



På kundens villkor

Tre segment för olika behov på Europadestinationer.

Business

För dig som prioriterar högsta komfort och service.

Economy Flex

För dig som har fokus på effektivt och flexibelt resande.

Economy

För dig som vill ha lågt pris eller de lägsta snowflakepriserna.

2004

SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning

sasgroup.net

A STAR ALLIANCE MEMBER 



Innehåll

2	SAS koncernen				
	Årets resultat	2			
	SAS koncernen - styrmödel, styrfilosofi och nyckeltal	3			
	Översikt affärsområden	4			
	VD har ordet	6			
	Viktiga händelser	8			
	Kommersiell offensiv	9			
	Affärsidé, vision, mål & värderingar	10			
	SAS koncernens strategier	11			
	Turnaround 2005	13			
	Marknader & konkurrentanalys	15			
	Värde & tillväxt	16			
	På kundens villkor	18			
	Allianssamarbete	20			
	Kvalitet & säkerhet	22			
23	Kapitalmarknaden				
	Aktien	24			
	Ekonomisk tioårsöversikt inkl. kommentarer	26			
	Avkastningskrav & resultatkrav	28			
	Risker & känslighet	29			
	Investeringar & kapitalbindning	31			
33	Affärsområde Scandinavian Airlines Businesses				
	Scandinavian Airlines Danmark	36			
	SAS Braathens	37			
	Scandinavian Airlines Sverige	38			
	Scandinavian Airlines International	39			
	Operationella nyckeltal - tioårsöversikt	40			
41	Affärsområde Subsidiary & Affiliated Airlines				
	Spanair	43			
	Widerøe	45			
	Blue1	46			
	airBaltic	47			
	Estonian Air	48			
49	Affärsområde Airline Support Businesses				
	SAS Ground Services (SGS)	50			
	SAS Technical Services (STS)	51			
	SAS Cargo Group	52			
53	Affärsområde Airline Related Businesses				
	SAS Flight Academy	54			
	Jetpak Group, SAS Trading	55			
	European Aeronautical Group, SAS Media, SAS Business Opportunities	56			
57	Affärsområde Hotels				
	Översikt, resultat och sammandrag	57			
	Varumärken, partners och hotellutveckling	59			
	Marknadsutsikter	60			
61	Ekonomisk redovisning				
	Förvaltningsberättelse	61			
	SAS koncernen				
	- Resultaträkning, inkl. kommentarer	66			
	- Resultat i sammandrag	67			
	- Balansräkning, inkl. kommentarer	68			
	- Förändring i eget kapital	69			
	- Kassaflödesanalys, inkl. kommentarer	70			
	- Redovisnings- och värderingsprinciper	71			
	- Noter/tilläggsupplysningar	74			
	SAS AB, moderbolaget, resultat- och balansräkning, kassaflödesanalys, förändring i eget kapital samt noter	88			
	Förslag till vinstdisposition och Revisionsberättelse	90			
91	Corporate Governance				
	Ordföranden har ordet	94			
	Styrelse & revisorer	95			
	SAS koncernens organisationsstruktur & legal struktur	96			
	Koncernledning	97			
	Historisk återblick	98			
99	Hållbarhetsredovisning				
	SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2004 har granskats av koncernens externa revisorer.				
	Ansvar för hållbar utveckling	100			
	Omvärldsfaktorer och samhällskrav	101			
	Arbete med hållbar utveckling	104			
	Socialt ansvar	106			
	Miljöansvar	110			
	Årets resultat	113			
	Granskningsberättelse	117			
118	Definitioner och begrepp	118			
	SAS koncernens flygplansflotta	119			
	Kvalitetssäkring av affärsprocesser	120			

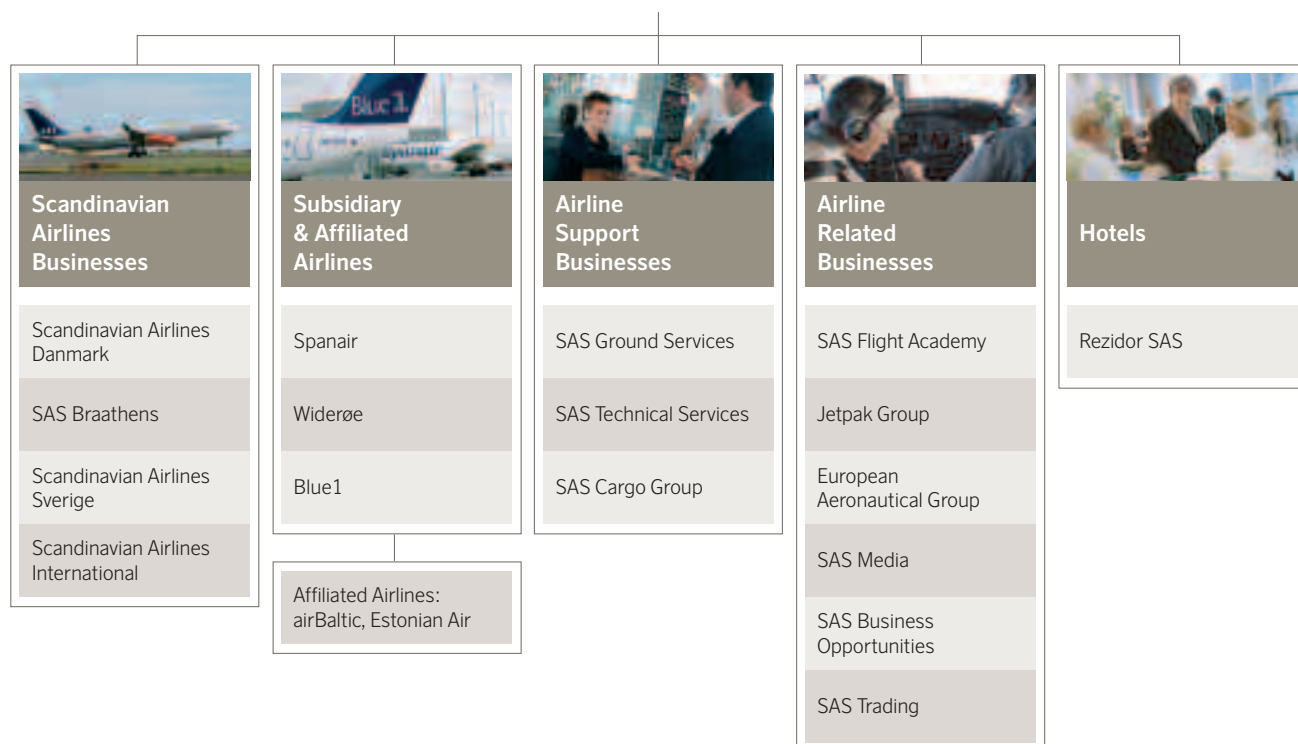
Informationstillfällen

Rapporter	Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan rekvideras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 17 88, fax +46 8 797 51 10. De finns även tillgängliga och kan beställas på internet: www.sasgroup.net Vid frågor kontakta SAS Group Investor Relations, IR-chef Sture Stølen, telefon +46 8 797 14 51 eller e-mail: investor.relations@sas.se
Koncernpublikationer	Code of Conduct, affärsetiska regler och riktlinjer för SAS koncernen på danska, norska, svenska, engelska och spanska kommer att finnas tillgängliga under våren 2005 samt Luftfartens villkor i Skandinavien på danska, svenska och engelska finns tillgängliga i tryckt form samt digitalt på www.sasgroup.net
Finansiell kalender	Bolagsstämma, 13 april 2005 ■ Delårsrapport 1 (januari-mars), 3 maj 2005 ■ Delårsrapport 2 (januari-juni), 17 augusti 2005 ■ Delårsrapport 3 (januari-september), 8 november 2005 ■ Bokslutskommuniké 2005, februari 2006 ■ Årsredovisning 2005 & Hållbarhetsredovisning, mars 2006 ■ SAS koncernens månatliga trafik- och produktionsstatistik och senast uppdaterad finansiell kalender finns på www.sasgroup.net
Bolagsstämma	SAS koncernens bolagsstämma äger rum den 13 april kl 16.00 i ■ Köpenhamn, Radisson SAS Scandinavia Hotell, Amager Boulevard 70 ■ Stockholm, Berns hotell, Kammarsalen, Näckströmsgatan 8 ■ Oslo, Radisson SAS Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

SAS koncernens affärsområden



SAS Group



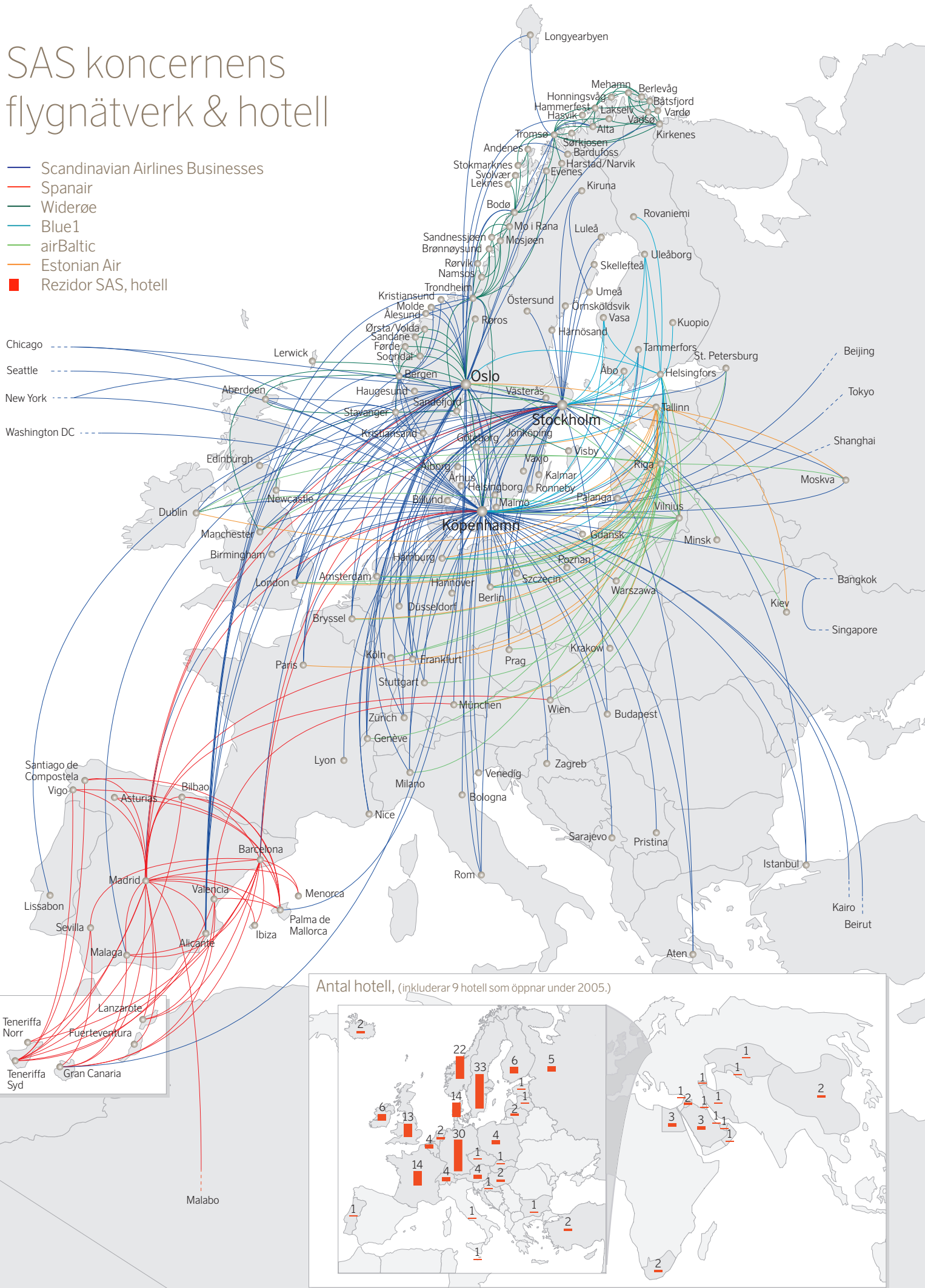
SAS AB är Nordens största börsnoterade flyg- och resekoncern och den fjärde största flygbolagskoncernen i Europa, sett till antalet passagerare och omsättning. SAS koncernens flygbolag flyger till, från och inom Skandinavien och Europa samt till och från Nordamerika och Asien.

Koncernen har ett omfattande nätverk med cirka 1 445 dagliga flygavgångar till 146 destinationer. Scandinavian Airlines är medlem i och en av grundarna till världens största flygbolagsallians - Star Alliance™. SAS koncernen har tre medlemmar i alliansen: Scandinavian Airlines, Spanair och Blue1. Övriga flygbolag i koncernen är Widerøe, airBaltic och Estonian Air.

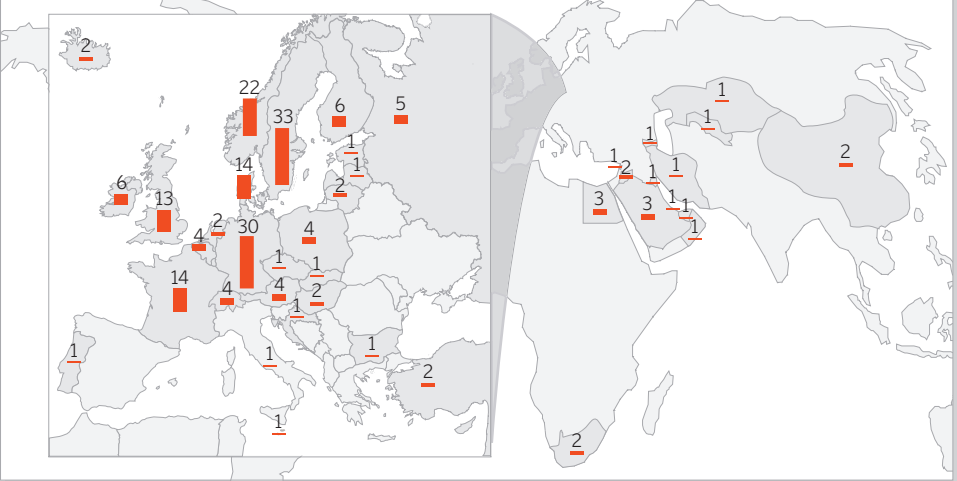
I koncernen finns också företag som stöder flygverksamheten och ett affärsområde som bedriver hotellverksamhet.

