.

### Miljøpolitisk vision, politik, mål og strategi

#### Miljøpolitisk vision

- Det er SAS koncernens miljøpolitiske vision, at alle fire transportformer (vej, jernbane, skib og fly) bør betale investeringer i og drift af egen infrastruktur, samfundets øvrige omkostninger (f.eks. ulykker) og miljøbelastning i overensstemmelse med princippet om, at forureneren betaler. Derefter bør de konkurrere i et ikke-konkurrenceforvridende transportsystem baseret på et helhedssyn.

#### Miljøpolitik

- SAS skal bidrage til bæredygtig udvikling ved at minimere sin miljøbelastning og optimere sit ressourceforbrug.

#### Overordnede mål

- Inden for rammerne af SAS koncernens økonomiske og kvalitative mål skal al virksomhed drives, så der opstår mindst mulig miljøbelastning.
- SAS koncernen skal udvikle et af Luftfartens mest ambitiøse miljøprogrammer.
- SAS koncernen skal have en miljøstandard på niveau med de vigtigste konkurrenter i branchen.
- SAS koncernens miljømål og miljøtiltag skal koordineres og harmoniseres med de øvrige mål for produktion, kvalitet og økonomi.

#### Kommunikationsmål

- SAS koncernen skal gøre rede for sit miljøarbejde i et miljøregnskab.
- SAS koncernen skal hos eksterne interessenter skabe forståelse for virksomheden og dens miljøpåvirkning.

#### Strategi

- Der skal udarbejdes en metode til at sikre, at der tages hensyn til de miljømæssige konsekvenser i alle koncernens beslutninger.
- Der skal indføres et miljøledelsessystem, som bygger på princippet om stadig forbedring.
- Der skal udformes metoder og skabes et klima, som udnytter medarbejdernes interesser og engagement i koncernens miljøarbejde.
- Der skal skabes en udvidet dialog med leverandørerne for at reducere miljøbelastningen.
- Der skal udarbejdes et system til sikring af, at der anvendes den bedst mulige kommercielt tilgængelige teknologi.
- Der skal udarbejdes en miljøstandard, som mindst er på niveau med konkurrenternes, og som overholder gældende love og regler.
- SAS koncernen tilstræber en åben og ærlig dialog om miljøarbejdet.

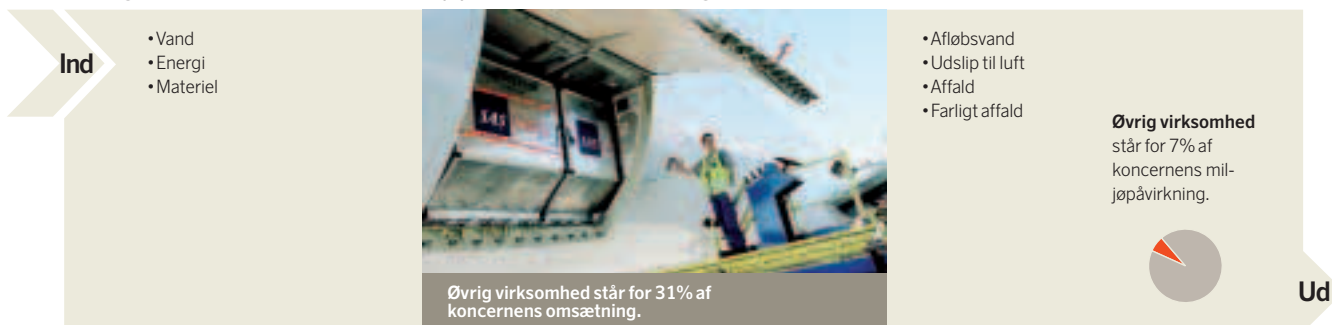
# Ressourceforbrug og miljøpåvirkning

Af SAS koncernens samlede miljøpåvirkning tegner flyvirksomheden sig for ca. 80%, Airline Support Businesses og Airline Related Businesses for ca. 7% og hotelvirksomheden for ca. 13%. Se Regnskabsprincipper på [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

## Flyvirksomheden: Scandinavian Airlines og Subsidiary & Affiliated Airlines



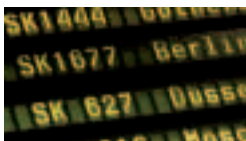
## Øvrig virksomhed: Airline Support Businesses og Airline Related Businesses



## Hotelvirksomheden: Rezidor SAS Hospitality



# Omverdenen



Rejseindustrien er meget følsom over for internationale og nationale kriser. Politiske konflikter, sociale uroligheder og miljøkatastrofer resulterer i mindre rejseaktivitet, hvilket sås tydeligt efter terrorhandlingen i USA i efteråret 2001. Lønsomheden for fly- og hotelvirksomhed påvirkes også kraftigt af priserne på energi, vand, affald og ikke mindst olie. Især oliepriserne varierer alt efter den politiske situation i verden, og stiger som regel i forbindelse med krisesituationer.

## Krav og forventninger

Forbrugerne forventes i stigende grad ikke bare at se på selve produktet, men også på, hvad virksomheden bag produktet repræsenterer. Det handler om vurderinger i vigtige sociale og etiske spørgsmål og forventninger og krav til, at virksomheden tager et miljøansvar.

Virksomhedskunder stiller krav om, at leverandører af både varer og tjenesteydelser skal holde et vist niveau, hvad angår etik, socialt ansvar og miljøpræstation. Der stilles ikke mindst krav af de virksomheder, som har indført miljøledelsessystemer, der er certificeret i henhold til ISO 14001 eller registreret i henhold til EU's miljøledelsessystem EMAS. De skal sørge for, at deres leverandørers miljøindsats som minimum lever op til ambitionsniveauet i deres egen virksomhed. Også de fleste virksomheder i SAS koncernen stiller miljøkrav til deres leverandører.

Kundekravene er hidtil mest blevet stillet af store skandinaviske og tyske virksomheder. Flere store kunder kræver en redegørelse for kuldioxidudslippene fra såvel fly som hoteller for at kunne beregne deres egne ansattes bidrag til drivhuseffekten.

For hotelvirksomheden er spørgsmål om etik og socialt ansvar særligt vigtige. Ikke mindst for Rezidor SAS, som ekspanderer i Østeuropa, Asien og Mellemøsten. Her er der ofte mangel på både miljøbevidsthed og miljø- og arbejdsmiljølovgivning, som er gængs i både Europa og Nordamerika.

## Klimaspørgsmålet er afgørende for rejsebranchen

Det er især energi- og transportsektorerne, der er i fokus, når det drejer sig om udslip af drivhusgassen kuldioxid. Ganske vist er luftfartens andel af de globale kuldioxidudslip kun på 3%, men der udvises også stor interesse for luftfarten på grund af den forventede kraftige vækst.

Den prognose, som FN's klimapanel IPCC, (Intergovernmental Panel on Climate Change), har fremsat, tyder på, at den globale flytrafik vil tage til med 5% om året indtil 2015. Den tekniske udvikling og effektivisering betyder dog, at stigningen i CO<sub>2</sub>-udslippene forventes at kunne begrænses til 3% om året.

## Kyoto-protokollen og udslipshandel

Ifølge FN's klimakonvention fra 1992, som siden førte til den såkaldte Kyoto-protokol, skal alle industrialiserede lande inden 2012 begrænse deres udslip af drivhusgasser til 95% af niveauet for 1990.

EU har været en drivende kraft i den internationale klimapolitik og har i overensstemmelse med Kyoto-protokollen forpligtet sig til inden 2010 at reducere Fællesskabets samlede CO<sub>2</sub>-udslip med 8% i forhold til 1990.

Udslip fra den internationale flytrafik er ikke omfattet af Kyoto-protokollen. FN's organ for civil luftfart, ICAO, er dog via Kyoto-processen og af FN blevet opfordret til at undersøge, hvordan luftfarten kan reducere de globale udslip af drivhusgasser.

ICAO's miljøudvalg CAEP anbefaler et system med fri handel af udslipsrettigheder. Det er et af de markedsbaserede instrumenter, som ifølge Kyoto-protokollen kan benyttes til at begrænse de globale udslip af kuldioxid. EU har besluttet at indføre et sådant system, som skal gælde i perioden 2005-2008. Til at begynde med er det kun større industrianlæg og energiværker, som kan deltage i systemet. På længere sigt skal flere virksomheder inddrages i handelssystemet, og Europaparlamentet har understreget, at man også ønsker deltagelse af transportsektoren.

## Politik, love og bestemmelser

Flybranchen reguleres først og fremmest af internationale overenskomster, som indgås inden for rammerne af ICAO. Det drejer sig f.eks. om standarder og normer for støj og udslip af kulbrinte og kvælstofoxider. Desuden findes der forskellige nationale og lokale regler, f.eks. støjrestriktioner for start og landing eller særlige miljørelaterede afgiftssystemer. Tendensen går i retning af øget anvendelse af miljørelaterede afgiftssystemer og driftsmæssige begrænsninger med det dobbelte formål at reducere de lokale miljøproblemer og give flyselskaberne et incitament til at anvende fly med den bedste tilgængelige teknik ud fra et miljøsynspunkt.

## Miljørelaterede skatter og afgifter

Flybrændstof er skattefrit ifølge en ICAO-politik, som blev fastlagt i begyndelsen af 1950'erne. EU arbejder dog aktivt på via sine medlemslande i ICAO at muliggøre global indførelse af kuldioxidskat på flybrændstof.