SAS koncernens flygnätverk & hotell

- Scandinavian Airlines Businesses
- Spanair
- Widerøe
- Blue1
- airBaltic
- Estonian Air
- Rezidor SAS, hotell



Antal hotell, (inkluderar 9 hotell som öppnar under 2005.)



SAS koncernen har lösningar för kunder med olika behov

Vi erbjuder tillsammans med våra Star Alliance™-partners flygförbindelser till mer än 770 destinationer över hela världen. Vi har ett heltäckande trafiksystem för den som prioriterar sin tid, vill ha möjlighet att boka om sin resa och vill använda restiden effektivt. Vi har också många erbjudanden för den som enbart söker ett lågt pris. Vi erbjuder även 190 hotell i flera olika kategorier på många olika destinationer.

Årets resultat

Årets omsättning	<ul style="list-style-type: none">■ Omsättningen för helåret uppgick till 58 073 (57 754) MSEK, en ökning med 0,6%. För jämförbara enheter och valutaeffekter ökade omsättningen under helåret med 3,3% eller 1 892 MSEK.
Resultat	<ul style="list-style-type: none">■ SAS koncernens totala antal passagerare ökade med 4,4% till 32,4 miljoner passagerare.■ Resultat före avskrivningar och kostnader för flygplansleasing (EBITDAR) uppgick för helåret till 4 383 (3 761) MSEK.■ Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär förbättrades med 408 MSEK och uppgick för helåret till -1 813 (-2 221) MSEK.■ Resultat efter finansiella poster uppgick till -1 945 (-1 470) MSEK.■ Resultat efter skatt uppgick till -1 872 (-1 415) MSEK.■ CFROI för tolv månadersperioden januari-december 2004 blev 9% (7%).
Resultat per aktie	<ul style="list-style-type: none">■ Resultat per aktie för SAS koncernen blev -11,38 (-8,60) SEK för helåret. Eget kapital per aktie uppgick till 67,84 (79,84) SEK.
Enhetskostnad	<ul style="list-style-type: none">■ Den valutajusterade totala enhetskostnaden minskade med 11% för Scandinavian Airlines Businesses under perioden januari-december 2004. Justerat för ökade bränslepriser minskade enhetskostnaden med 14%. Sedan fjärde kvartalet 2002 har enhetskostnaden sjunkit med 26%, justerat för valutaeffekter och ökade bränslepriser.
Utdelning	<ul style="list-style-type: none">■ Styrelsen föreslår till bolagsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2004.
Turnaround 2005	<ul style="list-style-type: none">■ Per den 31 december 2004 hade antalet medarbetare reducerats med 4 580, motsvarande 76% av den totala reduktionen. Genomförda aktiviteter motsvarande 11,9 miljarder SEK har implementerats, vilket motsvarar 85% av de totala åtgärderna.
2005	<ul style="list-style-type: none">■ Fortsatt stor osäkerhet om utvecklingen i flygbranschen ger anledning till försiktighet, men baserat på oförändrad yield och positiv trafikutveckling samt att inga väsentliga förändringar sker i omvärlden visar lagda affärsplaner ett positivt resultat för 2005.
Miljöindex	<ul style="list-style-type: none">■ Miljöindex för 2004 förbättrades med 2 enheter för Scandinavian Airlines till 76 (78) och med 4 enheter för Braathens till 82 (86).



Vi erbjuder Skandinavien
största utbud av lågprisresor

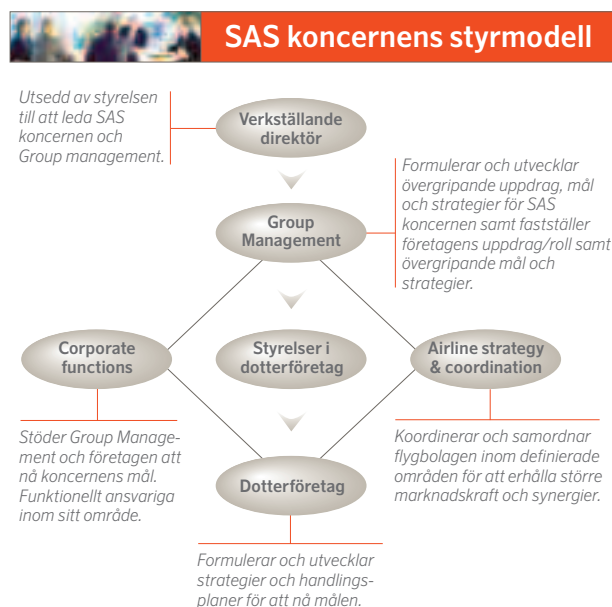
SAS koncernen

SAS koncernens affärsstruktur efter genomförd bolagisering ger ökad transparens, tydliggör resultatansvar och främjar affärsmässighet. Strukturen syftar även till att förenkla benchmarking såväl internt som externt.

SAS koncernledning sätter ramar för koncernens verksamheter och fastlägger övergripande strategier, riktlinjer och policies. SAS koncernen ställer krav på verksamheterna i form av tillväxt-, resultat- och avkastningsmått för sysselsatt kapital. Styrmyndigheterna anpassas till respektive bransch och jämförs med konkurrenter och bidrar därmed till koncernens värdeskapande. För koncernens flygbolag har den operativa styrningen fokus på nyckeltal som reflekterar en effektiv produktionsplattform. Styrningen säkerställs genom koncernledningens representation i verksamheternas styrelser.

Det finns fördelar med att vara en stor koncern och utnyttja synergier. Koncernens erfarenhet är dock att stora komplexa system, som det tidigare totalt integrerade Scandinavian Airlines, har medfört ökade kostnader och därmed inte varit en konkurrensfördel.

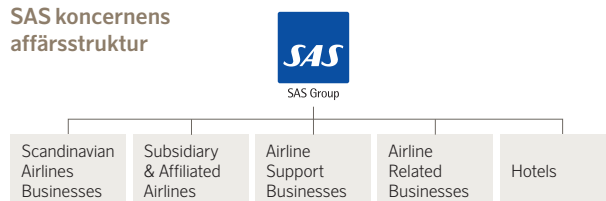
Målsättningen är att genom mindre enheter med större grad av lokal förankring och flexibilitet skapa en positiv drivkraft hos ledning och medarbetare. Uppdelningen i affärsenheter ska ske utan att förlora det gemensamma varumärket och koncernens stor-driftsfördelar inom specifika områden. Dessa tas främst tillvara inom shared service-enheter.



SAS koncernens styrfilosofi

- SAS styrfilosofi bygger på att resultatansvar befrämjar affärsmässighet, värdeskapande och motivation.
- SAS ska bestå av tydliga avgränsade verksamheter organiserade som dotterbolag inom koncernen, med resultatansvar.
- Varje dotterbolag ska vara konkurrenskraftigt inom sin bransch.
- Interna affärsrelationer ska präglas av professionalism och vara grundade på affärsmässiga avtal.
- Koncernen ställer krav på dotterbolagen, styr och samordnar inom de områden där synergier och koordinationsbehov föreligger.
- Kulturen i SAS koncernen ska präglas av våra gemensamma värderingar.

SAS koncernens affärsstruktur



Nyckeltal (Definitioner och begrepp, se sid 118)	2004	2003
Omsättning, MSEK	58 073	57 754
EBITDAR, MSEK	4 383	3 761
EBITDAR-marginal	7,5%	6,5%
EBIT, MSEK	-904	-881
EBIT-marginal	-1,6%	-1,5%
CFROI	9%	7%
EBT, resultat efter finansiella poster, MSEK	-1 945	-1 470
Resultat före poster av engångskaraktär	-1 813	-2 221
Investeringar, MSEK	3 769	4 488
Medelantal anställda	32 481 ¹	34 544 ¹
Totalt antal flygplan	297	302
Antal dagliga avgångar, genomsnitt	1 445	1 377
Antal destinationer	146	130
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	5 951	5 597
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	21,6	21,3






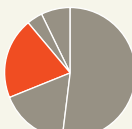

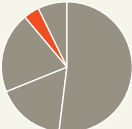


¹ Varav kvinnor 42% och män 58%.

Nyckeltal trafik och kapacitet - flygverksamheten	2004	Förändring
Antal passagerare, 000	32 354	+4,4%
RPK, milj.	32 838	+8,0%
ASK, milj.	51 532	+7,6%
Kabinfaktor, linjetrafik	63,7%	+0,2 p.e. ²
Yield, SEK	1,12	-11,5%
Enhetskostnad, SEK	0,73	-11,8%

² Förändring i procentenheter.

Nyckeltal - SAS koncernens aktie, SEK	2004	2003
Resultat per aktie	-11,38	-8,60
Börskurs vid årets slut	60,0	68,0
Utdelning (förslag för 2004)	0,0	0,0
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%

Översikt SAS koncernens affärsområden

Affärsområde	Nyckeltal	2004	2003 ¹	Definitioner & begrepp se sid 118
Scandinavian Airlines Businesses s.33				
	Omsättning, MSEK	35 673	37 826	Försäljningsandelar 2004
	EBITDAR, MSEK	2 027	2 238	Norge
	EBITDAR-marginal	5,7%	5,9%	Sverige
	Resultat, MSEK ²	-1 439	-1 763	Danmark
	CFROI	6%	5%	
	Investeringar, MSEK	874	1 173	
	Antal passagerare, milj	23,8	23,4	
	Medelantal anställda	9 254	11 170	
	Koldioxid (CO ₂), 000 ton ³	3 747	3 529	
	Kväveoxider (NOx), 000 ton ³	14,1	14,1	
	Miljöindex ³	76	78	
				
				Scandinavian Airlines Businesses Andel av koncernens omsättning: 52%
Subsidiary & Affiliated Airlines s.41				
	Omsättning, MSEK	11 838	11 101	Försäljningsandelar 2004
	EBITDAR, MSEK	1 466	1 404	Spanien
	EBITDAR-marginal	12,4%	12,6%	Norge
	Resultat, MSEK ²	-136	-202	Finland
	Investeringar, MSEK	1 017	1 830	
	Antal passagerare, milj	8,6	7,6	
	Medelantal anställda	5 145	5 009	
	Koldioxid (CO ₂), 000 ton ⁴	2 190	2 052	
	Kväveoxider (NOx), 000 ton ⁴	7,5	7,18	
	Miljöindex, se respektive bolag			
				
				Subsidiary & Affiliated Airlines Andel av koncernens omsättning: 17%
Airline Support Businesses s.49				
	Omsättning, MSEK	14 213	13 850	Försäljningsandelar 2004
	EBITDA, MSEK	1 077	608	Extern omsättning varav
	EBITDA-marginal	7,6%	4,4%	Danmark 32%, Sverige 29%, Norge 27%
	Resultat, MSEK ²	498	67	SAS koncernen
	Investeringar, MSEK	585	494	
	Antal hanterade pass., milj	72,1	68,3	
	Flugna ton, 000	278	289	
	Medelantal anställda	11 893	11 691	
	Osorterat avfall, ton ⁵	344	550	
	Energiförbrukning, GWh ⁵	183	200	
				
				Airline Support Businesses Andel av koncernens omsättning: 20%
Airline Related Businesses s.53				
	Omsättning, MSEK	2 913	4 776	Försäljningsandelar 2004
	EBITDA, MSEK	197	328	Extern omsättning varav
	EBITDA-marginal	6,8%	6,9%	Norge 62%, Sverige 15%, Danmark 3%
	Resultat, MSEK ²	40	62	SAS koncernen
	Investeringar, MSEK	182	177	
	Antal simulator-timmar	66 407	54 829	
	Medelantal anställda	862	2 107	
	Osorterat avfall, ton ⁶	-	-	
	Energiförbrukning, GWh	-	-	
				
				Airline Related Businesses Andel av koncernens omsättning: 4%
Hotels s.57				
	Omsättning, MSEK	4 552	3 558	Försäljningsandelar 2004
	EBITDA, MSEK	165	-106	Norge
	EBITDA-marginal	3,6%	-3,0%	Sverige
	Resultat, MSEK ²	1	-245	Danmark
	Investeringar, MSEK	521	576	
	Antal sålda rum, 000	5 964 ⁷	5 121	
	Medelantal anställda	4 436	3 474	
	Osorterat avfall, ton	10 505	10 002	
	Energiförbrukning per m ² , kWh	281	276	
	Vattenförbrukning/gästnatt, lit.	454	473	
				
				Hotels Andel av koncernens omsättning: 7%

¹ Proforma 2003 för affärsområde Scandinavian Airlines Businesses och Subsidiary & Affiliated Airlines. ² Resultat efter finansiella poster och före poster av engångskaraktär. ³ Exklusive SAS Braathens. ⁴ Inklusive Braathens. ⁵ Totalsiffror som innefattar Airline Related Businesses, Airline Support Businesses och SAS Facility Management (Byggnader och mark, ägda eller förvaltade). ⁶ Se Airline Support Businesses. ⁷ Hotell som drivs som ägda, leasade eller på managementkontrakt.

Scandinavian Airlines Businesses består av flygbolag som tillsammans utgör norra Europas största flygbolag och transporterade under 2004 nästan 24 miljoner passagerare. I affärsområdet ingår Scandinavian Airlines Sverige, Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens och Scandinavian Airlines International. Scandinavian Airlines Businesses koordinerar koncernens försäljningsresurser i Skandinavien och internationellt.

Huvudmarknader är Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien.

Konkurrenter återfinns främst bland flygbolag i Skandinavien och Europa. Huvudkonkurrenter baserade i Europa är Air France/KLM, British Airways och Finnair. Andra konkurrenter baserade i Skandinavien är Maersk Air, Sterling, Malmö Aviation och Norwegian. (Se *Konkurrentanalys* sid 15.)

Kunder: Scandinavian Airlines Businesses har huvudfokus på frekventa resenärer. Affärsområdets erbjudanden riktar sig till både affärs- och privatresesegmentet.

Avkastningskravet för flygbolagen i affärsområdet är minst 20% CFROI över en konjunkturcykel.

Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar flygbolagen Spanair, Widerøe och Blue1 som tillsammans transporterade 8,6 miljoner passagerare 2004. Spanair är Spaniens näst största flygbolag med både reguljär- och chartertrafik. Widerøe är Norges ledande regionala flygbolag och Blue1 är Finlands snabbast växande flygbolag. I affärsområdet ingår även intresseföretagen airBaltic och Estonian Air.

Huvudmarknader är Spanien, Norge, Finland och Baltikum.

Konkurrenter är Iberia, Finnair och Air Europa. (Se *Konkurrentanalys* sid 15.)

Kunder: Flygbolagen har olika affärsmodeller som är anpassade utifrån kundernas behov och efterfrågan på sina respektive hemmarknader.

Avkastningskravet för flygbolagen i affärsområdet är minst 25% CFROI över en konjunkturcykel.

Airline Support Businesses stödjer flygverksamheten. Affärsområdet består av enheterna SAS Ground Services (SGS), SAS Technical Services (STS) och SAS Cargo. SGS och STS är marknadsledande och erbjuder tjänster inom ground handling, tekniskt underhåll av flygplan samt bagagehantering. SAS Cargo har en stark position inom frakthantering till, från och inom den skandinaviska marknaden.

Huvudmarknad är de nordiska länderna men branschen är generellt sett världsomspännande.

Konkurrenter inom tekniskt underhåll är SR Technics group och Air France Industries. SAS Ground Services konkurrerar bland annat med Servisair/GlobeGround och Novia. SAS Cargos konkurrenter är DHL och TNT. (Se *Konkurrentanalys* sid 15.)

Kunder: SAS Cargos kunder finns till största delen utanför SAS koncernen. SGS och STS kunder finns i huvudsak inom SAS koncernen.

Avkastningskrav: SAS Ground Services mål är en EBITDA-marginal på minst 8% över en konjunkturcykel. SAS Technical Services har ett mål om en ROIC på 12% över en konjunkturcykel. SAS Cargos finansiella mål är en CFROI på minst 20% över en konjunkturcykel.

Airline Related Businesses består av SAS Flight Academy, Jetpak Group, European Aeronautical Group, SAS Business Opportunities och SAS Media. Industriella lösningar för SAS Tradings verksamhet analyseras. Enheterna bedriver flygrelaterad verksamhet som försäljning på flygplatser, utbildning av piloter/flygpersonal, expressförsändelser av paket, framtagande av färdplaneringssystem samt inflightmagasin.

Huvudmarknad: Verksamheten bedrivs huvudsakligen på den skandinaviska marknaden.

Konkurrenter utgörs både av lokala och globala aktörer, däribland, för Jetpak Group, UPS och de nordiska postbolagen. (Se *Konkurrentanalys* sid 15.)

Kunder: Kunderna finns bland privata företag, flygbolag och inom den offentliga sektorn.

Avkastningskrav: SAS Flight Academys finansiella mål är en ROIC på minst 13% över en konjunkturcykel. Jetpaks finansiella mål är EBITDA-marginal på minst 15%.

Rezidor SAS Hospitality svarar för SAS koncernens hotellverksamhet med 190 hotell i drift i 41 länder. Företaget arbetar med fem varumärken: Radisson SAS, Park Inn, Regent, Country Inn och Cerruti. Under 2004 uppgick antalet sålda rum till 6 miljoner.

Huvudmarknad: Rezidor har en stark position i Norden, Baltikum, Beneluxländerna, Storbritannien samt Irland och stärker sin position på övriga europeiska marknader såväl som i Afrika, Mellanöstern och Asien.

Konkurrenter är Hilton, Marriott, Sheraton, Novotel, Scandic och Choice hotels med flera. (Se *Konkurrentanalys* sid 15.)

Kunder: Rezidor vänder sig till privat- och affärsresenärer inom de olika hotellsegmenten lyx, första klass och mellanklass.

Avkastningskravet för verksamheten är en EBITDA-marginal på 10% över en konjunkturcykel.



” Med en betydligt lägre kostnadsnivå och en ny affärsstruktur har vi lagt plattformen för en bred kommersiell satsning ”

VD har ordet

Efter flera år av förluster inom flygbranschen, dramatiska världshändelser och överkapacitet, fanns det för 2004 förhoppningar om en stabilare intäktsutveckling och ett positivt resultat. Första halvåret uppvisade god tillväxt men vi fick uppleva en prispress på marknaden av aldrig tidigare skådat slag. Under 2004 har priserna på flygresor i Skandinavien blivit bland de lägsta i Europa.

SAS koncernens flygbolag har under året hanterat fyra avgörande utmaningar: Att få fallet i yelden, det vill säga genomsnittlig enhetsintäkt, under kontroll och samtidigt hantera överkapaciteten i marknaden, kompensera effekterna av de rekordhög flygbränslepriserna samt genomföra Turnaround 2005. Genom stramare yeldstyrning lyckades vi bromsa upp yeldnedgången under hösten 2004 samtidigt som vi med ett bränsletillägg från hösten dämpade resultateffekterna av det höga bränslepriset. Överkapaciteten kvarstår, särskilt på den svenska inrikestrafiken samt på vissa Europa-linjer, samtidigt som våra skandinaviska konkurrenter gör stora förluster. Turnaround 2005 har i huvudsak utvecklats enligt plan.

Till följd av ovanstående utmaningar är resultatet för 2004 mycket otillfredsställande, men trots detta kan vi se tydliga framgångar i många delar av koncernen. Hotellverksamheten Rezidor SAS har vänt den negativa utvecklingen från 2003 och visar ett positivt resultat. SAS Technical Services och SAS Ground Services resultatnivåer ligger inte långt ifrån koncernens avkastningskrav och Widerøe hade sitt bästa resultat genom tiderna under 2004.

SAS koncernen är Europas fjärde största flygbolagskoncern med över 32 miljoner passagerare. Bredden i koncernens utbud illustreras av att samtidigt som Scandinavian Airlines Business är den största leverantören av lågprisresor i Skandinavien, flög 1,5 miljoner passagerare på våra långlinjer under året, ett nytt rekord. Glädjande är det också att fler resenärer väljer fullservicekonceptet Business på våra långlinjer.

Turnaround 2005 en framgång

Trots framgångar i många delar av koncernen är lönsamhet i Scandinavian Airlines Danmark och Scandinavian Airlines Sverige den återstående utmaningen för att skapa total lönsamhet i koncernen.

Under året fortsatte arbetet med att säkerställa koncernens långsiktiga konkurrenskraft. Målet med Turnaround 2005 är att uppnå kostnadsbesparingar på 14 miljarder SEK och därmed skapa en plattform för kostnadseffektiva affärsenheter i hela koncernen. Vid utgången av 2004 var 11,9 miljarder SEK implementerade. Konkreta handlingsplaner finns för att genomföra resterande 2,1 miljarder SEK. Vi har sänkt vår enhetskostnad med 26% sedan slutet av 2002. Vi stannar dock inte där utan fortsätter att effektivisera utöver Turnaround 2005 och ser det som en del av den löpande verksamheten.

En vilja till förändring hos medarbetarna och ett aktivt samarbete mellan ledning och fackliga organisationer har varit, och kommer att vara, en viktig förutsättning för att lyckas med detta.

Genomförd bolagisering

Den nya koncernstrukturen med bolagiserade affärsenheter, som introducerades 1 oktober 2004, skapar ökad transparens och mindre komplexitet samtidigt som resultatansvaret flyttas närmare den enskilde medarbetaren. Detta skapar möjlighet till ytterligare effektivisering inom alla områden. SAS kommer att agera snabbare på marknaden än någonsin och SAS Braathens snabba integration

och imponerande vändning till ett positivt resultat på den norska marknaden är ett exempel på detta.

Flygbranschen är en personalintensiv bransch och personalkostnaderna är den största utgiftsposten. Det är oundvikligt att besparingar påverkar antalet arbetstillfällen och under 2004 lämnade 2 130 medarbetare koncernen. Situationen har krävt att vi inte har erbjudit några avgångspaket, men vi har etablerat karriärstöd och upprättat ett resurscenter för att hjälpa berörda medarbetare.

Renodling av koncernen

Vi har under året tydliggjort vår portföljstrategi och med utgångspunkt från koncernens huvudstrategi fokuserat på kärnverksamheten. I de fall som ett bolag inte skapar mervärden för koncernen ska dess position i koncernen ifrågasättas.

Vi har bestämt oss för att utvärdera industriella lösningar för SAS Trading eftersom förutsättningar ej finns för lönsam drift. Under året har också det majoritetsägda distributionsbolaget Travellink sålts.

Kommersiell offensiv - med fokus på marknaden och kunderna

De senaste åren har präglats av arbetet med att sänka kostnaderna med fokus på intern förändring. Detta har varit absolut nödvändigt för verksamheten. Nu när en mer kostnadseffektiv plattform och en tydligare struktur är etablerad ska vi öka fokus på kommersiella satsningar med kunden i centrum.

Pristransparens och lyhörddhet är nyckelorden. Vi ska erbjuda våra kunder ökat värde för de pengar de är villiga att betala för sin resa. Det förutsätter bred kunskap om kunderna, och om konkurrenterna, och ett lyhört agerande. Varje erbjudande styrs av marknadens behov och justeras fortlöpande.

I det nya Europakonceptet under hösten 2004 har tre kundsegment identifierats: de med fokus på lågt pris, de som värdesätter en effektiv resa men samtidigt är prismedvetna och de som är villiga att betala lite mer för väsentligt högre komfort. De två första grupperna växer generellt, den tredje enbart på långlinjer.

Koncernens bolag utvecklar och anpassar servicekoncepten till respektive marknad. Vi lämnar de reglerade pris- och regelsystemen, och löser upp de gamla prisstrukturerna. Vårt lågprisalternativ snowflake introducerades med stor framgång på flera Europalinjer. Den nya Economy Flex har också fått en bra utveckling sedan starten i oktober 2004.

Flexibelt kapacitetsutnyttjande

Samma flexibilitet som i servicekoncepten återfinns i hur vi arbetar med kapacitetsutbudet. Från och med första kvartalet 2005 reducerar vi kapaciteten, men då vi samtidigt ytterligare ökar flygplansutnyttjandet är nettoeffekten på utbudet mindre. När omdisponeringar genomförs är det en tillgång att koncernens olika bolag verkar på marknader med olika tillväxttakt i ett effektivt nätverk.

Inom vår hemmamarknad ser vi en stor tillväxtpotential i de baltiska länderna och delar av Ryssland. SAS koncernen är delägare i Estonian Air och airBaltic. airBaltic har växt kraftigt till över 600 000 passagerare årligen. I St. Petersburgsområdet med nära åtta miljoner invånare växer efterfrågan på flygresor snabbt i takt med att näringslivet utvecklas.

Globala nätverksstrategier

Star Alliance™ är den största och mest utvecklade flygbolagsalliansen i världen med 18 bolag som flyger till över 770 destinationer i 133 länder. SAS koncernen har tre bolag i alliansen: Scandinavian Airlines, Spanair samt Blue1. Allianssamarbetet innebär att vi kan erbjuda ett världsomspännande nätverk, något som internationellt verkssamma företagskunder förväntar sig. SAS koncernens flygbolag

erbjuder skräddarsydda lösningar för små och medelstora företags behov av smidigt resande.

Spanair ser redan många positiva effekter från samarbetet i Star Alliance och flygbolaget visar ett positivt resultat, justerat för negativa effekter av externa händelser under 2004.

Hållbar utveckling

SAS koncernens hållbarhetsarbete har under 2004, förutom vårt ständigt pågående miljöarbete, varit särskilt inriktat på ansvarsfrågor och relationer till omvärlden. Det arbetet bedriver vi i linje med FN's Global Compacts tio principer för ansvarsfullt företagande.

För SAS koncernen, liksom för hela flygbranschen, är utsläppen av klimatpåverkande gaser en ofrånkomlig effekt av verksamheten. Det är därför en stor utmaning att söka lösningar för att minimera flygets klimatpåverkan. SAS koncernen agerar aktivt bland annat genom att stödja forskning och utvecklingen av förnyelsebart flygbränsle samt inte minst genom att effektivisera vår egen flygverksamhet. Det är därför mycket glädjande att kunna konstatera att Scandinavian Airlines har uppnått det mål för att förbättra miljöeffektiviteten med 24 enheter till och med 2004 som sattes 1996.

För att ytterligare bidra till en minskning av flygets klimatpåverkan arbetar SAS koncernen aktivt för att flyget ska få möjlighet att delta i EU:s system för handel med utsläppsrätter av koldioxid. Därigenom skulle flyget betala för sina utsläpp samtidigt som de som har möjlighet att minska sina utsläpp får starka incitament till att göra det.

Ny plattform - kommersiell offensiv

Världsekonomin är fortsatt inne i en uppgång och särskilt stark är tillväxten i Asien där vi har introducerat Shanghai som ny destination. Flertalet marknader, främst i Europa, präglas av fortsatt svag tillväxt. Prognoser visar dock att efterfrågan på flygresor kommer att öka, både på längre sträckor och inom Europa. Speciellt stor tillväxt förväntas i Baltikum. Det ger goda förutsättningar för koncernens flygbolag, samtidigt som vi räknar med fortsatt hård konkurrens och överkapacitet på många marknader. Antalet lågprisaktörer växer ständigt men de får räkna med ökad konkurrens från nätverksbolagen. Vi har Skandinavien's största utbud av lågprisresor och vi utökar ytterligare i Europa med en förbättrad kostnadsposition som bas. De baltiska bolagen har en kostnadsnivå som understiger flera av de största europeiska lågprisaktörerna. Vi räknar med att det, som under 2004, sker en konsolidering också inom lågprissegmentet eftersom förlusterna är stora och det finns en överetablering.

Helåret 2005

Under 2005 förväntas en positiv generell marknadsutveckling och oförändrad konkurrenssituation. Med pågående kapacitetsanpassning och kraftigt ökad satsning på det kommersiella området med starkt kundfokus, förväntas en stabilisering av yieldnivån och förbättrade kabinfaktorer.

Fortsatt stor osäkerhet om utvecklingen i flygbranschen ger anledning till försiktighet, men baserat på ovanstående och under förutsättning att inga väsentliga förändringar sker i omvärlden visar lagda affärsplaner ett positivt resultat för 2005.