ECAC, som er et forum for europæiske luftfartsmyndigheder, har for nylig udviklet en model for et klassificeringssystem, som skal anvendes ved indførelse af et emissionsbaseret afgiftssystem. Afgifterne fastsættes ud fra, hvor mange kg kvælstofoxider der slippes ud, hvilket indebærer, at flyselskabernes afgifter stiger lineært med den miljøpåvirkning, de forårsager. Flere luftfartsmyndigheder, deriblandt de svenske og schweiziske, vil gå over til denne model, og andre igen, bl.a. BAA (British Airport Authority), har meddelt, at de også vil anvende den i tillempet form.

Europa-Kommissionen har gennemført flere undersøgelser af mulighederne for at indføre miljørelaterede overflyvningsafgifter på emissioner fra fly. Det drejer sig først og fremmest om kuldioxid og kvælstofoxider. Både SAS koncernen og den europæiske orga-

nisation for større flyselskaber, AEA, er af den opfattelse, at åben handel med udslipkvoter begrænser de samlede kuldioxidudslip langt mere effektivt.

### Støj

Støj er en lokal miljøbelastning, som opmærksomheden i stigende grad rettes mod. Mange lufthavne har allerede indført støjafgifter, start- og landingsrestriktioner eller ligefrem landingsforbud for de mest støjende flytyper. Lufthavnene benytter dog ofte ICAO's certificeringssystem, som klassificerer fly efter, hvor meget de støjer. For eksempel har hele 37 lufthavne i Europa og USA indført en eller anden form for restriktioner for fly i støjklassen Kapitel 3.

Den strengeste støjklasse, Kapitel 4, blev vedtaget af ICAO i 2001, og den gælder alle nye flytyper, som certificeres fra og med 2006. Alle flytyper, som SAS koncernen har indkøbt og fået leveret siden 1995, opfylder kravene i Kapitel 4.

Der er noget, der tyder på, at flere europæiske lufthavne, som allerede arbejder med støjbegrænsninger og/eller støjafgifter, efterhånden vil benytte Kapitel 4-standarden til at indføre driftsbegrænsninger eller som led i et fremtidigt afgiftssystem. For SAS koncernens vedkommende kan det få betydning for mulighederne for at anvende MD-80. Derfor undersøger koncernen, hvad der kan gøres, for at MD-80 kan omcertificeres til Kapitel 4.

Der findes desuden et EU-direktiv, som på længere sigt kan få indflydelse på luftfartens vilkår, nemlig et direktiv om vurdering og styring i forbindelse med ekstern støj. Det skal senest i 2006 udmunde i et lovforslag fra Europa-Kommissionen om støjbegrænsninger fra bil-, tog- og flytrafik. I Skandinavien er det kun lufthavnene i Stockholm, Göteborg, København og Oslo, der berøres, men i resten af Europa påvirkes relativt mange flere lufthavne.

### Trængsel og loft for udslip

Ud over støj er der også andre faktorer, som kan få betydning for

flyvirksomheden, f.eks. pladsmangel i tætbefolkede områder, trængsel i luften og manglende koordinering af flyveledelse. Beregninger viser, at et system, som bygger på fælleseuropæisk flyveledelse i stedet for de nuværende nationale systemer, ville medføre væsentlige brændstofbesparelser. SAS koncernen har derfor med stor tilfredshed noteret sig, at EU's transportministre i 2002 blev enige om at fremlægge et forslag om et fælles europæisk lufttrum, "Single European Sky". På samme måde vil det igangværende arbejde med at indføre et fælles øvre lufttrum i Norden (Nordic Upper Area Control Center - NUAC) føre til betydelige besparelser, hvad angår brændstof og emissioner.

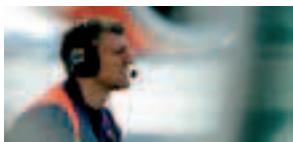
Det sker også, at lufthavne, deriblandt Arlanda, som er meget vigtig for Scandinavian Airlines, nærmer sig et lokalt fastsat loft for miljøskadelige udslip, navnlig af kvælstofoxider og kuldioxid. Når det sker, kan det få konsekvenser for trafikmængden.

### Affald

EU har som mål inden 2010 at reducere den endelige affaldshåndtering med 20% i forhold til niveauet for 2000. Strategien går ud på at forebygge generering af affald og at prioritere genanvendelse, genvinding og energifrembringelse. EU's direktiv om deponering af affald går ud på at reducere deponeringen af organisk affald betydeligt. EU's medlemslande har valgt at gennemføre direktivet på forskellige måder. De fleste indfører dog krav om kildesortering og forbud mod deponering af organisk og brændbart materiale. Forhøjede affalds- og deponeringsafgifter er et styremiddel, som anvendes stadig mere. En reduktion af affaldsmængderne og øget kildesortering er derfor økonomisk begrundet for alle SAS koncernens virksomheder.

Der findes yderligere oplysninger om luftfartens og rejsebranchens omverdensforudsætninger på adressen [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

## Miljøaktiviteter i 2002



SAS koncernen har i 2002 tilpasset sin kapacitet til den aktuelle efterspørgsel, hvilket har ført til mere effektiv udnyttelse af ressourcerne og øgede relative miljøforbedringer. Koncernens samlede miljøeffektivitet er forbedret markant. F.eks. er Scandinavian Airlines' miljøindeks forbedret med 8 enheder og Braathens med 14.

Der er en række forklaringer på det meget positive resultat. Overkapaciteten på det norske indenrigsmarked faldt, da Braathens blev en del af SAS koncernen. Siden Scandinavian Airlines og Braathens i april 2002 begyndte at koordinere deres trafiksystemer i Norge, er Braathens' miljøpræstation forbedret kraftigt.

Samordningen har f.eks. medført, at Braathens' brændstofforbrug pr. RPK er reduceret med 18%, og kabinefaktoren er steget med 8,4 procentpoint.

Scandinavian Airlines, Braathens og Air Botnia har alle fløjet længere gennemsnitsstrækninger pr. flyvning i 2002 sammenlignet med tidligere år. Det medfører en relativt mindre miljøbelastning, da den største miljøbelastning opstår ved start og landing.

Også hotelvirksomheden kan opvise miljøeffektiviseringer, hvad angår energi- og vandforbrug, selvom de samlede kuldioxidudslip er øget som følge af hotelvirksomhedens ekspansion. Den relative mængde usorteret affald er øget, hvilket sandsynligvis skyldes indførelsen af et bedre måle- og rapporteringssystem.



## Organisation

Scandinavian Ground Services (SGS) og SAS Technical Services (STS) er ændret til selvstændige forretningsenheder. Begge har overtaget aktiviteter fra andre selskaber i koncernen, hvilket bidrager til et forbedret miljøresultat som følge af stordriftsfordele og effektivitetsgevinster.

Miljøforum er i det forløbne år blevet afløst af SAS koncernens Miljønetværk, som består af koncernens miljøstab og miljøkoordinatorer i de respektive virksomheder. Miljønetværket ledes af koncernens miljødirektør.

## Nye regler

EU har vedtaget et støjdirektiv, som også omfatter driftsmæssige begrænsninger. Det giver lufthavnene mulighed for fra 2003 at begrænse adgangen for flytyper med en mindre marginal end 5 dB(A) til Kapitel 3, som har de strengeste krav i øjeblikket. SAS koncernens flyflåde opfylder disse krav.

Ifølge en miljøvurdering fra 1997 i forbindelse med udbygningen af Københavns lufthavn kræves en reduktion af støjkonturen for lufthavnen på 5 dB(A) fra 2005. Desuden gælder der nye natregler, som indebærer, at måleværdien for enkelte flyvninger ikke må overstige 80 dB(A). SAS koncernen har ingen planer om natstarter i rutetrafikken, men har i dag et antal starter med MD-80, som overskrider 80 dB(A). Forudsat at trafikmængden ikke ændres i forhold til beslutningsgrundlaget, burde de nye regler ikke udgøre noget problem, men hvis trafikken vokser, kan det blive svært at benytte koncernens MD-80 på visse flyvninger til og fra København. Dette var en stærkt medvirkende årsag til, at SAS koncernen i årets løb begyndte at undersøge mulighederne for at støjbegrænse MD-80 og finde nye procedurer for ind- og udflyvning for at sænke støjniveauerne.

I Norge indførtes fra 2003 en afgift på miljøhåndtering af glykol, som skal pålægges alle, der anvender glykol i norske lufthavne. Alene i Oslos lufthavn Gardermoen er afgiften for SAS koncernens vedkommende beregnet til ca. 12 MSEK.

De norske miljømyndigheder kræver, at Gardermoen kun anvender triazolfri afisningsvæsker efter 1. januar 2003. Kravet har ikke kunnet indfris, da der ikke findes triazolfri afisningsvæsker på markedet. STS arbejder sammen med lufthavnsejeren, miljømyndighederne og kemikalieleverandører om at finde en tilfredsstillende erstatning for triazol.

Den miljørelaterede natafgift, som består af et tillæg på 50% på landingsafgiften, og som tidligere kun blev opkrævet i Gardermoen, er nu indført i alle norske lufthavne, undtagen Longyearbyen (Svalbard). Dette tiltag har kun ringe betydning for SAS koncernens ruteflyvninger, men den vil berøre koncernens chartervirksomhed.

## Hændelser

Scandinavian Airlines offentliggjorde i marts 2002 som det første flyselskab i verden en emissionskalkulator på sin hjemmeside. Med den kan de kunder, der ønsker det, beregne deres virksomheds eller deres ansattes miljøpåvirkning i forbindelse med flyrejser. For at sikre kvaliteten af de anvendte værdier og oplysninger har Scandinavian Airlines ladet eksterne revisorer granske emissionskalkulatoren.

SAS' Miljøregnskab 2000 blev i foråret 2002 kåret til Europas bedste miljøregnskab i konkurrencen European Environmental Reporting Awards.