Stockholm i mars 2005

Jörgen Lindegaard

Verkställande direktör och Koncernchef

jorgen.lindegaard@sas.se

Viktiga händelser

Första kvartalet 2004	<ul style="list-style-type: none">■ Widerøe vann upphandlingen av anbudstrafiken i Nord-Troms i norra Norge för tre år.■ SAS koncernen tecknade, inom ramen för Turnaround 2005, nya kollektivavtal med samtliga fackföreningar förutom Svenska Transportarbetarförbundet.
Andra kvartalet 2004	<ul style="list-style-type: none">■ SAS Braathens lanserades på den norska marknaden.■ SAS AB:s bolagsstämma beslutade att inte ge någon utdelning för 2003.■ SAS koncernen nedgraderades av kreditvärderingsföretaget Moody's till B1.■ SAS Braathens kontor uppsöktes den 22 och 23 juni av det norska Konkurransetsilsynet avseende granskning av prisstrukturen på den norska marknaden.
Tredje kvartalet 2004	<ul style="list-style-type: none">■ SAS Commuters verksamhet integrerades i den övriga flygverksamheten och i SAS Technical Services.■ Den 26-28 september hade SAS koncernen stora produktionsstörningar i Norge på grund av sjukskrivningar bland flygledarna.
Fjärde kvartalet 2004	<ul style="list-style-type: none">■ SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S, SAS Braathens AS samt SAS Scandinavian Airlines Sverige AB bolagiserades som dotterföretag till SAS Konsortiet. SAS Ground Services (SGS), SAS Technical Services (STS) och SAS Trading bolagiserades som dotterföretag till SAS AB.■ Scandinavian Airlines lanserade Economy Flex i en ny treklassindelning på Europalinjerna vilket introducerades den 31 oktober. snowflake som koncept integrerades i den ordinarie verksamheten.■ SAS koncernen beslutade om Capacity & Utilization Focus med målsättningen att öka kapacitetsutnyttjandet.■ Blue1 blev den första regionala medlemmen i Star Alliance den 31 oktober 2004.■ Norska Konkurransetsilsynet varslade SAS Braathens om vite på upp till 20 MNOK för påstått missbruk av dominerande ställning på sträckan Oslo-Haugesund.■ SAS Braathens och fackföreningarna i Scandinavian Airlines och Braathens enades om nytt avtal som medför att piloter och kabinpersonal blev överförda till SAS Braathens från 31 december 2004.■ SAS Trading avvecklar taxfree verksamheten på norska flygplatser.
Efter 1 januari	<ul style="list-style-type: none">■ Efter flodvågskatastrofen i Asien genomförde Scandinavian Airlines 23 extra flygningar till Thailand.■ SAS Braathens lämnade den 17 januari svar till norska Konkurransetsilsynet i vilket SAS Braathens bestrider Konkurransetsilsynets anklagelser om missbruk av dominerande ställning.■ SAS koncernen genomförde förändrade ansvarsområden i koncernledningen för att nå en likartad struktur och tydliggöra resultatansvaret. John S. Dueholm övertog ansvaret för affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses från 15 februari.



Med Economy Flex flyger du inte fortare, men du reser snabbare

Kommersiell offensiv

SAS koncernledning kommenterar året 2004, den nya koncernstrukturen, Turnaround 2005 och den nya kommersiella offensiven.



VD och koncernchef Jørgen Lindegaard: "Genom Turnaround 2005 har vi skaffat oss en kostnadsnivå som är drygt 10 miljarder SEK lägre än för 2003, med andra ord en betydligt mer robust produktionsplattform för framtiden. Vi har konkreta handlingsplaner som ska ge de återstående 2,1 miljarder SEK i Turnaround 2005. Scandinavian Airlines Businesses har sänkt enhetskostnaden med 26 procent sedan 2002 och tillsammans med en ny koncernstruktur är det en förändring som ger en flexibilitet och kraft som vi inte tidigare haft i koncernen.

Att kunna genomföra en så stor förändring visar på en inneboende styrka bland våra medarbetare i organisationen. Men nedskärningar av den här storleken med nya kompensationsnivåer har gett konsekvenser för våra medarbetare."

Koncerndirektör Bernhard Rikardsen: "Vi arbetade intensivt med de nya kollektivavtalen under våren. Det tog mycket tid och resurser och inte oväntat var det stundtals tufft. Men det var viktigt att konsekvent hålla fast vid övertygelsen:



Detta är den enda rätta vägen att gå, vi behöver kostnadsreduktioner som verkligen ger långsiktiga fördelar, både när det gäller konkurrenskraft och framtidstro.

Därtill kommer den nya strukturen som vi har infört under året och som ger medarbetarna frihet men också ansvar för sin enhets resultat."

Koncerndirektör och Chief Financial Officer Gunilla Berg: "Vår utgångspunkt var att skapa en tydligare struktur så att varje bolag av egen kraft ska kunna utveckla sin kärnverksamhet enligt sin egen affärslogik. På sätt och vis kan vi säga att vi "normaliserar" SAS koncernens struktur till att likna andra koncerners. Bolag med egna resultatansvar är en strategi som har visat sig framgångsrik i andra företag även inom koncernen. Ett tydligare resultatansvar är viktigt men förutsätter en väl fungerande och enhetlig styrmodell och den är nu på plats i hela koncernen."



Vice VD Gunnar Reitan: "Rezidor SAS, koncernens hotellverksamhet, har varit en egen enhet sedan start. Spanair har visat sig nyskapande och infört nya kommersiella kundkoncept såsom punktlighetsgarantier, envägsprissättning och efterfrågestyrd prissättning. De erfarenheter vi har från Spanair hoppas jag att andra enheter i SAS koncernen kan fortsätta dra nytta av.

Flygbolagen airBaltic och Estonian Air har varit fristående bolag länge och kan visa på enhetskostnader som få andra europeiska aktörer kan uppvisa. Detta är grundläggande för nya affärsmöjligheter, för att ytterligare öka värdet för aktieägarna."

Koncerndirektör John S. Dueholm: "Förlusten för helåret 2004 var stor och beror på kraftig yieldpress och överkapacitet på den skandinaviska marknaden. Hade vi inte genomfört Turnaround 2005 hade det negativa resultatet varit betydligt större. Vår tekniska verksamhet STS och ground handlingverksamheten SGS gör goda resultat men har ännu en bit att gå för att uppnå sina avkastningskrav. Nu ska vi hålla fortsatt hård kontroll på kostnaderna, men också vara offensiva och satsa kommersiellt.

Vår strategi för 2005 ska präglas av kundfokus, men kan inte genomföras utan våra medarbetares stöd och engagemang. Vi tar ett nytt steg med det nya Europakonceptet och mottagandet har i huvudsak varit positivt. Vi ger våra frekventa resenärer en förbättrad produkt som sparar tid och pengar. Klart är att vi ska fortsätta med det enkla resandet, hela vårt erbjudande ska präglas av flexibilitet och valmöjligheter.

Under 2005 gör vi en ny svensk hemsida och utvecklar enkla incheckningsrutiner och komfort ombord samt erbjuder prisvärda snowflakebiljetter på hela Europa-nätet."

Jørgen Lindegaard: "Under 2005 ska vi fortsätta att koncentrera oss på att anpassa och koordinera vårt nätverk mellan koncernens flygbolag för att öka kundnyttan. Vi fortsätter rationaliseringen, utöver Turnaround 2005, och arbetar med att ytterligare höja beläggingsgraden och öka produktiviteten för såväl flygplan som personal. Framför allt ökar vi det kommersiella fokuset på väg mot ett lönsamt SAS."

ÅRET SOM GICK • TURNAROUND 2005 • ÖKAD KOMMERSIELL OFFENSIV

Affärsidé, vision, mål & värderingar

SAS koncernen har en stark position på den betydande nordeuropeiska flygmarknaden. För att befästa och ytterligare stärka denna position ska koncernens resurser och framtida utveckling primärt fokusera på kärnverksamheten - flygbolagen. I koncernens kärnverksamhet ingår även bolagen innanför Airline Support Businesses då dessa är strategiskt viktiga att kontrollera och utveckla för att lösa koncernens huvuduppgift. Övriga bolag i koncernen anses inte vara av strategiskt intresse för huvuduppgiften och ägande av dessa ska därför löpande värderas. Involvering i nya bolag ska värderas i de fall de stödjer kärnverksamheten och ger mervärde.

Affärsidé & mission	SAS koncernens huvuduppgift är att betjäna norra Europa med flygresor.
Vision	
<p>Det naturliga första valet!</p>	
Mål	<p>SAS koncernens mål under den kommande femårsperioden är att:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ uppnå en CFROI på i genomsnitt minst 20% ■ öka koncernens andel av den nordeuropeiska flygmarknaden ■ varje enhet ska uppnå sina mål för kundnöjdhet, medarbetartillfredsställelse och miljöpåverkan ■ flygverksamheten ska präglas av ett absolut säkerhetstänkande.
Värderingar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Omtanke - Vi bryr oss om våra kunder och medarbetare samt tar vårt allmänna sociala och miljömässiga ansvar. ■ Pålitlighet - Säker, att lita på och konsekvens i ord och handling. ■ Värdeskapande - Professionell affärsmässighet och nytänkande ska skapa värde åt våra ägare. ■ Öppenhet - Öppet och uppriktigt ledarskap med fokus på tydlighet till alla intressegrupper.

Finansiellt mål

- Att skapa värden för aktieägarna.

Avkastningsmål

- Aktiens totalavkastning, det vill säga summan av aktiekursändring och utdelning, ska vara minst 14% över en konjunkturcykel. Avkastningskravet har översatts till ett internt finansiellt mål, CFROI, som ska vara minst 20% över en konjunkturcykel.

Skuldsättningsmål

- SAS koncernen har som målsättning att upprätthålla en skuldsättning och soliditet som långsiktigt medger att koncernen uppfattas som en attraktiv låntagare.

Soliditetsmål

- Minst 30%.

Flygsäkerhetsmål

- Varje år ska flygsäkerheten förbättras efter de nya tekniska förutsättningar och krav som råder och erbjuds på marknaden.

Enheternas egna mål

Enheterna har satt egna mål avseende:

- kundnöjdhet
- medarbetarnas tillfredsställelse
- miljöpåverkan.

SAS koncernens strategier

SAS koncernens strategiarbete syftar till att ta koncernens bolag till önskad position. Arbetet genomförs på två olika nivåer. Dels finns koncernövergripande strategiska fokusområden som koncernens samtliga bolag ska arbeta med under strategiplanperioden, dels ansvarar respektive affärsområde och bolag för att utarbeta strategier som säkerställer att de mål som satts av koncernen uppfylls.



Kommersiell offensiv

Den kommersiella offensiven ska skapa en differentiering i marknaden jämfört med konkurrenterna och ska säkra SAS koncernens ledande marknadsposition och starka varumärke. Dessutom ska ett aktivt engagemang av medarbetarna stärka konkurrenskraften och skapa en differentiering i en mer standardiserad marknad.

Kostnadseffektivisering

Utöver det omfattande Turnaround 2005-programmet är det strategiskt viktigt för SAS koncernens flygbolag att fortsätta med rationaliseringar för att öka konkurrenskraften.

Koncernen kommer kontinuerligt att benchmarka flygbolagen i koncernen och avvikelser i kostnadsnivå som inte är relaterade till aktiva strategiska val kommer att bli föremål för nya kostnadsåtgärder.

Utöver kostnadsreduktioner ska SAS koncernen eftersträva en större flexibilitet och en modulbaserad kostnadsstruktur.

Produktionsoptimering

Som ett resultat av snabba marknadsförändringar och ökad konkurrens är det viktigt för koncernen att fokusera på optimering av det totala nätverket. Koncernen ska förstärka produktionssystemet genom ytterligare utveckling av Köpenhamn som internationell hub, samt säkra sin närvaro på tillväxtmarknader. Koncernen ska också utveckla flygplansflottan och optimera kapacitetsutnyttjandet.

För att säkra närvaron på tillväxtmarknader kommer SAS koncernen att stärka sin position i den baltiska regionen och i Spanien. Koncernen ser också intressanta utvecklingsmöjligheter i den ryska delen av Östersjöregionen.

Strategisk inriktning för flygbolagen inom SAS koncernen

Fokus på affärs- och privatresemarknaderna
SAS koncernens flygbolag ska erbjuda produkter för både affärs- och privatresesegmenten med fokus på komfort respektive lågt pris. Alla kunderbidanden ska alltid uppfattas som prisvärda. Serviceelementen ska spegla SAS koncernens värderingar såsom öppenhet, pålitlighet och omtanke.

Prioritering av trafikflöden

SAS koncernens flygbolag ska ha huvudfokus på trafikflöden:

- inom norra Europa
- mellan norra Europa och övriga Europa
- mellan norra Europa och Nordamerika/Asien.

Tydligt definierade operationella enheter med resultatansvar

Som en del av koncernens styrfilosofi ska flygverksamheten bedrivas genom olika operationella enheter med fullt resultatansvar. Varje enhet har sin definierade affärsmodell med lokal anknytning samt en tydligt definierad roll i SAS koncernens totala trafiksystem.

Effektiv produktionsplattform

För att nå målsättningen om att hantera både affärs- och privatresemarknaden har krav definierats på koncernens flygbolag att de ska ha en effektiv produktionsplattform som möjliggör konkurrenskraftiga priser i alla segment.

Roller och kommersiella riktlinjer

Varje flygbolag i SAS koncernen ska bedriva verksamhet inom sin roll i koncernens totala trafiksystem. Syftet är att säkerställa ett enhetligt agerande:

- i enlighet med krav från kunder och partners
- som tydligt stärker SAS koncernens totala marknadsposition
- där betydande ekonomiska skalfördelar kan uppnås.

För att anpassa kapaciteten ytterligare initierades under hösten 2004 ett ökat fokus på kapacitet och utnyttjandegrad inom ramen för Capacity & Utilization Focus. Scandinavian Airlines Businesses kommer att reducera kapaciteten med 4% för att därefter löpande utvärdera överkapacitetssituationen på marknaden.

Portföljstrategi

Med utgångspunkt från koncernens målsättning att fokusera på kärnverksamheten, flygverksamheten, är det affärsmässigt viktigt att löpande utvärdera vilka bolag i portföljen som bidrar till koncernens värdeskapande. I de fall som ett bolag inte skapar mervärde för koncernen ska dess position i portföljen ifrågasättas.

Styrmodell, organisation och personal

En decentraliserad verksamhetsstruktur i separata juridiska enheter ger fördelar som ökad transparens och ökat resultatansvar. Denna struktur ger också en snabbare beslutsprocess eftersom besluten tas närmare marknaden. SAS koncernen kommer att utveckla och justera styrmodellen ytterligare för att anpassa verksamheten till förändringar i marknaden.

Prioriterade områden är: ledarskap med kommersiell inriktning, medarbetarnas engagemang, tillvaratagande av kompetens, effektivare arbetsformer samt att vara en attraktiv arbetsgivare.

Kompletterande strategier

Hållbarhet

- En hållbar utveckling för SAS koncernen uppnås genom en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förutsättningar och socialt ansvarstagande. SAS koncernen ska skapa värdetillväxt för aktieägarna genom en optimering av resursförbrukning och ett systematiskt val av lösningar som ger låg miljöbelastning.

Kapitalmarknad och riskhantering

- Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansiering och en aktiv dialog med kapitalmarknaden.
- Finansverksamhetens uppgift är att identifiera, styra och hantera SAS koncernens finansiella risker, bland annat avseende valutor, räntor och krediter.
- Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång och flottans finansiering optimeras utifrån krav på operationell effektivitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde.

Partners

- Star Alliance™ fortsätter att vara hörnstenen i SAS koncernens partnerstrategi.

Strategi för SAS koncernens varumärkesportfölj

Portföljstrategi

SAS koncernen har vidareutvecklat varumärkesportföljen genom att tydliggöra varje enskilt företags roll i koncernen och dess relation till huvudvarumärket SAS. Två varumärkesstrategier har utvecklats. För primära användare av huvudvarumärket SAS har en master brand-strategi utarbetats. Huvudvarumärket står för det som kunderna ska känna igen och uppskatta oavsett vilket företag man reser med.

Starka varumärken med individuella identiteter tillvaratas genom en endorsementstrategi. Kunderna ska känna igen SAS koncernen även när de reser med ett företag som inte är primär användare av huvudvarumärket SAS, till exempel Spanair eller Blue1.

Master brand-strategi

Huvudvarumärket SAS utgör navet i SAS koncernens varumärkesportfölj. Alla varumärkens roll i portföljen bestäms av deras relation till huvudvarumärket. Primära användare av huvudvarumärket knyts hårdare till huvudvarumärkets strategi. Det innebär en högre grad av enhetlighet avseende varumärkesplattform, design och marknadskommunikation.

Huvudprinciperna är att huvudvarumärket SAS ska kännetecknas av effektiva, smidiga reselösningar och uppmärksam service.

Endorsement-strategi

SAS koncernens varumärken ska utvecklas och anpassas till de krav som marknaden ställer. Inom koncernen används två sätt för att skapa kraftfull och effektiv endorsement. För att tydliggöra att varumärket i fråga är en

del av SAS koncernen används beteckningen "SAS Group Company" tillsammans med huvudvarumärket SAS. För att förstärka den visuella samhörigheten med koncernen har en ny designfilosofi tagits fram som implementerats i Blue1 och airBaltic.

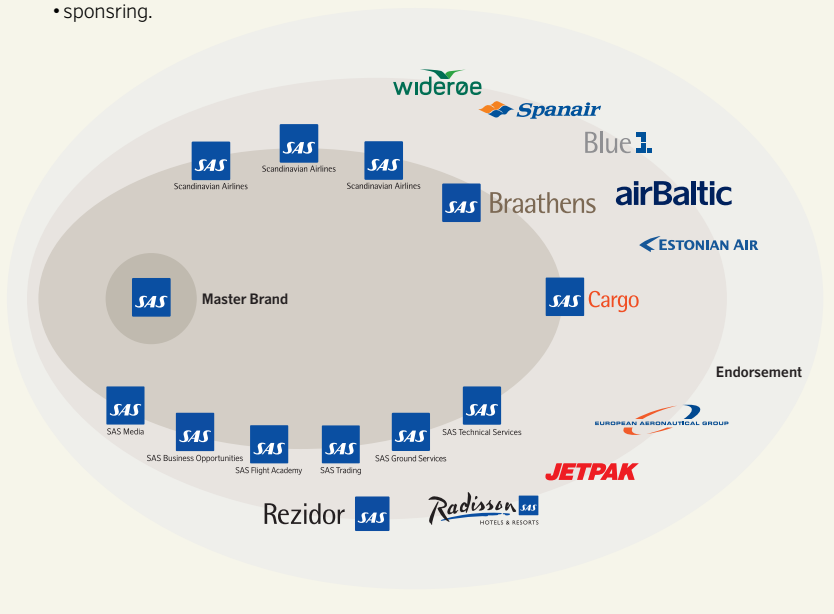
Utveckling av varumärkesportföljen

För att skapa de bästa förutsättningarna för utveckling av koncernens varumärken har ett antal huvudstrategier för koncernprioriterade områden formulerats och implementerats:

- roll i koncernportföljen
- varumärkesbyggande
- design och corporate identity
- marknadskommunikation
- sponsring.

Alla primära användare av huvudvarumärket SAS omfattas av samma huvudstrategier. Liknande principer gäller för varumärken som omfattas av endorsement-strategin.

Avgörande för att bygga starka varumärken är engagerade medarbetare. SAS koncernen lägger stor vikt vid att förankra och kommunicera vision, strategier och värderingar så att kundernas förväntningar infrias och helst överträffas.



Turnaround 2005

Genom Turnaround 2005 har SAS koncernens sänkt sina kostnader med 9,6 miljarder SEK sedan 2003. Det har medfört att enhetskostnaden inom Scandinavian Airlines Businesses har sänkts med 26% sedan slutet av 2002.

SAS koncernens Turnaround 2005

SAS koncernen har genomfört stora kostnadsreduktioner som har haft som syfte att långsiktigt stärka SAS koncernens konkurrenskraft på samtliga trafikflöden i nivå med de mest effektiva aktörerna. Samtliga åtgärder har samlats under begreppet Turnaround 2005 och kommer fullt genomförda att ha sänkt SAS koncernens kostnader med totalt 14 miljarder SEK. Per den 31 december 2004 hade antalet medarbetare reducerats med 4 580, motsvarande 76% av den totala reduktionen jämfört med planerade 74%. Genomförda aktiviteter motsvarande 11,9 miljarder SEK har implementerats, vilket motsvarar 85% av de totala åtgärderna jämfört med planerade 93%. En viss försening har uppstått i förhållande till ursprunglig plan till följd av två primära orsaker; att målsättningen för produktiviteten tar längre tid att uppnå bland annat på grund av omskolningen av piloter samt att målet för on-line sales på 40% ännu ej uppnåtts.

Resultateffekterna från åtgärderna under 2004 uppgick till 6 miljarder SEK och för 2003-2004 till totalt 9,6 miljarder SEK.

Enhetskostnadsutveckling

Turnaround 2005 har sänkt Scandinavian Airlines Businesses enhetskostnad sedan fjärde kvartalet 2002 med 26% justerat för ökade bränslepriser och valutaeffekter. Under 2004 har sänkningen varit 11% trots att enhetskostnaden påverkats negativt med 2,7

procentenheter av ökade bränslekostnader. Spanair sänkte enhetskostnaden med 10,4% och Widerøe med 3,6% under 2004.

Fokus på återstående aktiviteter

SAS koncernen fokuserar nu på att implementera de återstående aktiviteterna på 2,1 miljarder SEK.

Produktivitet - flygande personal

Förutsättningarna avseende trafikprogram, och framför allt omskolning för basuppdelning av piloter, har tillsammans med andra organisatoriska och operationella faktorer medfört att det inte fullt ut gått att nå det satta målet för antal blocktimmar för kabinpersonal och piloter under 2004. Under 2004 uppgick blocktimmar för piloter och kabinpersonal till 550 respektive 570 timmar. Målsättningen är att öka produktiviteten för kabinpersonal och piloter till 700-750 blocktimmar/år, vilket ryms inom tecknade kollektivavtal och myndighetsvillkor.

Förutsättningar för att nå målet underlättas genom uppdelningen av Scandinavian Airlines Businesses verksamhet i tre produktionsbaser och fullt implementerad resursallokering på respektive bas.

Övertalighet hanteras i en kombination av uppsägningar, pensioner och tjänstledigheter. Under december 2004 skrevs avtal med piloterna i Braathens och Scandinavian Airlines i Norge om att

2005		Kvarstående åtgärder att implementera	
Område	Miljarder SEK		
Produktivitet flygande personal (Scandinavian Airlines Businesses)	0,9		
SAS Technical Services, LCC+ modell	0,3		
SAS Ground Services, LCC+ modell	0,3		
Distribution inklusive IT	0,5		
Övrigt	0,1		
Summa	2,1		

← Kvarstående åtgärder →

Kvarstående åtgärder utgör skillnaden mellan implementerade åtgärder och målet och uppgår till 2,1 miljarder SEK och kommer att implementeras under 2005.

Resultateffekt:	Implementerat:	Mål:
69% 9,6 miljarder SEK	85% 11,9 miljarder SEK	14 miljarder SEK under 2005/2006
Kostnadsreduktionen från Turnaround 2005 var under 2004 6,0 miljarder SEK.	85% av aktiviteterna inom ramen för Turnaround 2005 hade implementerats före årsskiftet.	Målet för Turnaround 2005 är 14 miljarder SEK.

← Kvarstående resultateffekt →

Kvarstående resultateffekter utgör skillnaden mellan resultateffekten 2003-2004 och målet och uppgår till 4,4 miljarder SEK.

Helårsresultateffekt	2003	2004	2005	2006	Total
Miljarder SEK	3,6	6,0	2,8	1,6	14,0

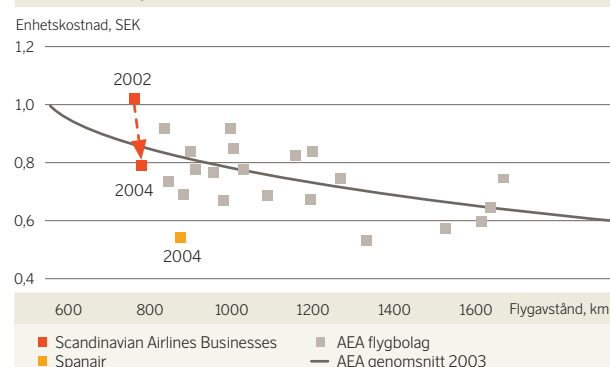
Av 2005 års resultateffekt på 2,8 miljarder SEK är 1,7 redan implementerat.

Scandinavian Airlines Businesses - valutajusterad enhetskostnadsutveckling

MSEK	2003	2004	Andel av differens
Personal	10 118	8 106	-5,4%
Flygbränsle	3 514	4 508	2,7%
Luftfartsavgifter	4 410	4 383	-0,1%
Försäljningskostnader	1 039	882	-0,4%
Hanteringskostnader	5 606	5 519	-0,2%
Tekniskt flygplansunderhåll	4 764	4 170	-1,6%
Övriga kostnader	5 035	3 284	-4,7%
Leasingkostnader	2 505	2 071	-1,2%
Rörelsekostnader inklusive flygplansleasing	36 990	32 923	-11,0%

Volymkomponent (ASK = 8% inklusive charter).

Enhetskostnadsjämförelsen, AEA 2003



Scandinavian Airlines Businesses har sänkt sin enhetskostnad med 26% sedan 2002.

operera i ett gemensamt AOC vilket ökar förutsättningarna att nå målsättningen om ett högre antal blocktimmar.

LCC+ modell avseende tekniskt flygunderhåll och marktjänst

Kvarstående inom SAS Technical Services och SAS Ground Services är införandet av en modell för att hantera olika servicenivåer i produktportföljen avseende marktjänster och processer inom det tekniska området. En Low Cost Carrier (LCC+) modell är mindre resurskrävande än en fullserviceprodukt och målsättningen är att hela värdekedjan ska spegla detta.

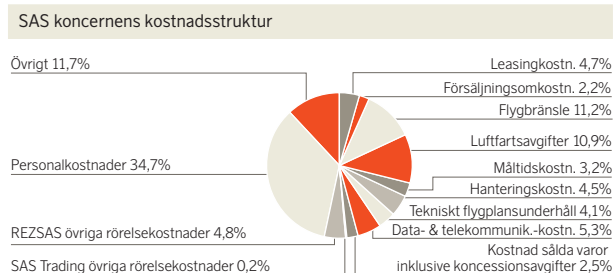
Åtgärderna inom SAS Technical Services uppgår till 300 MSEK. En motsvarande LCC+ modell i SAS Ground Services uppgår till 300 MSEK. Detta innefattar också ytterligare ökad automatisering i SAS Ground Services. Målsättningen är att den totala andelen automatcheck-in ska vara 60%.

Distributionskostnader och IT-system

SAS koncernens flygbolag kommer fortsatt att fokusera på ökat biljettlöst resande och ökad användning av internet som distributionskanal. Målsättningen är att öka Scandinavian Airlines Businesses andel bokningar via internet till cirka 40% från cirka 20% i slutet av 2004. SAS Braathens har drygt 30% av sina bokningar via internet. Återstående åtgärder inom IT uppgår till knappt 200 MSEK och även betalnings- och distributionsavgifterna ska sänkas.

Reduktion av heltidstjänster (FTE)

Turnaround 2005 har identifierat en övertalighet på totalt 6 000 heltidstjänster. Av dessa har 4 580 heltidstjänster avvecklats (personalen har lämnat SAS koncernen) fram till december 2004 (450 inom koncerngemensamma funktioner, 2 360 inom Scandinavian



SAS koncernens kostnadsstruktur på månadsbasis är cirka 70% fasta och 30% rörliga kostnader. På årsbasis är cirka 10-20% fasta och 80-90% rörliga kostnader. Skillnaden beror huvudsakligen på personalrörligheten och planeringen av flygplansflottan.

Airlines Businesses, 1 470 inom Airline Support Businesses samt 300 från Subsidiary and Affiliated Airlines). På sidan 106 redogörs för vilka stödåtgärder som vidtas för övertaliga medarbetare.