SAS koncernens års- og miljøregnskab 2001 blev af Foreningen

af Statsautoriserede Revisorer og avisen Børsen valgt som Danmarks bedste ikke-finansielle, frivillige regnskab. Braathens' helse-, miljø- og sikkerhedsregnskab 2001 modtog hædrende omtale i den norske konkurrence om bedste miljøregnskab.

Der blev i 2002 lagt et miljøinformations- og uddannelsesprogram ud på Scandinavian Airlines' interne webside. I 2003 bliver det tilgængeligt for alle medarbejdere i koncernen. Uddannelsesprogrammet kan benyttes af alle, men især de dele af koncernen, som vælger at certificere virksomhedens miljøledelsessystem i henhold til ISO 14001.

Et nyt rensningsanlæg til spildevand i tilslutning til hangarerne i Københavns lufthavn er taget i brug. Anlægget har kostet 7,2 MSEK.

Braathens har i 2002 taget nye rensningsanlæg i brug i lufthavnene i Oslo og Stavanger. Anlæggene, som udgør en investering på 4,5 MSEK, er helt lukkede og omfattes derfor ikke af særlige miljøtilladelser.

STS har overtaget ansvaret for hele mængden af brandslukningsmidlet halon fra virksomheden Dansk Halonbank. STS's komponentværksted modtog 10 ton, og den samlede beholdning er på 38 ton. Haloner anvendes til slukningsudstyr til flymotorer og til håndslukkere i kabinen. Haloner nedbryder atmosfærens ozonlag, og både fremstilling og anvendelse af haloner er forbudt. Dog ikke for luftfarten, som har dispensation. Der anvendes kun recirkulerede haloner.

En tredje landingsbane i Arlanda blev indviet i 2002, og i begyndelsen af 2003 blev den miljøgodkendt. Den nye bane, som åbnes for trafik i april 2003, betyder mindre støj for naboerne og øget kapacitet i lufthavnen, hvilket nedsætter risikoen for forsinkelser.

Det lokale loft for udslip af kuldioxid og kvælstofoxider findes stadig og berøres ikke af den nye bane.

I Norge er der indledt forhandlinger om erstatning for støjgenger i forbindelse med Oslos lufthavn Gardermoen. Syv ejendomsbesiddere er allerede tilkendt erstatninger på mellem 60 000 og 460 000 SEK, og nu lægger yderligere 218 ejendomsbesiddere sag an mod lufthavnsejeren. SAS koncernen er ikke direkte part i sagen, men den illustrerer den øgede opmærksomhed omkring trafikstøj.

## Godkendelser, overskridelser, hændelser og uenigheder

Der er redegjort for godkendelser, eksisterende miljøtilladelser og eventuelle overtrædelser og hændelser i årsberetningen på side 76. Eventuelle hændelser af mere begrænset økonomisk og miljømæssig betydning er omtalt under respektive ansvarlige virksomheder.

## Samarbejde

SAS koncernens flyselskab deltager aktivt i en række nationale og internationale fora, hvor luftfartens miljøspørgsmål behandles. Det drejer sig f.eks. om FN's organ for civil luftfart, ICAO, flyselskabsorganisationerne IATA og AEA samt den nordiske arbejdsgruppe for luftfartens miljøspørgsmål, N-ALM.

Hvad angår udvikling og miljøforbedring af fly og motorer, har Scandinavian Airlines i mange år spillet en central rolle. Ikke mindst i forbindelse med selskabets køb af nye fly, som altid sker efter langvarige forhandlinger med det formål at nå frem til løsninger, som repræsenterer den bedste kommercielt tilgængelige teknik.

I 2002 har Scandinavian Airlines sammen med Boeing indledt et miljø- og udviklingsprojekt, Green Team. Arbejdet sigter bl.a. på at reducere støj, brændstofforbrug og anvendelsen af kadmium og krom og at forbedre miljøkommunikationen.

I København samarbejder SAS koncernen med myndigheder og lufthavnsejere om at evaluere og revidere gældende regler for reversering ved landing samt udflyvningsruter ved start. Samarbejdet og dialogen om dette kombineret med fortsat fornyelse af flyflåden forventes at føre til en reduktion af gener fra flystøj.

Scandinavian Airlines og bl.a. det svenske luftfartsvæsen, energimyndighederne og Volvo Aerospace støtter og deltager i et forskningsprojekt, som undersøger muligheden for at udvinde syntetisk flybrændstof af bioråmaterialer. Projektet gennemføres af den svenske virksomhed Oroboros i samarbejde med Chalmers Tekniska Högskola. Arbejdet blev afrapporteret i 2002. Resultatet ansås for at være interessant, og der blev truffet beslutning om at videreføre forskningsprojektet, fortsat med Scandinavian Airlines' støtte.

### Profil, image og sponsoraktiviteter

SAS koncernen støtter bl.a. projekter, som er iværksat af Verdensnaturfonden WWF og Stiftelsen Håll Sverige Rent. SAS er hovedsponsor for den norske Sofie-pris for bæredygtig udvikling og for "Royal Awards for Sustainability", som er en miljøpris indstiftet af Danmarks og Spaniens kronprinser.

Både Scandinavian Airlines og Braathens samarbejder med det norske miljøinstitut Bellona om det såkaldte B7-program, som bl.a. drejer sig om introduktion af ny miljøteknik og fremme af bæredygtig udvikling.

SAS koncernen og dens selskaber samarbejder i flere tilfælde med centrale og lokale Red Barnet-organisationer.

Ansatte i Braathens bidrager til SOS-Børnebyerne i forbindelse med et initiativ, som er organiseret af virksomheden.

Repræsentanter for koncernens miljøstab holder regelmæssige foredrag på seminarier og universiteter.

Læs mere om samarbejde, profil, image og sponsoraktiviteter på [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

### Miljø og økonomi

Miljøarbejdet i SAS koncernen har flere overordnede mål: Ud over at sørge for, at koncernen driver sin virksomhed i overensstemmelse med miljølove og -bestemmelser, drejer det sig om at bidrage til en mere effektiv ressourceudnyttelse og at reducere miljøbelastningen. Miljøarbejdet bidrager derigennem til at styrke koncernens økonomi og varemærke. Se også Profil og image på side 114.

I SAS koncernens virksomhed er der en sammenhæng mellem forbedret omkostningseffektivitet og reduceret miljøpåvirkning. Der er f.eks. en direkte sammenhæng mellem kuldioxidudslip fra flymotorerne og flyenes brændstofforbrug. SAS koncernens bestræbelser på at holde brændstofforbruget nede af økonomiske årsager falder derfor sammen med ambitionen om at minimere kuldioxidudslippene. Det samme gælder al øvrig virksomhed, hvor der ud over miljømæssige begrundelser er vægtige økonomiske grunde til at reducere forbruget af energi og andre ressourcer.

En række miljørelaterede omverdensfaktorer kan påvirke koncernens omkostninger på længere sigt. Nogle eksempler:

- Handel med udslipsrettigheder kan øge omkostningerne til kuldioxidudslip. SAS koncernen anses for at være godt placeret med en stor andel af miljøeffektive fly på det tidspunkt, hvor handelen kan blive aktuel.
- Anvendelse af Kapitel 4-standarden i visse lufthavne før indførelsen af driftsmæssige begrænsninger og/eller øgede støjafgifter vurderes at kunne påvirke omkostninger og værdi af SAS koncernens MD-80-flåde negativt.
- Eventuel indførelse af kuldioxidskat kan være konkurrenceforvridende, hvis den ikke indføres globalt, men kun i EU.
- Stockholms lufthavn, som er vigtig for SAS koncernen, nærmer sig loftet for miljøskadelige udslip af kvælstofoxider og kuldioxid. I Københavns lufthavn fastsættes der et tilsvarende loft i 2005, men for støj, som kan påvirke MD-80-flådens værdi.

Det er lettere at påvise en sammenhæng mellem miljøindsats og omkostningsbesparelser end at vise miljøindsatsens indflydelse på indtægterne. Forbindelsen er mere indirekte, i og med at miljøarbejdet f.eks. letter kundekontakten og åbner nye forretningsmuligheder.

En velovervejet miljøindsats nedsætter risikoen for overtrædelser af miljøbestemmelserne, som både kan medføre negativ omtale og direkte omkostninger i form af bøder og skadeserstatninger. Gennem fremadrettet miljøarbejde nedsættes ligeledes risikoen for overraskende nye og skærpede miljøkrav fra markedet eller myndighederne. Ved at komme lovkrav eller skatterelaterede krav i forkøbet kan SAS koncernen skaffe sig konkurrencefordele.

Koncernen har ingen miljørelaterede henlæggelser eller ansvarsgarantier. Se også [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo), hvor de miljørelaterede investeringer i de sidste fem år er sammenlignet. Her findes også uddybende begrundelser om miljø og økonomi samt miljørelaterede forretningsrisici og -muligheder.

## Flyvirksomheden

I et flyselskab står flyvirksomheden for 90% af koncernens miljøpåvirkning. Det drejer sig først og fremmest om brændstofforbruget, som giver anledning til udslip af kuldioxid og kvælstofoxider samt støj.

Samtidig med, at opmærksomheden i stigende grad rettes mod luftfartens miljøproblemer, er dens relative miljøpåvirkning reduceret. Den tekniske udvikling har medført, at støjpåvirkningen er reduceret med 90% i de sidste 30 år. Brændstofforbruget er i den samme periode halveret og medfører således 50% mindre kuldioxidudslip pr. passagerkilometer.

Den vigtigste miljøforanstaltning, et flyselskab kan træffe, er løbende at forny flyflåden og altid vælge den nyeste og bedste kommercielt tilgængelige teknik ud fra et miljøsynspunkt.