Omstruktureringskostnader

De omstruktureringskostnader som uppstått i Turnaround 2005 under 2004 uppgick till 223 (496) MSEK varav cirka 100 MSEK avser integreringen av Braathens och norska delen av Scandinavian Airlines i SAS Braathens. Omstruktureringskostnaderna har inte medfört negativa kassaeffekter. Under 2005 förväntas omstruktureringskostnader bli mindre än under 2004.

Fortsatta rationaliseringar

Den nya koncernstrukturen med bolagiserade enheter gör det lättare att genomföra jämförelser samt reducerar tiden att implementera åtgärder. Turnaround 2005 ingår som en del av SAS koncernens strategiska fokusområden för kostnadseffektiviseringar. SAS koncernen kommer utöver Turnaround 2005, fortsätta med rationaliseringar för att säkerställa konkurrenskraften och kommer kontinuerligt jämföra koncernens flygbolag med relevanta konkurrenter för att säkerställa att de är konkurrenskraftiga på marknaden.

Koncernens bolag - resultat och grad av långsiktig måluppfyllnad			
2004	Negativt resultat	Positivt resultat	Måluppfyllnad ¹
Scandinavian Airlines Danmark	●	●	●
SAS Braathens	●	●	●
Scandinavian Airlines Sverige	●	●	●
Scandinavian Airlines International	●	●	●
Spanair	●	●	●
Widerøe	●	●	●
Blue1	●	●	●
airBaltic	●	●	●
Estonian Air	●	●	●
SAS Ground Services	●	●	●
SAS Technical Services	●	●	●
SAS Cargo Group	●	●	●
SAS Flight Academy	●	●	●
Jetpak Group	●	●	●
SAS Trading	●	●	●
Rezidor SAS	●	●	●

¹ Grad av måluppfyllnad mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

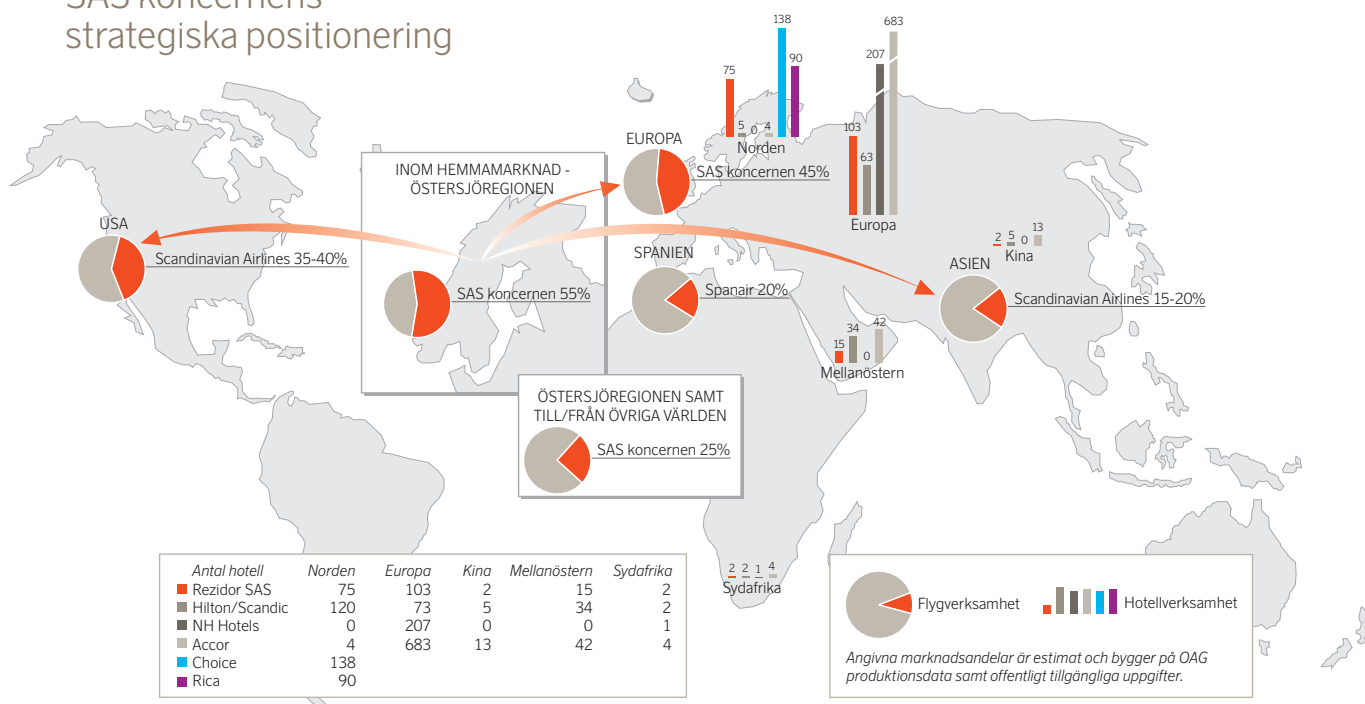


Enhetskostnaden har sedan slutet av 2002 sjunkit med 26%

Marknader

SAS koncernens definierar Östersjöregionen som hemmamarknad. Koncernen har också verksamheter i andra områden inom flygverksamhet, andra flygrelaterade verksamheter och hotellverksamheten. Kartan beskriver koncernens position på de olika marknaderna och tabellen visar olika konkurrenters andelar. För trender och utsikter se respektive enhet.

SAS koncernens strategiska positionering



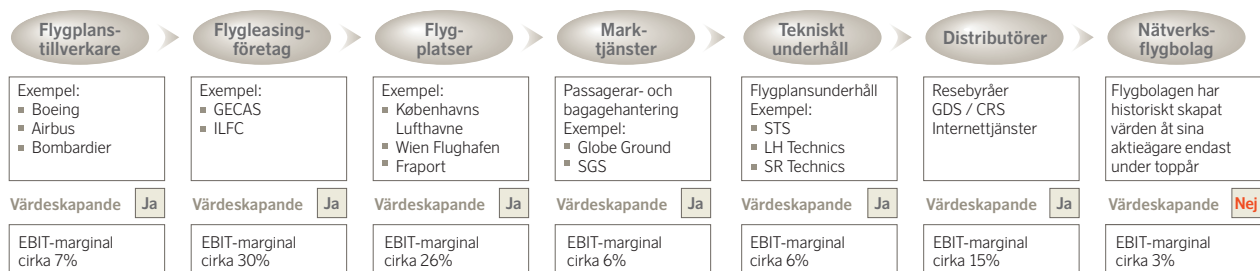
Konkurrentanalys

Affärsområde	Marknad	SAS koncernens marknadsandel	Konkurrents marknadsandel	Kommentar
Scandinavian Airlines Businesses	Östersjöregionen	cirka 20%	Finnair Group <10%	SAS koncernens flygverksamhets marknadsandel avseende produktion till/från och inom Östersjöregionen uppgår till cirka 25%. Inom flygrelaterad verksamhet saknas motsvarande data. Verksamheterna är mycket specialiserade vilket gör branschen svårdefinierad och angivanden av marknadsandelar inte relevanta. SAS Ground Services, SAS Technical Services och deras konkurrenters marknadsandelar varierar mycket och att ange en samlad marknadsandel blir därför inte relevant. Flygverksamheternas data baseras på OAG data. Flygrelaterad verksamhets data baseras på tillgängliga offentliga uppgifter och bedömningar.
	Östersjöregionen		Air France/KLM <4%	
	Östersjöregionen		British Airways <4%	
	Östersjöregionen		Norwegian <4%	
	Östersjöregionen		Maersk Air <4%	
Subsidiary & Affiliated Airlines (Spanair, Widerøe & Blue1)	Östersjöregionen	cirka 5%	Sterling <3%	
	Östersjöregionen		Iberia >50%	
	Spansk inrikestrafik	Avser Spanair 15-20%		
SAS koncernens flygverksamhet	Östersjöregionen	25%		
Flygrelaterad verksamhet SAS Ground Services	Skandinavien	–	Servisair/GlobeGround –	
	Skandinavien	–	Novia, Nordic Aero –	
SAS Technical Services	Europa	–	SR Technics group –	
	Europa	–	Air France Industries –	
SAS Cargo Group	Europa	3%	Lufthansa Cargo 26%	
	Europa-Nordamerika	3%	Lufthansa Cargo 20%	
Jetpak Group	Norden, expressfrakt	2%	Nordiska postbolagen >40%	
	Norden, logistik	1%	Nordiska postbolagen 8%	

Värde & tillväxt

Flygindustrin är en bransch i tillväxt och med god utvecklingspotential. Med sin ledande position i Östersjöregionen har SAS koncernen goda förutsättningar att skapa värden åt aktieägarna.

Värdekedjan inom flygindustrin



Flygindustrins värdekedja

Flygindustrins värdekedja består av ett antal företag i olika branschled som samtliga, förutom flygbolagen, traditionellt har skapat värden till sina ägare. Beroende på placering i värdekedjan samt svårigheter att snabbt anpassa kapaciteten med tillhörande kostnader till efterfrågan har flygbolag haft svårt att skapa värden till sina ägare de senaste åren. Detta beror också på långa investeringscykler. Flygindustrins underliggande tillväxt och förenklade möjligheter att starta flygbolag har skapat överkapacitet på marknaden. Det råder låg flexibilitet i personalstrukturen och förhandlingspositionen är svag gentemot andra aktörer i värdekedjan. De traditionella flygbolagen, inklusive SAS koncernen, arbetar med effektivisering och att omförhandla villkor med övriga aktörer för att generera ett långsiktigt och uthålligt värdeskapande bland flygindustrins samtliga aktörer. Trots att SAS koncernen inte varit värdeskapande för sina ägare de senaste åren visar en studie att koncernen har bidragit positivt i ett samhällsekonomiskt perspektiv (se sid 109).

Konsolidering i Europa

Konsolideringen av Braathens, Estonian Air och airBaltic ger ökade förutsättningar till värdeskapande inom SAS koncernen. Koncernen har därmed påbörjat den konsolidering som förväntas i de olika regionerna i Europa. Det är av strategisk betydelse för koncernen att säkra sin position på hemmamarknaden, skapa flexibilitet och öka handlingsutrymmet. Estonian Air och airBaltic har till exempel lägre enhetskostnader än flera etablerade lågkostnadsaktörer.

Östersjöregionen - SAS koncernens hemmamarknad

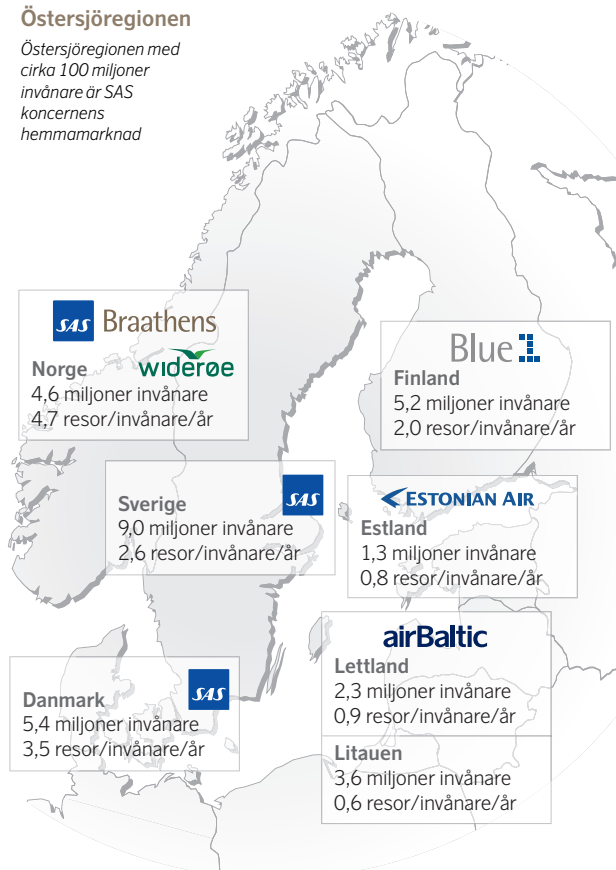
SAS koncernen har definierat Östersjöområdet, med cirka 100 miljoner invånare, som hemmamarknad. Området omfattar Skandinavien, Finland, västra Ryssland, Baltikum, Polen och norra Tyskland. Totalt uppgår värdet av flygresor inom och till/från denna marknad med cirka 50 miljoner passagerare till cirka 100 miljarder SEK per år. Under 2004 transporterade SAS koncernen inklusive airBaltic och Estonian Air 33,5 miljoner passagerare. Koncernens marknadsandelar i Skandinavien har stärkts till/från och inom de södra och östra delarna av Östersjöområdet. airBaltic öppnade under 2004 en bas i Vilnius i Litauen med flygförbindelser till 12 destinationer. Blue1, som är koncernens flygbolag i Finland, utökade under 2004 sin verksamhet och har genomgått en stor omprofilering

samt startat inrikeslinjer i Finland. SAS koncernen har nästan tredubblat antalet dagliga avgångar från Finland sedan 1998 från cirka 40 till över 120 under 2004.

SAS koncernen prioriterar direktflyg om trafikströmmarna är tillräckligt stora och transfererar via Köpenhamn, Oslo, Stockholm och Helsingfors när trafikströmmarna är för små för att upprätthålla en direktlinje. Genom det stora upptagningsområdet kan SAS koncernen genom att transferera passagerare upprätthålla trafik på fler destinationer än vad som annars vore möjligt samt flyga på interkontinentala linjer.

Östersjöregionen

Östersjöregionen med cirka 100 miljoner invånare är SAS koncernens hemmamarknad



Marknadsstorlek och förväntad tillväxt



* Förväntad tillväxt till och med 2023 enligt Airbus och Boeing samt SAS koncernens estimat.

** Finland/St. Petersburg/Baltikum till Europa/Nordamerika/Nordostasien + Polen/Nordtyskland till Nordamerika/Nordostasien.