Det er blevet stadig mere almindeligt, at lufthavne, især i Europa, indfører forskellige typer afgiftssystemer eller driftsmæssige restriktioner med det formål at udfase de mest miljøskadelige fly.

For flyselskaber, som vil kunne udnytte hele sin flyflåde optimalt, er det derfor vigtigt at have fly, der opfylder alle miljøkrav.

SAS koncernens flyflåde er forholdsvis ung og har en god miljøpræstation. F.eks. er gennemsnitsalderen på Air Botnias 10 fly 3,5 år, og Spanair er i øjeblikket ved at udskifte dele af sin MD-80-flåde med nye Airbus A320 og A321. Også Braathens og Scandinavian Airlines fornyer deres flyflåder.

SAS koncernen analyserer også mulighederne for fremover at anvende nye regionaljetfly og virkningen heraf.

Kabinevirksomheden og aktiviteterne på jorden står tilsammen for ca. 10% af flyvirksomhedens miljøpåvirkning. Det drejer sig især om vand-, energi- og kemikalieforbrug samt generering af affald. Da brændstofforbruget spiller en central rolle både økonomisk og miljømæssigt, prioriteres foranstaltninger, som kan begrænse vægten af det, der tages om bord på flyene.

Nøgletal for flyvirksomheden <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, mio.	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, mio.	34 626	35 981	34 189	12 411	14 887	13 961	5 483	5 941	5 413	823	709	725	671	579	533
Kabinefaktor, %	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
Brændstofforbrug, 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
Udslip af kuldioxid (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
Udslip af kvælstofoxider (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
Støjpåvirkning, 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	-
Miljørel. skatter og afgifter, MSEK	493	1 024	912	5	-	-	179	552	-	39	80	22	1	1	3
Miljøindeks <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
Miljøledelsessystem <sup>5</sup>	●	○	●	○	○
Miljøpolitik/miljømål	●	○	●	○	○

● Ja ○ Delvis ○ Nej

\*Justeret sammenlignet med det trykte regnskab.

<sup>1</sup> For afgrænsninger henvises til Regnskabsprincipper på [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo). <sup>2</sup> Vægtet støjkontur med hensyn til antal starter pr. dag med de forskellige flytyper i trafiksystemet. <sup>3</sup> Miljøindekset sammenholder indekserne for fly, aktiviteter på jorden og kabinevirksomhed <sup>4</sup> 1996=100 <sup>5</sup> Målet er, at alle miljøledelsessystemer skal tilpasses den internationale standard ISO 14001.

## Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines står for 61% af koncernens samlede passagerantal.

### Årets resultat

Scandinavian Airlines' samlede miljøindeks er forbedret med 8 enheder fra 80 til 72. Det langsigtede mål er en forbedring på gennemsnitligt 3 enheder om året til og med 2004, et mål, som absolut er inden for rækkevidde.

Det samlede indeks sammenholder flyindekset, kabineindekset og indekset for aktiviteterne på jorden. Kabineindekset er forbedret med 4 enheder til 63 (67). Indekset for aktiviteter på jorden er gået en smule tilbage til 92 (91), hvilket skyldes øget energi- og glykolanvendelse på grund af vejforholdene i vintersæsonen 2001/2002. En del af Braathens' glykolforbrug er i en overgangsperiode bogført under Scandinavian Airlines. Sammenligningstallene for kabineindekset og indekset for aktiviteter på jorden for 2001 er justeret.

Det er flydelen af det samlede indeks, som står for den største påvirkning i positiv retning. Den er forbedret fra 80 til 71. Forbedringen forklares først og fremmest af, at kabinefaktoren er øget med 3,5 procentpoint til 68,2%, samtidig med at brændstofforbruget er reduceret med 10,6% pr. RTK.

Støjpåvirkningen og udslippet af kvælstofoxider er reduceret betydeligt, hvilket hovedsagelig skyldes, at flyflåden er fornyet, og at andre fly som f.eks. DC-9 er udfaset.

På de interkontinentale ruter er der målt den højeste kabinefaktor i 10 år, 83,3%, på trods af den øgede kapacitet som følge af, at Boeing 767 blev erstattet med Airbus 330/340, som har betydeligt flere sæder.

Introduktionen af det nye privatrejsekoncept "Scandinavian Light" i 2003 vil medføre en mere effektiv ressourceudnyttelse. Kabinefaktoren er generelt meget høj ved denne type flyvninger.

### Flyflådens udvikling

Scandinavian Airlines' flyflåde består ved årsskiftet 2002/2003 af 199 fly. Selskabet har drøftelser med Airbus om at udskyde leveran-

cer af 4 bestilte Airbus A321, da behovet for nye fly er lavt i øjeblikket.

Scandinavian Airlines' miljølogo, som angiver den bedste kommercielt tilgængelige miljøteknik, er i årets løb anbragt på MD-90 motoren. Logoet findes allerede på Boeing 737, og det er besluttet, at det også skal anbringes på Airbus A321.

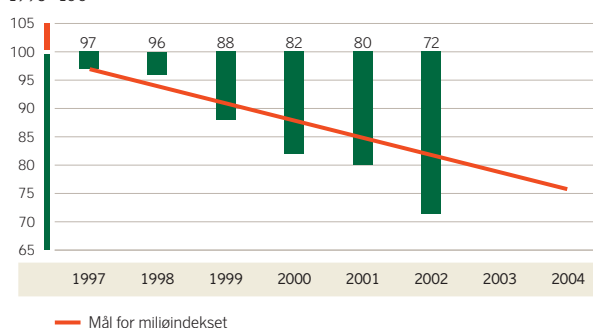
### Kabine

Introduktionen af det nye kundekoncept "Scandinavian Direct", som bl.a. indebærer servering af lettere måltider, medfører at der i større udstrækning end tidligere anvendes engangsmateriale. Det giver samtidig en lavere vægt om bord og forenklet cateringproduktion. Trods øget anvendelse af engangsmateriale faldt affaldsmængden en smule til 0,30 (0,31) kg pr. måltid. Hovedparten af kabineaffaldet sendes til forbrænding med genvinding af energi.

Vandforbruget pr. måltid er steget med 8% til 6,15 (5,68) liter, mens energiforbruget er faldet med 9% til 1,04 (1,15) kWh pr. måltid.

Der blev lastet drikkevareemballage svarende til 25,13 (34,5) ton aluminium på flyene i Norge og Sverige. I Norge indsamlede man 7,32 (14,26) ton aluminiumsdåser, hvilket svarer til en indsamlingsgrad på 62 (76)%. Der er tilknyttet en miljøafgift til det norske retursystem. Ved en indsamlingsgrad på 90% falder afgiften bort. Scandinavian Airlines betalte en returafgift svarende til 1 MSEK. Der er startet et projekt for at øge indsamlingen med det formål at blive helt afgiftsfri.

Samlet miljøindeks - Scandinavian Airlines  
1996=100



I årets løb har Scandinavian Airlines haft et projekt til reduktion af såkaldt overcatering, dvs. ekstra måltider, som lastes ved hver flyvning. Overcatering smides ud efter flyvningen. Projektet har medført, at ca. 250 000 færre måltider, svarende til ca. 125 ton, er lastet på flyene for siden at blive losset som affald. Omkostningerne til overcatering er reduceret med 25%.

Afdelingen for Cabin Operations har i årets løb videreudviklet sit miljøprogram og sin miljøstrategi. Der er truffet beslutning om, at alle, som arbejder med logistikspørgsmål, skal gennemgå en miljøuddannelse i 2003.

I Danmark er der indledt forsøg med kildesortering af papir om bord på flyene. Forsøget skal udvides til også at omfatte sortering af andre affaldsfraktioner.

### Miljøledelse

Scandinavian Airlines er det første af koncernens flyselskaber, som har indført miljønøgletal i sine Balanced Scorecard, der anvendes i virksomhedsstyringen. Som et led i styringsgrundlaget modtager stabsledelsen en gang om måneden et indeks, som viser sammenhængen mellem miljøet og flyflådens anvendelse. Dette indeks lå i 2002 over målsætningen.

Miljø indgår også i de interne kontrolrevisioner (APV), som udføres løbende. Planlægning, gennemførelse, rapportering og opfølgning udføres af helse-, miljø- og sikkerhedsafdelingerne (HMS) i Scandinavian Airlines.

### Miljøprogram

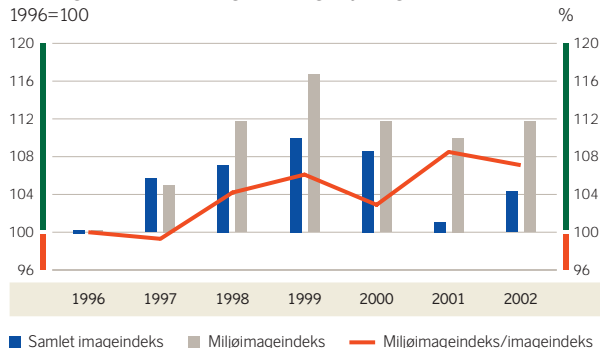
Scandinavian Airlines' miljøprogram gennemgås og fastsættes en gang om året. Miljøprogrammet for 2002 er opfyldt på de fleste punkter. Som følge af det økonomiske spareprogram og organisationsændringer er gennemførelsen af den igangværende fornyelse af flyflåden dog blevet udskudt noget. Det gælder også den miljøuddannelse, som skulle omfatte ledelsen og nøglepersoner i Scandinavian Airlines.

Miljøprogrammet for 2003 er revideret noget som følge af organisationsændringer og udskydelsen af leverancer af nye fly.