SAS koncernens trafikflöden:

- **Interkontinental trafik** - Östersjöregionens geografiska position och passagerarunderlag medger ett antal interkontinentala linjer till destinationer i Nordamerika och Asien. Scandinavian Airlines International bedriver SAS koncernens interkontinentala trafik med tre klasser ombord. SAS koncernens marknadsandel på de interkontinentala trafikströmmarna till/från Skandinavien är mellan 25% och 30%. Andelen transfertrafik är cirka 60%.
- **Stora europeiska destinationer, "the Big Five"** - Destinationerna London, Amsterdam, Bryssel, Paris och Frankfurt har stora volymer av både affärs- och privatresenärer. Servicenivån på dessa flöden är differentierad. "Big Five" trafikeras av Scandinavian Airlines Businesses, airBaltic och Estonian Air. Marknadsandelen på dessa sträckor är 35-50%. Cirka 75-80% är point to point-trafik.
- **Inrikestrafiken** - SAS koncernen bedriver inrikestrafik i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Servicenivån på dessa flöden är anpassad efter respektive marknad. SAS koncernens marknadsandel varierar stort.
- **Andra europeiska destinationer** - Destinationer i Mellaneuropa och Storbritannien, ofta med stor andel affärsresenärer vilket kräver en differentierad produkt. SAS koncernens marknadsandel på dessa flöden varierar stort.
- **Södra Europa** - Destinationer med huvudsakligen privatresenärer och konkurrens från både stora fullservicebolag i Europa och charterbolag. På denna marknad verkar SAS koncernen främst genom Spanair och Scandinavian Airlines Businesses. På spansk inrikes har Spanair en marknadsandel på 15-20%, och på flödena mellan Spanien och Östersjöregionen är koncernens marknadsandel drygt 40% av reguljärmarknaden.
- **Baltikum** - Trafiken till/från Baltikum svarar för en ökande del av koncernens flygverksamhet. Flygtiden på sträckorna är oftast under en och en halv timme. Koncernens marknadsandel uppgår till cirka 40-60% i denna region.

Prognoser för tillväxt inom flygindustrin

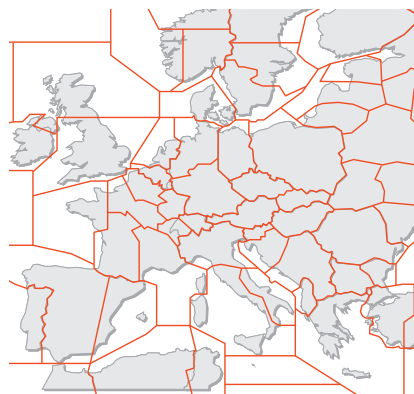
Flygindustrin växer normalt mer än bruttonationalprodukten. En avgörande faktor för marknadens kapacitetstillskott är nettoleveranser av flygplan. Nya flygplan som levererades globalt under 2004 utgjorde 5,0% av världens totala flygplansflotta. Flygplan som togs ur drift under 2004 beräknas ha utgjort 1,6%, innebärande ett nettotillskott på cirka 600 flygplan, motsvarande en nettoökning på

3,5%. Under 2005 beräknas nettoleveranserna bli 3,3% och under 2005-2008 cirka 3,2% per år. Traditionellt har trafiken (RPK) inom flygindustrin vuxit cirka 5% per år, men bedöms ha ökat mer under 2004 till följd av svaga jämförelsetal 2003. Världens två största flygplanstillverkare, Airbus och Boeing, prognostiserar en årlig tillväxt på cirka 5,3% respektive 5,2% till och med 2023. Störst ökning förväntas i trafiken inom samt till/från Asien, i synnerhet Kina.

Luffartens myndighetsvillkor

Den avreglerade lufftarmarknaden omfattar EU/EES området. Det innebär att flygbolag med tillstånd från de nationella myndigheterna fritt kan flyga inom EU/EES området. Utanför EU/EES regleras luffarten genom bilateralt slutna regeringsavtal, vilka innehåller krav om nationellt majoritetsägande och kontroll, som inte är förenliga med EU:s fria etableringsrätt. Inom EU har därför diskuterats fram en ordning som kommer att vara styrande för EU:s och dess medlemsstaters luffartsrelationer med omvärlden. Denna innebär att en medlemsstat i sina bilaterala förhandlingar ska tillgodose uttalade intressen från flygbolag i andra medlemsstater. De bilaterala marknader som varit förbehållna nationella flygbolag kan på så sätt öppnas för unionens samtliga bolag i den utsträckning som tredje länder accepterar detta. Härmed uppnås ett ökat tillträde till den skandinaviska marknaden för EU:s flygbolag och för SAS koncernen till EU:s övriga länder. (*Beträffande miljökrav etc. se Hållbarhetsredovisningen sid 102.*)

Air Traffic Control - segmenteringsproblem



Det europeiska luft- rummet kontrolleras av många olika trafik- ledningar. Flygbolagen ställer krav på ytter- ligare integrering och harmonisering av luft- rummet, ett arbete som inletts. Trafikövervak- ningssystemen måste bli färre och integreras. En samordning skulle enligt AEA kunna spara cirka 12% bränsle.

Se vidare sid 102: Träng- sel på mark och i luft.

På kundens villkor

SAS koncernens flygbolag betjänar ett antal olika marknader. På inrikes och intraskandinaviska linjer är huvudfokus på enkelhet och pris. SAS koncernen erbjuder därför enbart en klass på dessa flygningar. För europalinjerna har Scandinavian Airlines Businesses sedan hösten 2004 identifierat tre marknadssegment som tydligare visar sammanhanget mellan priset och värdet för kunden. Utifrån dessa marknadssegment har SAS koncernen utarbetat sin nya kund- och produktstrategi.

Scandinavian Airlines Businesses nya produktkoncept i Europa



Business

- SAS Fast Track Security
- Lounge
- Tomt midsäte
- Större benutrymme
- Web/telefon check in
- Vid gate 20 minuter före avgång
- Prioriterad boarding
- Mat och dryck ingår
- Biljett kan ombokas/återbetalas
- Grundläggande servicelöften
- EuroBonus poäng

Economy Flex

- SAS Fast Track Security
- Web/telefon check in
- Vid gate 20 minuter före avgång
- Prioriterad boarding
- Mat och dryck ingår
- Biljett kan ombokas/återbetalas
- Grundläggande servicelöften
- EuroBonus poäng

Economy

- Konkurrenskraftiga priser
- Inga förbokningskrav
- Mat och dryck kan köpas ombord
- Ingen ombokning
- Grundläggande servicelöften
- EuroBonus poäng
- snowflakepriser

snowflake

snowflakepriser erbjuds på Europalinjerna vid låg efterfrågan.

SAS koncernen har identifierat tre marknadssegment

SAS koncernens nya kund- och produktstrategi har tagits fram efter noggrann kundanalys och bygger på en segmentering av marknaden i tre grupper med tydligt differentierade behov.

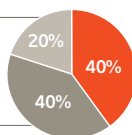
Segmentering av marknaden för flygresor

Komfort

Prioritering av komfort ombord, tillgång till lounge och bättre inflightservice.

Produktivitet

Effektivt och tidsparande. Möjlighet att utnyttja restiden produktivt.



Lågt pris

Kunder som inte vill betala för något extra utan vill ha flygresor till lägsta pris.

Undersökningen är genomförd med 4 000 respondenter i sju länder.

Ökad kommersiell offensiv

- SAS koncernen ska ha ett differentierat produktutbud utformat efter kundens behov och betalningsvilja.
- Alla produkter ska vara för sig själva produceras och levereras lönsamt.
- SAS koncernen ska erbjuda konkurrenskraftiga produkter både till priskänsliga kunder och till kunder som kräver tidsbesparande eller komfortmässiga fördelar. Därigenom skapas den volym som behövs för att upprätthålla ett omfattande trafiksystem.
- SAS koncernen strävar efter att skapa långvariga och goda relationer med sina kunder genom exempelvis företagsavtal och ett nytt program för små och medelstora företag samt genom att vidareutveckla lojalitetsprogrammet EuroBonus.
- Produkterna ska vara tillgängliga via de försäljningskanaler som passar kunderna bäst.



Snabbt och effektivt till lägsta pris eller med högsta komfort

Prisstruktur och prissättning

Prissättningen av en flygbiljett är en kombination av kundupplevt värde och rådande konkurrenssituation. Det kan gälla antingen en envägsprodukt som en resa med snowflake, en ekonomiklassprodukt, en treklassprodukt inom Europa eller en långlinjeresa i Economy, Economy Flex eller Business.

Mervärden som prissätts i SAS koncernens produkter är relaterade till nätverk samt kategori ombord och på marken. Därutöver prissätts flexibilitet och tillgänglighet. snowflakepriset är det lägsta priset och platsen är inte ombokningsbar eller återbetalningsbar och gäller ej för transfertrafik utan endast från punkt A till B. Det är samma produkt som point to point-operatörerna erbjuder. Priset kunden får betala påverkas också i hög grad av de skatter och avgifter som flygbolagen måste ta ut. Det finns dock aktörer på marknaden som prissätter sig under denna nivå för att ta marknadsandelar.

Från regelbaserad prismodell till envägsprissättning

Flygbolagens prissättning har traditionellt innefattat tre huvudelement: prisnivåer, regelverk och tillgänglighet (kapacitetsstyrning). Flygbolagen har under senare år förenklat sina regelverk vad gäller prisstrukturen. Detta har lett till krav på att utveckla verktyg för kapacitetsstyrning som fungerar i en prisstruktur med färre regler. Trenden är att erbjuda fler envägsresor. Eftersom flertalet kunder reser tur och retur är envägspriser inte enbart baserade på ett kundbehov, utan mer på kommunikativa fördelar samt enkelhet och transparens vid bokningen, som kunden ofta gör själv via internet.

Flera av koncernens flygbolag erbjuder envägspriser, exempelvis Spanair i Spanien, SAS Braathens inrikesresor i Norge och Blue1:s resor via Blue1.com. Envägsprissättning ger ökad dynamik och stimulerar bokning via internet.

Inom Scandinavian Airlines Businesses har efterfrågestyrd prissättning påbörjats för såväl Business, Economy Flex som Economy.

Prisstrukturen inom flygbranschen är fortsatt som regel tur och retur baserad och inkluderar transferprissättning. Detta tillåter resande med flera flygbolag, så kallad interlining. Biljetterna är tillgängliga via agent, internet och telefon.

Yieldstyrning inom SAS koncernen

SAS koncernen kan profilstyra varje enskild avgång vilket innebär att kapacitet avsätts för att möta efterfrågan, baserat på förväntad kabinfaktor. Koncernen kan stoppa försäljning av vissa pristyper för att optimera intäkt per avgång. SAS koncernen har ett utvecklat mätningssystem för prisjämförelser, till vilket hänsyn tas vid koncernens prissättning.

Scandinavian Airlines Businesses arbetar med att bedöma betalningsvilligheten för att med ökad grad av precision och automatik avsätta rätt antal platser till respektive klass ombord i syfte att optimera intjäningsförmåga och kundnöjdhet. Målet är också att optimera prissättningen. Systemet förväntas vara i drift under hösten 2005 och då kommer SAS koncernen att ha ett fullt marknadsanpassat bokningssystem.

Trender för produkterbidjande

Biljettlöst resande

SAS koncernen erbjuder ett stort antal produkter baserade på att biljetten finns på kreditkort/Travel Pass. Inom några år förväntas pappersbiljetten försvinna helt.

Internet ombord

Scandinavian Airlines är det första flygbolaget i världen som erbjuder helt trådlös bredbandsuppkoppling ombord på de interkontinentala linjerna.*

* Från mars 2005 finns denna möjlighet på samtliga Airbus A340 och A330.



Smidigt och enkelt resande

För att spara tid och göra resan enklare och smidigare kan kunden boka och checka in via internet, mobiltelefon eller automat. I Business och Economy Flex erbjuds kunden prioritering vid val av säte.

- *Bagage drop* - enkel, snabb avlämning av bagage.
- *Fast Track Security* - snabbare säkerhetskontroll för resande i Business och Economy Flex har introducerats på flygplatserna i Köpenhamn, Stockholm och utvalda europeiska städer.
- *Loungen* spelar en viktig roll för de kunder som önskar komfort och SAS koncernen erbjuder tillsammans med Star Alliance mer än 575 lounges runt om i världen.
- Vid *Gaten* kan Business och Economy Flexkunderna checka in 20 minuter före avgång. Dessa kunder prioriteras också vid val av stol och ombordstigning.
- *Ombord* erbjuder SAS koncernen en mer differentierad produkt. I Business erbjuds ett utökad måltidskoncept och ökad komfort, bland annat genom att mittsätet lämnas tomt. För Economy Flexkunderna, med plats bakom Businesskunderna, ingår mat och dryck. Kunderna i Economy erbjuds mat och dryck mot betalning ombord. Härigenom har priset kunnat sänkas för denna basprodukt. Säteskategorin snowflake ingår i Economy och kunden reser på samma villkor men till lägsta pris.

WAFNY	FLYER	FULL FLEX	Avgång	Ankomst	Varighet	Fakt
319 kr	1889 kr	1799 kr	08:00 CPH	00:40 BUD	8:00	SK01
338 kr	1829 kr	1789 kr	12:00 CPH	13:40 BUD	8:00	SK11
345 kr	1849 kr	1799 kr	16:00 CPH	16:30 BUD	8:00	SK18
361 kr	1889 kr	1799 kr	18:10 CPH	16:30 BUD	8:00	SK21
370 kr	1899 kr	1799 kr	19:30 CPH	17:30 BUD	8:00	SK20
375 kr	1909 kr	1799 kr	17:00 CPH	16:40 BUD	8:00	SK20
375 kr	1909 kr	1799 kr	19:10 CPH	16:30 BUD	8:00	SK20
385 kr	1919 kr	1799 kr	18:00 CPH	16:30 BUD	8:00	SK20
385 kr	1919 kr	1799 kr	20:40 CPH	18:00 BUD	8:00	SK20

SAS Braathens erbjuder sedan maj 2004 envägspriser på sin hemsida. Priset beror på grad av flexibilitet och avgångstid. SAS Braathens internetförsäljning låg under 2004 på över 30% och har förstärkts ytterligare sedan introduktionen av den nya hemsidan och prisstrukturen.