### Profil og image

Scandinavian Airlines måler hvert år i et indeks den oplevede kundetilfredshed. Der indgår otte forskellige delfaktorer i det anvendte indeks. Offentlighedens opfattelse af Scandinavian Airlines som et miljøbevidst flyselskab er en af faktorerne. Det fremgår af diagrammet Udvikling af det samlede imageindeks og miljøimageindeks, at miljøarbejdet bidrager positivt til udviklingen af Scandinavian Airlines' image. I 2002 har både det samlede image og miljøimage udviklet sig positivt sammenlignet med resultatet i 2001.

Udvikling af det samlede imageindeks og miljøimageindeks  
1996=100



### SAS Commuter

SAS Commuter er et produktionsselskab under Scandinavian Airlines, men kan i tilfælde af overskudskapacitet også udføre opgaver for andre selskaber i koncernen. Selskabet har en flyflåde bestående af 29 fly med en gennemsnitsalder på 3,8 år.

SAS Commuters hovedopgave er at føre passagerer fra Skandinavien og Nordeuropa ind i Københavns trafiksystem. SAS Commuter driver vedligeholdelsesvirksomhed i København, Stockholm og Trondheim. I København er virksomheden godkendelsespligtig. Alle miljødata fra SAS Commuter er integreret i de data, som Scandinavian Airlines gør rede for.

### Miljø og økonomi

Samtidig med, at forbrænding af flybrændstof tegner sig for Scandinavian Airlines' største miljøpåvirkning, udgør brændstofomkostningerne ca. 9% af selskabets samlede omkostninger.

Til forskel fra flere andre trafikformer afholder luftfarten selv omkostningerne til infrastruktur (omkostninger til benyttelse af lufthavne og flyledelse) og miljøpåvirkning. I 2002 betalte Scandinavian Airlines globalt ca. 5,4 (5,3) mia. SEK for anvendelse af infrastrukturen, hvoraf ca. 3,5 (3,6) mia. SEK udgjorde Scandinavian Airlines' egne omkostninger. Den resterende del udgjordes af skatter og afgifter, som selskabet har administrativt ansvar for. Infrastrukturomkostningerne udgør 13,8% (12,4%) af Scandinavian Airlines' omsætning. De eksterne miljørelaterede omkostninger i form af miljøafgifter, miljørelaterede afgifter og miljøskatter beløb sig til 493 (1 024) MSEK. Herudover har Scandinavian Airlines miljørelaterede omkostninger til affald og rensningsanlæg mv. på ca. 8 (21) MSEK og omkostninger til miljøorganisationen på 6,0 (5,6) MSEK (eksklusive interne omkostninger).

Udviklingen af de eksterne miljørelaterede omkostninger i de seneste fem år er ligesom udviklingen i disse omkostninger i forhold til omsætningen og deres påvirkning af koncernens EBITDAR og CFROI vist på hjemmesiden på [www.sasgroup.net/miljo](http://www.sasgroup.net/miljo).

## Subsidiary & Affiliated Airlines

### Spanair

Spanair står for 20% af koncernens samlede passagerantal.

Spanair, som er Spaniens næststørste flyselskab, er et flyselskab med en omkostningsstruktur og et effektivitetsniveau som de mest effektive europæiske lavprisleflyselskaber. Men til forskel fra disse tilbyder Spanair et netværk og produkter, som mere ligner dem, fullserviceflyselskaberne tilbyder.

### Årets resultat

Spanairs miljøindeks ligger relativt stabilt på 101 (100) i 2002 sammenlignet med 2001 til trods for, at de interkontinentale flyruter med de brændstofeffektive Boeing 767 er nedlagt. Der er gennemført visse effektiviseringer på det europæiske rutenet.

Flyflåden er på 49 (48) fly. Spanair har indledt en fornyelse af flåden, som indebærer, at dele af MD-80-flåden udfases og successivt frem til 2007 erstattes af 21 Airbus A320 og A321 med bedre miljøpræstation.

### Miljøledelse

Spanair har som det eneste spanske flyselskab et certificeret kvalitetsstyringssystem i henhold til ISO 9000:2000. Dette omfatter også visse miljøhensyn.

I december 2002 besluttede Spanair at etablere en miljøledelsesfunktion. Den er tilknyttet den stabsfunktion, som håndterer kvalitetsspørgsmål. Kvalitets- og miljøchefen rapporterer direkte til den administrerende direktør. Der skal indføres et miljøledelses-

system i henhold til ISO 14001. Det skal fuldstændig integreres med selskabets kvalitetsstyringssystem. Implementeringen skal være gennemført i slutningen af 2004.

### Braathens

Braathens står for 13% af koncernens samlede passagerantal. Braathens flyver hovedsagelig på indenrigsruter i Norge med sine 27 Boeing 737, men også til destinationer på de britiske øer og i Middelhavsområdet. Braathens har også et stort antal charterflyvninger.

### Årets resultat

Braathens' overordnede miljøindeks er forbedret med 14 enheder fra 100 til 86. 2001 er basisår.

Den kraftige forbedring skyldes en mere effektiv udnyttelse af flyflåden, bl.a. som følge af koordineringen med Scandinavian Airlines' rutenet i Norge fra og med april 2002. Braathens har til en vis grad ændret sit rutenet med længere gennemsnitlige flystrækninger til følge. Kabinefaktoren er øget med 8,4 procentpoint til 62,4%, og brændstofforbruget pr. RPK er reduceret med 18%.

Siden 1. september 2002 står Scandinavian Ground Services for Braathens' håndteringsopgaver i lufthavnene.

Der blev lastet drikkevareemballage svarende til 14,01 (11,46) ton aluminium på flyene. Der blev indsamlet 10,24 (11,00) ton dåser, hvilket svarer til en indsamlingsgrad på 73 (96)%. Braathens har tidligere været helt afgiftsfri i Norge med hensyn til aluminiumdåser. Tilbageskridtet i 2002, som kan medføre en fremtidig afgift, er især sket i årets sidste måneder. Der er indledt en undersøgelse af årsagerne.

Den samlede affaldsmængde i forbindelse med aktiviteterne på jorden faldt med 16,5% til 863 (1 034) ton. Mængden af farligt affald steg med 91% til 63 (33) ton. Stigningen hænger især sammen med, at fordampet vand fra de helt lukkede rensningsanlæg, som blev taget i brug i 2002, bortledes og behandles som farligt affald.

Braathens havde i første halvår af 2002 udledninger af afløbsvand med for højt indhold af tungmetaller fra værkstederne i lufthavnen i Stavanger. Udledningerne er rapporteret til de pågældende myndigheder, og problemet er løst med ibrugtagningen af et nyt lukket rensningsanlæg 1. juli 2002.

### Miljøledelse

Braathens' miljøarbejde er tilknyttet selskabets kvalitetsorganisation. Chefen for helse, miljø og sikkerhed rapporterer til kvalitetschefen, som igen rapporterer direkte til den administrerende direktør. Desuden er der en HMS-koordinator og/eller miljøkoordinator på afdelingerne for flyvirksomheden, aktiviteterne på jorden og de tekniske afdelinger.

Braathens har et miljøledelsessystem, som omfatter hele virksomheden.

Miljøuddannelsen gennemføres som en del af HMS-arbejdet. Braathens har udgivet et særskilt HMS-regnskab siden 1996. HMS-regnskaberne kan hentes på [www.braathens.no](http://www.braathens.no).

#### Miljø og økonomi

For Braathens, som har omfattende virksomhed i Norge, slår de norske miljørelaterede afgifter kraftigt igennem. I 2002 betalte man en miljørelateret passagerafgift frem til 1. april på 120 (502) MSEK. Kuldioxidafgiften steg i 2002 til 56 (50) MSEK og et nattillæg til 1,6 (0,8) MSEK.

### Widerø's Flyveselskab

Widerø's Flyveselskab tegner sig for 4% af koncernens samlede passagerantal. Selskabet flyver med 29 deHavilland-fly i Norge og til seks destinationer uden for Norge.

### Årets resultat

Det samlede indeks er forbedret med 3 enheder fra 104 til 101.

Beregningen af det samlede indeks er foretaget ud fra den forudsætning, at kabineindekset er 100, da Widerøe har meget enkel servering om bord, som sjældent ændres. Widerøe's forbedrede indeks forklares først og fremmest af gennemførte effektiviseringer og en vis forøgelse af andelen af længere flyvninger. Brændstofforbruget pr. betalt passagerkilometer er reduceret med 7,6%.

Der blev lastet drikkevareemballage af aluminium svarende til 1,35 (0,63) ton på flyene og indsamlet 0,44 (0,55) ton, hvilket svarer til en indsamlingsgrad på 32,7 (86,7)%.

Widerøe har planer om at øge flåden af deHavilland Q400 i de kommende tre år, hvilket vil medføre en lavere relativ miljøbelastning.

Miljørelaterede skatter og afgifter udgjorde 39 (80) MSEK.

### Air Botnia

Air Botnia står med sine 10 fly for 2% af koncernens samlede passagerantal.

Selskabet driver fædetrafik fra Finland til Stockholm, København, Oslo og Göteborg. I 2002 åbnede Air Botnia en ny direkte rute mellem Helsingfors og Bruxelles.

### Årets resultat

Det samlede indeks er forbedret med 23 enheder fra 100 til 77. Det samlede indeks er baseret på 2001, og det er beregnet ud fra flyindeks. Mangel på data betyder, at indekset for kabinevirksomhed og aktiviteter på jorden er sat til 100 for 2002.

Den store forbedring skyldes en omlægning af rutenettet og fornyelse af flyflåden. Den nye flåde, som består af fem Avro RJ-85 og fem SAAB 2000, er en af Europas yngste flyflåder. Den har halveret støjpåvirkningen og mindsket brændstofforbruget pr. RPK med 20% sammenlignet med den tidligere flyflåde. I 2002 indledte Air Botnias cateringleverandør et forsøg med genindvinding af emballage i lufthavnen i Helsingfors. Formålet er at reducere mængden af emballageaffald.

# Øvrig virksomhed

## Airline Support Businesses og Airline Related Businesses



Nøgletal for Airline Support Businesses/Airline Related Businesses			
	2002	2001	2000
Vandforbrug, 1 000 m <sup>3</sup>	162	187	221
Energiforbrug, GWh	205	193	186
Usorteret affald, ton	786 <sup>1</sup>	3 034	3 055
Specialaffald, ton	532 <sup>1</sup>	1 429	1 306
Brændstofforbrug til køretøjer, 1 000 liter	6 315	6 139	6 078
Glykolforbrug, m <sup>3</sup>	4 516	2 751	4 597
<b>SAS Media</b>			
Papir, ton	527	480	-
Antal producerede originalsider	2 596	2 576	2 786
Energiforbrug, MWh	118	114	-

<sup>1</sup> På grund af ændret regnskabsmetode er 2002 ikke sammenligneligt med tidligere år.

Øvrig virksomhed står for i alt 7% af koncernens miljøpåvirkning.

### Facility Management

SAS koncernens ejede og lejede bygninger og ejendomme forvaltes af koncernens stabsfunktion Facility Management. Det bebyggede areal, som Facility Management redegør for vedrørende ressourceforbrug og miljøbelastning, udgør ca. 600 000 m<sup>2</sup>.

En del af det bebyggede areal anvendes af enheder, som hovedsagelig beskæftiger sig med administration og kontorvirksomhed. Miljøpåvirkningen består i disse tilfælde især af energiforbrug, generering af kontoraffald og i en vis udstrækning vandforbrug.

Andre dele af det bebyggede areal omfatter værksteder og hangarer og anvendes af enheder af mere teknisk karakter, f.eks. SAS Technical Services' værksteder. Her består miljøpåvirkningen også af kemikalieanvendelse og generering af farligt affald.

Da mange af bygningerne anvendes af flere forskellige virksomheder inden for koncernen, indgår kun de samlede miljødata fra Facility Management i miljøregnskabet. I de tilfælde, hvor virksomheden, f.eks. for SAS Tradings og Scandinavian Ground Services' vedkommende, foregår i lokaler, som ejes og forvaltes af lufthavnsejeren, er det ejeren af lokalerne, som gør rede for ressourceforbrug, affald og eventuelle emissioner. Det er lokaleejeren, som har ansvar for affaldshåndteringen og rapportering heraf.

SAS Facility Management sætter sine egne ressource- og miljømål for ejendomsforvaltningen. Disse mål er nået i 2002. Facility Management har i årets løb været meget aktiv bl.a. med tilslutning af fjernvarme til bygningerne og udnyttelse af biobrændstof samt iværksættelse og gennemførelse af energieffektiviseringsprojekter.

Facility Management forhandler med el- og energileverandører og indkøber affaldshåndteringstjenester. I denne forbindelse stilles miljøkrav til leverandørerne.

## Airline Support Businesses

### SAS World Sales

SAS World Sales har ansvar for salg og distribution for en række flyselskaber i og uden for koncernen. Heri indgår bl.a. udvikling af nye salgs- og distributionskanaler for flybilletter. SAS World Sales' satsninger på elektroniske salgskanaler og billetfri rejser medfører ressourceeffektivisering. SAS World Sales har ansvar for storkundeaftaler, hvori miljøhensyn indgår som et af flere vigtige argumenter. Enheden spiller en vigtig rolle i forbindelse med miljøkommunikationen med kunderne.

### SAS Technical Services (STS)

STS udfører teknisk vedligeholdelse af fly og motorer. Scandinavian Airlines er den største kunde og tegner sig for 80% af STS' omsætning. I 2002 indgik STS bl.a. en femårig vedligeholdelsesaftale om Spanairs MD-80-fly.

STS har ansvar for størsteparten af den godkendelsespligtige virksomhed i SAS koncernen. Se også årsberetningen på side 76. STS tegner sig også for den største anvendelse af kemikalier og er den virksomhed, som generer mest farligt affald. Det farlige affald behandles og destrueres af godkendte virksomheder.

STS har i årets løb haft et udslip på 350 liter toiletkemikalier i Oslos lufthavn. Hændelsen er anmeldt og håndteret efter gældende forskrifter. I 2002 deltog STS aktivt i et samarbejde mellem Boeing og visse producenter af maling. Formålet er at udvikle kromfri overflademaling. Det er STS' mål at reducere indholdet af krom og opløsningsmidler i maling.

Det påbegyndte arbejde med at certificere miljøledelsessystemet i henhold til ISO 14001 blev forsinket i 2002 på grund af arbejdet med det generelle effektiviseringsprogram og indførelsen af JAR 145, der er et kvalitetssystem baseret på de europæiske myndigheders fælles bestemmelser for civil luftfart.

STS skal senere i 2003 tage stilling til den videre ISO 14001-proces.

### Scandinavian Ground Services (SGS)

Scandinavian Ground Services (SGS) er ansvarlig for SAS koncernens passager- og rampeservice på jorden og er repræsenteret i 120 lufthavne. I september 2002 vandt SGS kontrakten på Braathens aktiviteter på jorden i hele Norge. Resultatet forventes at give synergieffekter og ressourceeffektivisering.

SGS' største miljøbelastning udgøres af trafik med køretøjer, især intern transport i lufthavnene. SGS har flere tusind køretøjer. Selskabet driver også buskørsel mellem Oslo og Oslos lufthavn Gardermoen. Til sidstnævnte formål har man 24 busser, som i 2002 anvendte ca. 950 000 liter miljødiesel svarende til et kuldi-oxidudslip på 2 400 ton.

## SAS Cargo Group

SAS Cargo Group driver flyfragtvirksomhed, hovedsagelig med fly fra Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia og Lufthansa. SAS Cargo Group tilbyder også landtransport via SAS Cargo Trucking.

SAS Cargo Groups miljøpåvirkning stammer først og fremmest fra brændstofforbruget, som giver anledning til udslip af kuldioxid og kvælstofoxider samt støj. Udslipsdata for SAS Cargo Groups flytransporter indgår i de pågældende koncernselskabers udslipsdata. Tilsvarende indgår selskabets miljøbelastning fra vejtransport i regnskabet for det selskab, som står for transporten, Kim Johansen International Transport A/S. Denne transportør har i sin aftale med SAS Cargo Group forpligtet sig til aktivt at søge at reducere energi- og ressourceforbruget og gøre rede for miljøbelastningen.

Som en naturlig følge af samarbejdet med kunderne har SAS Cargo Group besluttet at udvide sin kvalitetscertificering ISO 9002 til at omfatte ISO 9001 og ISO 14001. Arbejdet med at integrere systemerne blev genoptaget i slutningen af 2002 efter at have ligget stille i en periode, hvor selskabet fokuserede på foranstaltninger til forbedring af lønsomheden. Målsætningen er at blive miljøcertificeret i tredje kvartal af 2003.

SAS Cargo Group har i 2002 sammen med kunderne Novo Nordisk og Novozymes samt Danzas, som er et af verdens største speditørfirmaer, udarbejdet en metode til beregning af miljøbelastningen ved flyfragt. Systemet er udarbejdet, så SAS Cargo Group i dialog med kunderne kan dokumentere både sin og kundernes miljøbelastning og sit forbedringsarbejde.

## Airline Related Businesses

Airline Related Businesses består bl.a. af forretningsenhederne Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group og SAS Media. Der er hovedsagelig tale om kontorvirksomheder, hvis miljøbelastning mest er indirekte. Den direkte miljøpåvirkning er forbundet med energi- og ressourceforbruget i kontorerne samt generering af affald og transport.

### Scandinavian IT Group

Scandinavian IT Groups vigtigste forretningsaktiviteter sigter på at opfylde flyindustriens behov for IT-support.

Scandinavian IT Groups væsentligste miljøpåvirkning er energi- forbruget, men også generering af el-skrot og elektronikaffald. Genindvinding og håndtering af affaldet foretages af godkendte genindvindingsfirmaer.

Se også årsberetningen på side 76.

### SAS Trading

SAS Trading driver taxfree- og andet salg fra 35 butikker i 20 lufthavne i Skandinavien, Polen og Baltikum. Her håndteres en større mængde emballageaffald. Det indgår i lufthavnsejernes godkendte affaldssystemer og i deres regnskaber. De af SAS Tradings butikker, som sælger levnedsmidler, hører ind under lokale levnedsmiddelbestemmelser og overvåges af miljø- og sundhedsmyndighederne.

### SAS Flight Academy

SAS Flight Academy uddanner bl.a. piloter for SAS koncernen og andre flyselskaber. Et vigtigt led i pilotuddannelsen er kendskab til optimering af flyprocedurer for også at udnytte flyene effektivt ud fra et miljøsynspunkt.

## Jetpak

Jetpak-gruppen markedsfører tidsgaranteret budservice og regionale ekspresleverancer fra dør til dør med de nordiske lande som hjemmemarked. Virksomheden omfatter både leverancer med fly og bil, og de leveres hovedsagelig af firmaer, som er omfattet af de franchiseaftaler, der er indgået mellem Jetpak/AdenaPicko's og deres franchisetagere. I alt drejer det sig om ca. 55 franchisetagere og ca. 350 budbiler. Desuden er der agenter i 35 lufthavne i Sverige, som leverer til Jetpak.

Jetpak-gruppen arbejder aktivt med miljøspørgsmål i sin egen virksomhed. F.eks. stilles der minimumskrav til leverandørernes person- og lastbiler. Al trafikplanlægning optimeres for at reducere den negative miljøpåvirkning. Cykelbude er et eksempel på miljøtilpasning af transporten i større byer.

I lager- og omlastningslokaler anvendes truck med hybriddrift, som enten kører på el eller diesel.

Jetpak-gruppen støtter forbedringsprojekter vedrørende alternativt brændstof og miljøoptimeret logistik, bl.a. ved aktivt medlemskab af Svenska elfordonsforeningen.

I 2002 fokuserede Jetpak først og fremmest på en omorganiseringsproces, hvorfor miljøarbejdet ikke havde højeste prioritet. I 2003 indledes derimod forberedelserne til en certificering af miljøledelsessystemet i henhold til ISO 14001.

## European Aeronautical Group (EAG)

European Aeronautical Group fremstiller bl.a. flykort til 130 større og mindre flyselskaber. EAG's største miljøpåvirkning består derfor i et omfattende papirforbrug. I 2002 var forbruget på 155 ton papir. Samtidig findes der et stort forbedringspotentiale i form af overgang fra papir til elektroniske produkter. I øjeblikket er en overgang til et helt papirløst cockpit ikke mulig på grund af myndighedskrav.

## SAS Media

SAS Media fremstiller SAS-tidsskrifterne Scanorama, Scanorama Japanese og SAS Magasinet i Norge og Sverige. SAS Media har haft en miljøpolitik siden 1998 og har et miljøledelsessystem, som omfatter både det ydre miljø og arbejdsmiljøet.

SAS Media lejer lokaler af en ekstern udlejer og har efter aftale med denne fået mulighed for at få en opgørelse over selskabets energi- og ressourceforbrug.

I 2002 har SAS Media tilpasset sin miljøpolitik i overensstemmelse med SAS koncernens bæredygtigheds- og miljøpolitik samt justeret sine miljømål og udarbejdet flere miljønøgletal. I 2002 nåede man målet om 100% digitale annoncer. Der er afholdt miljøkurser for de senest ansatte. Der er udsendt et miljøspørgeskema til SAS Medias vigtigste leverandører.

I 2003 skal de af SAS Medias leverandører, som har fået lave point eller ikke besvaret miljøspørgeskemaet, vurderes nærmere. SAS Media har i 2003 planer om at benytte koncernens webbaserede uddannelsesprogram til at ajourføre personalets miljøkendskab.

Der er flere oplysninger om SAS Medias miljøarbejde på [www.sasmedia.se](http://www.sasmedia.se).

# Hotelvirksomheden

## Rezidor SAS Hospitality



Nøgletal for Rezidor SAS Hospitality			
	2002	2001	2000
Vandforbrug pr. overnatning, liter	423	436	520
Energiforbrug pr. m <sup>2</sup> , kWh	289	292	304
Vedvarende energikilder (el), %	26	25	-
Usorteret affald pr. overnatning, kg	2,13	2,09	1,99
Kuldioxidudslip (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	6,40	6,13	6,0
Miljøledelsessystem	●	●	○
Miljøpolitik/miljømål	●	●	○

Oplysningerne vedrører Radisson SAS-hoteller, ekskl. franchise.

Rezidor SAS Hospitality, som står for 13% af koncernens miljøpåvirkning, driver koncernens hotelvirksomhed under fire varemærker.

I slutningen af 2002 drev Rezidor SAS 133 hoteller, og heraf var de 119 Radisson SAS-hoteller. Virksomheden ekspanderer hurtigt. Over 50 hoteller er under opførelse, og Rezidor SAS-gruppen planerer med en ekspansion på ca. 50 hoteller om året.

Rezidor SAS driver virksomhed i 40 lande, bl.a. lande, som ikke lever fuldstændig op til FN's konventioner om menneskerettigheder. Rezidor SAS har derfor prioriteret arbejdet med spørgsmål om etik og socialt ansvar.

Den hurtige ekspansion, der i øjeblikket foregår i hotelvirksomheden, påvirker uundgåeligt samfund og miljø. Der er tale om udnyttelse af arealer med projektering og opførelse af nye hoteller.

Hotellerne reguleres især af forskellige nationale og lokale love. Et vanskeligt forhold er den store forskel mellem lovgivningen i Europa og f.eks. Afrika og Mellemøsten.

Hotelvirksomhedens miljøpåvirkning består især i energi- og vandforbrug samt generering af affald. Forbruget af kemikalier og andre stoffer, især til vask og rengøring, er også betydeligt. Valg af miljøpassede produkter er væsentligt for hotellerne, når det drejer sig om at reducere den indirekte miljøpåvirkning, der opstår ved brug af produkter og tjenesteydelser.

I de sidste tre år er vandforbruget pr. overnatning reduceret med 19%, uden at det er gået ud over gæsternes komfort. Der er iværksat et systematisk målings- og kortlægningsarbejde, og der træffes løbende foranstaltninger vedrørende både energi- og vandforbruget. Ud over miljø er sundhed og sikkerhed prioriterede områder. Der arbejdes på at reducere sygefraværet og antallet af arbejdspladsulykker. Antallet af hændelser er reduceret takket være forbedrede arbejdsgange og løbende uddannelse.

Rezidor SAS Hospitality er ved at udarbejde en tjekliste, "Responsible Construction Guidelines", som skal gøre det lettere at stille krav i forbindelse med opførelse og renovering af hoteller. Der er endvidere opstillet lister med miljøkrav til bl.a. sæbe-, shampoo- og vaskemiddelkemikalier samt trykkeri. Der stilles også krav ud fra sociale aspekter.

I foråret 2002 opgjordes forbruget af freonerne CFC og HCFC, der anvendes som kølemiddel i køleskabe, fryserne og klimaanlæg.

Hotellerne følger den lokale lovgivning og påfylder ikke CFC og HCFC.

I slutningen af 2002 indledtes en intern lanceringskampagne for programmet "Rezidor SAS Responsible Business Programme". Et par hoteller har rapporteret, at dette program vedrørende ansvarlig virksomhed både har betydet nye kunder, og at de har kunnet beholde eksisterende kunder. Rezidor SAS har placeret sig godt i leverandørvurderinger vedrørende miljø og socialt ansvar, som en række storkunder har gennemført i årets løb.

### Miljøledelse

Rezidor SAS Hospitality har implementeret SAS koncernens politik for bæredygtighed og miljøpolitik og opstillet egne mål på denne baggrund. De er formuleret i 17 punkter i "Rezidor SAS Responsible Business Programme". Programmet indgår også som et led i de interne kontrolprocesser.

Rezidor SAS Hospitality har en miljødirektør, som også er ansvarlig for spørgsmål vedrørende socialt ansvar og bæredygtig udvikling. Miljødirektøren rapporterer direkte til den administrerende direktør for Rezidor SAS. Alle hoteller har en miljøkoordinator.

Forbruget af energi, vand og affald rapporteres en gang om måneden og er en del af det miljøledelsessystem, som er indført i hele selskabet. Der gennemføres 2-3 gange om året en intern benchmarking, hvor hotellerne kan sammenligne deres nøgletal for energi, vand og affald.

Alle hoteller har i 2002 iværksat miljøuddannelse af personalet. 35% af alt personale har gennemgået en to timer lang grundlæggende miljøuddannelse. Alle hoteller har planer om at videreføre eller følge op på uddannelsen i 2003.

### Samarbejde og dialog med interessenter

I 2002 etableredes et samarbejde med leverandøren Ecolab med det formål at forbedre kemikaliehåndteringen på hotellerne, bl.a. ved at reducere det anvendte antal kemikalier og sikre korrekt anvendelse af dem.

Rezidor SAS er repræsenteret i IHEI (International Hotels Environment Initiative), som er den internationale hotelbranches miljøsamarbejde, og medlem af IH&RA (International Hotels & Restaurant Association) og WTTC (World Travel & Tourism Council). 80 hoteller har i årets løb deltaget i lokale Red Barnet-kampanjer. Alle hoteller er involveret i mindst et lokalt projekt. Rezidor SAS sponsorerer UNESCO's Verdensarv-projekt.

Radisson SAS har i årets løb udgivet en statusrapport for programmet for ansvarlig virksomhed, "Responsible Business Progress Report 2002". Den kan hentes på hjemmesiden [www.radissonsas.com/responsiblebusiness](http://www.radissonsas.com/responsiblebusiness).





# Historisk tilbageblik

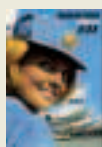
Årsregnskaber i 50 år



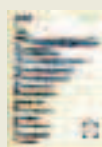
1954-55



1958-59



1968-69



1970-71



1980-81



1988



1994



SAS blev dannet af Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den første interkontinentale flyvning var mellem Stockholm-New York.



1918  
Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), SAS danske moderselskab blev grundlagt.

1920  
DDL bliver noteret på Københavns fondsbørs.

1924  
AB Aerotransport (ABA), SAS svenske moderselskab, blev grundlagt.

1927  
Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL), SAS norske moderselskab blev grundlagt.

1946  
SAS blev dannet af Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den første interkontinentale flyvning Stockholm-New York.

1951  
SAS Konsortiet i dets nuværende form blev dannet af DDL, DNL og ABA.

1954  
SAS, verdens første flyselskab der fløj Polarruten København-Los Angeles i rutetrafik.

1957  
SAS, det første flyselskab med "round the world service over the North Pole". North Pole shortcut København-Anchorage-Tokyo.

1959  
SAS tager skridtet ind i jetalderen. Det første jetfly Caravelle blev sat i trafik.

1960  
SAS åbner sit første hotel, SAS Royal Hotel Copenhagen.

1965  
SAS først med at indføre et elektronisk bookingsystem.

1971  
SAS sætter sin første jumbojet Boeing 747 i trafik.

1980  
SAS første hotel uden for Skandinavien åbnes, SAS Kuwait Hotel.

1981  
SAS EuroClass introduceres på alle europæiske ruter.

1982  
SAS, Europas mest punktlige flyselskab for første gang.

1984  
SAS får Air Transport Worlds udmærkelse "Airline of the year" for 1983.

1986  
Spanair blev grundlagt.

1989  
SAS International Hotels ejer 40% af Intercontinental Hotels Group. Andelen sælges i 1992.

1994  
Fokus på flyvirksomheden i SAS Gruppen - salg af en række datterselskaber.

1996  
SAS fejrer sit 50 års jubilæum den 1. august.

1997  
SAS er en af grundlæggerne af Star Alliance™.

1998  
Air Botnia blev et helejet datterselskab i SAS koncernen.

1999  
SAS koncernen overtog aktiemajoriteten i Widerøe.

2001  
En fælles SAS-aktie etableres. SAS noteres den 6. juli på børserne i Stockholm, København og Oslo. SAS koncernen overtog Braathens i december.

# SAS koncernens flyflåde (pr. 31. december 2002)

## Scandinavian Airlines flyflåde i egen trafik



### Airbus A340-300

Antal fly: 7  
Antal sæder: 261  
Max. startvægt: 275,0 ton  
Max. lastvægt: 43,0 ton  
Længde: 63,7 m  
Vingefang: 60,3 m  
Marchhastighed: 875 km/h/545 mph  
Rækkevidde: 12 800 km  
Brændstofforbrug: 0,039 l/sædek m  
Motor: CFM56-5C4



### Airbus A330-300

Antal fly: 2  
Antal sæder: 261  
Max. startvægt: 233,0 ton  
Max. lastvægt: 43,0 ton  
Længde: 63,7 m  
Vingefang: 60,3 m  
Marchhastighed: 875 km/h/545 mph  
Rækkevidde: 9 700 km  
Brændstofforbrug: 0,035 l/sædek m  
Motor: RR Trent 772B



### Airbus A321-200

Antal fly: 8  
Antal sæder: 160-184  
Max. startvægt: 85,0 ton  
Max. lastvægt: 21,5 ton  
Længde: 44,5 m  
Vingefang: 34,1 m  
Marchhastighed: 840 km/h/520 mph  
Rækkevidde: 3 000 km  
Brændstofforbrug: 0,036 l/sædek m  
Motor: V2530-A5



### Boeing 767-300 ER

Antal fly: 9  
Antal sæder: 188-204  
Max. startvægt: 186 ton  
Max. lastvægt: 37,4 ton  
Længde: 54,9 m  
Vingefang: 47,6 m  
Marchhastighed: 860 km/h/535 mph  
Rækkevidde: 10 500 km  
Brændstofforbrug: 0,040 l/sædek m  
Motor: P&W 4060



### Boeing 737-600/700/800

Antal fly: 30/6/19  
Antal sæder: 91-103/116-137/179  
Max. startvægt: 57,6-59,9/61,7/70,6 ton  
Max. lastvægt: 13,0/15,0/19,0 ton  
Længde: 31,2/33,6/39,5 m  
Vingefang: 34,3 m  
Marchhastighed: 850 km/h/530 mph  
Rækkevidde: 1 900/2 200/3 700 km  
Brændstofforbrug: 0,044/0,042/0,034 l/sædek m  
Motor: CFM56-7B



### MD-90-30

Antal fly: 8  
Antal sæder: 147  
Max. startvægt: 70,8 ton  
Max. lastvægt: 17,0 ton  
Længde: 46,5 m  
Vingefang: 32,9 m  
Marchhastighed: 825 km/h/515 mph  
Rækkevidde: 2 800 km  
Brændstofforbrug: 0,041 l/sædek m  
Motor: IAE V2525-D5



### MD-81/82/83

Antal fly: 15/32/2  
Antal sæder: 141/145  
Max. startvægt: 63,5/67,8/72,6 ton  
Max. lastvægt: 14,6/17,1/16,4 ton  
Længde: 45,1 m  
Vingefang: 32,9 m  
Marchhastighed: 825 km/h/515 mph  
Rækkevidde: 2 600/3 200/4 300 km  
Brændstofforbrug: 0,043/0,043/0,043 l/sædek m  
Motor: P&WJT8D-217C/-219



### MD-87

Antal fly: 15  
Antal sæder: 110-125  
Max. startvægt: 61,2 ton  
Max. lastvægt: 14,8 ton  
Længde: 39,8 m  
Vingefang: 32,9 m  
Marchhastighed: 825 km/h/515 mph  
Rækkevidde: 3 500 km  
Brændstofforbrug: 0,048 l/sædek m  
Motor: P&W JT8D-217C



### deHavilland Q400

Antal fly: 24  
Antal sæder: 72  
Max. startvægt: 29,0 ton  
Max. lastvægt: 7,3 ton  
Længde: 32,8 m  
Vingefang: 28,4 m  
Marchhastighed: 660 km/h/410 mph  
Rækkevidde: 1 000 km  
Brændstofforbrug: 0,039 l/sædek m  
Motor: P&W 150A



### Fokker F50

Antal fly: 7  
Antal sæder: 50  
Max. startvægt: 20,8 ton  
Max. lastvægt: 4,9 ton  
Længde: 25,3 m  
Vingefang: 29,0 m  
Marchhastighed: 520 km/h/320 mph  
Rækkevidde: 1 400 km  
Brændstofforbrug: 0,038 l/sædek m  
Motor: P&W 125 B



### Airbus A321-200

Antal fly: 4  
Antal sæder: 212  
Max. startvægt: 93 ton  
Max. lastvægt: 25 ton  
Længde: 44,5 m  
Vingefang: 34,1 m  
Marchhastighed: 840 km/h/520 mph  
Rækkevidde: 3 800 km  
Brændstofforbrug: 0,024 l/sædek m  
Motor: V2533-A5



### Airbus A320-200

Antal fly: 6  
Antal sæder: 156/180  
Max. startvægt: 77 ton  
Max. lastvægt: 19 ton  
Længde: 37,6 m  
Vingefang: 34,1 m  
Marchhastighed: 840 km/h/520 mph  
Rækkevidde: 3 500 km  
Brændstofforbrug: 0,027 l/sædek m  
Motor: V2527-A5

## forts. Spanairs flyflåde



### MD-82/83

Antal fly: 11/23  
Antal sæder: 155/170  
Max. startvægt: 66,7/72,6 ton  
Max. lastvægt: 19,1/17,7 ton  
Længde: 45,1 m  
Vingefang: 32,9 m  
Marchhastighed: 815/825 km/h/  
505/510 mph  
Rækkevidde: 3 200/3 500 km  
Brændstofforbrug: 0,043/0,040 l/sædek m  
Motor: P&WJT8D-217C/-219



### MD-87

Antal fly: 1  
Antal sæder: 110-125  
Max. startvægt: 63,5 ton  
Max. lastvægt: 15,4 ton  
Længde: 39,8 m  
Vingefang: 32,9 m  
Marchhastighed: 815 km/h/505 mph  
Rækkevidde: 3 500 km  
Brændstofforbrug: 0,047 l/sædek m  
Motor: P&WJT8D-219C



### Boeing 717

Antal fly: 4  
Antal sæder: 115  
Max. startvægt: 51,7 ton  
Max. lastvægt: -  
Længde: 37,8 m  
Vingefang: 28,5 m  
Marchhastighed: 825 km/h/515 mph  
Rækkevidde: 2 800 km  
Brændstofforbrug: 0,037 l/sædek m  
Motor: BR 715



### Boeing 737-400/500/700

Antal fly: 5/14/8  
Antal sæder: 150/120/134  
Max. startvægt: 68/65,3/60,5 ton  
Max. lastvægt: 17/13,9/15,6 ton  
Længde: 36,4/31/33,6 m  
Vingefang: 28,9/29,9/33,6 m  
Marchhastighed: 800/800/850 km/h/  
500/500/530 mph  
Rækkevidde: 3 570/4 120/4 660 km  
Brændstofforbrug: 0,031/0,033/0,029 l/sædek m  
Motor: CFM 56-3/CFM 56-3/CFM 56-7B

## Widerøe's flyflåde



### deHavilland Q100/300/400

Antal fly: 17/9/3  
Antal sæder: 37/50/72  
Max. startvægt: 15,6/19,5/29,3 ton  
Max. lastvægt: 3,6/5,9/8,1 ton  
Længde: 22,3/25,7/32,8 m  
Vingefang: 25,9/27,4/28,4 m  
Marchhastighed: 514/525/667 km/h/  
320/326/415 mph  
Rækkevidde: 1 400/1 500/1 800 km  
Brændstofforbrug: 0,038/0,037/  
0,040 l/sædek m  
Motor: PW121 Turboprop/PW123  
Turboprop/PW150 Turboprop



### AVRO RJ-85

Antal fly: 5  
Antal sæder: 79  
Max. startvægt: 42,2 ton  
Max. lastvægt: 11,3 ton  
Længde: 28,6 m  
Vingefang: 26,3 m  
Marchhastighed: 780 km/h/485 mph  
Rækkevidde: 2 200 km  
Brændstofforbrug: 0,053 l/sædek m  
Motor: Honeywell



### SAAB 2000

Antal fly: 5  
Antal sæder: 47  
Max. startvægt: 23,0 ton  
Max. lastvægt: 5,4 ton  
Længde: 27,3 m  
Vingefang: 24,8 m  
Marchhastighed: 685 km/h/425 mph  
Rækkevidde: 1 800 km  
Brændstofforbrug: 0,042 l/sædek m  
Motor: Rolls Royce AE 2100A



Produktion: SAS koncernen og Wildeco  
Foto: Ulf Owenede, Peter Jönsson m.fl.  
Tryk: Jernström Offset  
Papir: 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)