Allianssamarbete

Star Alliance™ är hörnstenen i SAS koncernens globala partner- och nätverksstrategi. Genom Star Alliance erbjuds kunderna ett komplett och världsomfattande rese- och serviceutbud. I november 2004 upptogs finska Blue1 i Star Alliance som dess första regionala medlem. SAS koncernen har därmed tre flygbolag i Star Alliance: Scandinavian Airlines, Spanair och Blue1.

Genom Star Alliance™ kan SAS koncernen erbjuda sina kunder tillträde till ett världsomspännande trafiksystem med samordnade högkvalitativa reseprodukter och tjänster. Med US Airways som ny medlem och Blue1, Adria Airways och Croatia Airlines som nya regionala medlemmar i Star Alliance under året består alliansen av 18 flygbolag som tillsammans transporterar över 370 miljoner passagerare årligen, till och från 772 destinationer i 133 länder.

Allianssamarbetet är strategiskt viktigt och ger stora fördelar, bland annat genom ökade trafikintäkter då fler passagerare väljer att flyga med alliansens flygbolag. Sedan etableringen av Star Alliance 1997 har detta passagerar- och intäktsstillkott till Scandinavian Airlines ökat med 81% och utgör cirka 9% av Scandinavian Airlines totala passagerarintäkter. I mars 2005 förväntas TAP Portugal bli medlem i Star Alliance.

United Airlines och US Airways verkade under konkursskydd i USA under 2004. Air Canada slutförde sin rekonstruktion och lämnade sitt konkursskydd i början av oktober 2004. Risken för negativ inverkan på Scandinavian Airlines bedöms som liten i och med att både United Airlines och US Airways med myndigheternas godkännande har fortsatt att bedriva flygverksamhet som vanligt under rekonstruktionerna. Samarbetet med dessa bolag inom alliansen är oförändrat.

Allianser och trender inom luftfartsindustrin

Konsolideringen inom de tre största globala allianserna, Star Alliance™, oneworld™ och SkyTeam™, fortsätter och endast ett fåtal större internationella flygbolag i Nordamerika och Europa står idag utanför dessa allianser. Även i Asien och Mellanöstern är många flygbolag på väg in i allianserna. Genom sammanslagningen av Air France och KLM blev KLM och dess partners Northwest Airlines och Continental Airlines medlemmar i SkyTeam under 2004.

Star Alliance ambition är att behålla sin position som den största och mest framgångsrika alliansen. Med de nya medlemmarna har SkyTeam passerat oneworld och har därmed blivit den näst största

flygbolagsalliansen. Star Alliance har fått flera priser och utmärkelser och utsågs bland annat till "Best Airline Alliance 2003" av magasinet Business Traveller.

Inom Star Alliance har medlemsbolagen fortsatt arbetet med att utveckla nya gemensamma reseprodukter och tjänster, flygplats-faciliteter samt IT-system etc. Stora insatser har även gjorts för att konsolidera och kvalitetssäkra alliansens existerande produkter, tjänster och varumärke. Därigenom kan alliansens flygbolag erbjuda, producera och leverera ett enklare, smidigare och mer kostnads-effektivt globalt resande till sina kunder.

I den turbulenta situation som råder inom flygbranschen spelar de stora flygbolagsallianserna en stabiliserande roll genom medlemmarnas samarbete och globala närvaro. Alliansen har också fokus på kostnadseffektiva åtgärder genom samordning och gemensamt utnyttjande av resurser och faciliteter, gemensamma inköp samt samarbete inom till exempel produktutveckling, IT och miljö. Att tillgodogöra sig kostnadssynergierna har dock visat sig tidskrävande.

Star Alliance har beslutat att stärka innebörden i sin slogan "The Airline Network for Earth" genom att inleda samarbete med tre internationella miljö-, vetenskaps- och kulturorganisationer. Syftet är att bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Samarbete om flygbränsle

SAS koncernen planerar tillsammans med övriga medlemmar i Star Alliance under kommande år att etablera ett gemensamt företag för inköp och distribution av flygbränsle. Avsikten med företaget är att kostnadseffektivt kontraktera alliansens flygbränsleinköp på strategiskt viktiga flygplatser.

Samarbete med Lufthansa

Scandinavian Airlines arbetar kontinuerligt med att utveckla sina bilaterala relationer och samarbeten med medlemmar i Star Alliance med huvudfokus på trafiken till/från och inom Nordeuropa.



SAS koncernen erbjuder ett världsomspännande trafiksystem

Lufthansa är en av Scandinavian Airlines viktigaste flygbolagspartners. Samarbetet baseras på det av EU-kommissionen godkända joint venture, som innebär ett gemensamt resultatansvar för de två företagens operationer mellan Skandinavien och Tyskland. Genom att samordna linjer, tidtabeller och kapacitet mellan Skandinavien och Tyskland eftersträvar de två bolagen ett gemensamt rese- och kostnadseffektivt globalt trafiksystem. Spanair samarbetar också med Lufthansa inom alliansen.

Lufthansa och Scandinavian Airlines har samordnade marknads- och försäljningsaktiviteter, kunderbudanden etc. på sina respektive hemmarknader. Passagerarservice på flygplatserna, flygplansunderhåll, tekniska tjänster, viss samordnad utveckling av flygplansflottan samt gemensamma inköp är andra samarbetsområden.

Generellt svag marknadsutveckling och växande konkurrens från point to point-bolag medförde att affärsklasstrafiken mellan Skandinavien och Tyskland utvecklades negativt under 2004, medan trafiken i ekonomiklass ökade något. Den totala trafiken ökade med 4% jämfört med föregående år. Kabinfaktorn på Skandinavien-Tysklandslinjerna var 55,5% (62,0%).

Både SAS och Lufthansa har positiva erfarenheter av joint venture samarbetet som inleddes 1995 och senare blev starten för Star Alliance 1997. Samarbetsavtalet mellan SAS och Lufthansa har konkurrensrättslig immunitet från EU fram till den 31 december 2005. Diskussioner har inletts om hur samarbetet ska drivas och formaliseras från 2006. Parterna är positiva till ett fortsatt samarbete. Detaljerna i den fortsatta samarbetsformen förväntas bli klara under andra halvåret 2005.



SAS koncernen har tre medlemmar i Star Alliance

SAS var med och grundade Star Alliance 1997. I mars 2003 blev koncernens spanska dotterbolag Spanair medlem i alliansen och i november 2004 anslöts även Blue1, som första regionala flygbolag i alliansen.

Star Alliance™ nyckeltal 2004

	Passagerare/år (milj.)	Destinationer	Länder	Flygplan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
Air Canada	30,0	150	36	330	1 288	61,0	6,2	40 000
Air New Zealand	9,6	45	15	81	228	22,7	2,1	10 000
ANA - All Nippon Airways	50,9	67	10	181	205	55,8	9,0	14 500
Asiana Airlines	11,8	52	16	63	1 861	16,8	1,8	6 411
Austrian	8,8	124	64	92	226	18,0	2,0	7 200
British Midland International	7,5	33	11	42	882	6,8	1,1	4 500
LOT Polish Airlines	3,7	58	31	53	558	6,2	0,7	4 048
Lufthansa	50,9	175	75	360	408	90,7	20,1	34 559
Scandinavian Airlines Businesses	23,8	100	33	200	913	26,4	4,9	9 254
Singapore Airlines	15,3	56	32	96	493	64,7	4,5	13 259
Spanair	5,6	25	7	53	177	5,1	1,1	2 631
Thai Airways International	17,0	76	35	83	206	44,4	3,4	25 544
United Airlines	68,5	188	23	532	262	168,1	13,1	63 000
US Airways	52,8	187	37	279	3 493	60,8	6,8	28 278
Varig	12,4	73	20	85	3 115	26,5	2,1	11 500
<i>Regionala medlemmar:</i>								
Adria Airways	0,9	22	17	9	55	-	0,2	539
Blue1	1,1	14	8	14	84	0,7	0,2	366
Croatia Airlines	1,5	29	16	11	61	1,1	0,2	1 045
Star Alliance™	372,1	772	133	2 564	14 515	675,8	79,4	276 634
SkyTeam™	316,0	507	112	1 324	10 000	614,0	65,1	186 051
oneworld™	209,0	568	135	1 504	9 571	492,7	50,5	273 495

Källa: Airline Business Magazine, september 2004 / www.staralliance.com / flygbolagens egna data.

European Cooperation Agreement (ECA)

ECA är ett joint venture samarbete mellan SAS, Lufthansa och BMI (British Midland International) i vilket dessa partners kombinerar sina linjenät mellan London Heathrow respektive Manchester och övriga EES-området. Samarbetet är godkänt av EU-kommissionen och avtalet upphör vid utgången av 2007.

Fortsatt svag marknadsutveckling, framför allt inom affärstrafiksegmentet, har medfört att trafikintäkterna inom ECA-samarbetet fortsatt att utvecklas negativt. Åtgärder har vidtagits för att anpassa produktion och kostnader till den förändrade marknads- och konkurrenssituationen. Det negativa resultatet för ECA-samarbetet uppgick till -134 (-244) MSEK för SAS koncernen. Det negativa resultatet (utfall jämfört med baseline) täcks till 45% av SAS respektive Lufthansa och resterande 10% av BMI.

SAS koncernens andel av resultatutvecklingen ECA

	2004	2003	2002	2001
Resultat, MSEK	-134	-244	-418	-335

Regionala flygbolagspartners

SAS koncernen har även minoritetsandelar i Skyways och kommersiellt samarbete med bolaget. Skyways ingår också i SAS Euro-Bonusprogram. Samarbete finns även med Estonian Air, airBaltic och Icelandair som också ingår i SAS EuroBonusprogram.

Nyckeltal - världens största flygbolagsallianser 2004

	Andel av världens totala RPK	Passagerare per år (milj.)	Årlig oms. (mdr USD)
Star Alliance™	21,9%	19,5	24,9
SkyTeam™	19,1%	18,0	18,6
oneworld™	15,4%	11,9	14,4
Totalt	56,4%	49,4	57,9

Källa: Airline Business Magazine, september 2004.

Kvalitet & säkerhet

Flygsäkerheten har den högsta prioriteten inom SAS koncernen. Att flyga är det säkraste sättet att resa och 2004 var det hittills säkraste året för civilflyget i världen. Hög säkerhet och god kvalitet är förutsättningar för stabil drift och god ekonomi. Inget av koncernens flygbolag har under det gångna året registrerat någon säkerhetsrelaterad händelse med hög risk.

Flygsäkerhet och kvalitet

Under 2004 blev Scandinavian Airlines och Blue1 certifierade av IATA i samband med en omfattande säkerhetsrevision, en så kallad IOSA revision, (IATA Operational Safety Audit). Granskningen medförde att Scandinavian Airlines godkändes och listades hos IATA. Detta kan likställas med att uppfylla högsta internationella rekommendationer och standards (enligt IATA). Blue1 blev under 2004 det första finska flygbolaget att få denna certifiering. Godkännandet ger möjligheter till global code-share verksamhet. Scandinavian Airlines och Blue1 är bland de första 16 flygbolagen av IATA:s 270 medlemmar som har kvalificerat sig till IOSA registret. Under 2005 är andra flygbolag i koncernen föremål för IOSA revisioner.

Flygsäkerhetssituationen för SAS koncernen under 2004 var fortsatt stabil. Efter en ökning av antalet incidenter vid flygtrafikledning i de skandinaviska länderna kontaktades dock luftfartsmyndigheterna.

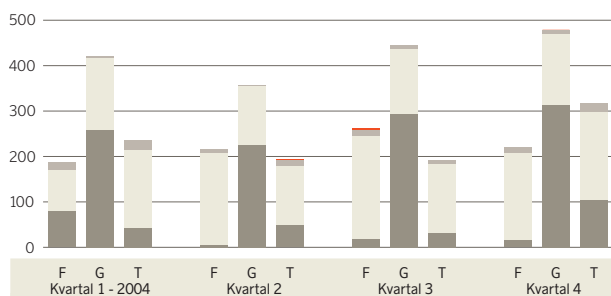
Flygplansunderhåll

SAS koncernens flygbolagsunderhåll utförs huvudsakligen av SAS Technical Services och följs upp via rapporteringssystem, revideering och prover. Kvalitetsarbetet bedrivs gemensamt och alla rapporterade händelser värderas enligt systemet för riskanalys. Underhållet bedrivs under ett strikt regelverk och kontrollsystem som säkrar luftvärda flygplan. (Verksamheten övervakas av och eventuella händelser rapporteras till den Skandinaviska Luftfartsmyndighetens tillsynskontor.) Under hösten 2004 har en potentiell rutinbrist på Gardermoen uppmärksamats. En utredning av de

Antal rapporterade avvikelser under 2004

Förklaringar se nedan.	R1	R2	R3	R4	R5
Flight operations	0	3	53	711	117
Ground operations	0	0	25	585	1090
Technical operations	0	2	66	646	225
Totalt	0	5	144	1942	1432

Antal rapporterade avvikelser inom Scandinavian Airlines Businesses respektive Airline Support Businesses



- F = Flight operations G = Ground operations T = Technical operations
- R1: Hög risk (Inga rapporterade incidenter i denna kategori under 2004).
 - R2: Förhöjd risk under alla omständigheter.
 - R3: Förhöjd risk under ogynnsamma omständigheter som tidvis råder.
 - R4: Ej förhöjd eller förhöjd risk endast under extrema omständigheter. Används för avvikelser som visar på möjliga säkerhetsproblem.
 - R5: Ej förhöjd risk, eftersom avvikelserna inte är säkerhetsrelaterade.

Flygsäkerhetsstyrning

Flygoperativt	Markbaserat	Teknik
Rapporteringsområde: <ul style="list-style-type: none"> ■ Befälhavarskap ■ Planering ■ Kommunikation ■ Navigation ■ Övervakning ■ Kabinsäkerhet 	Rapporteringsområde: <ul style="list-style-type: none"> ■ Luftfartsskydd ■ Passagerarhantering ■ Lastkontroll ■ Farligt gods ■ Klarering ■ Onormala situationer 	Rapporteringsområde: <ul style="list-style-type: none"> ■ Drift ■ Planering ■ Material ■ Service ■ Produktion ■ Markutrustning
Orsakad av: <ul style="list-style-type: none"> ■ Prestation ■ Samarbeta ■ Person/maskin ■ Utrustning ■ Procedur ■ Ledning/styrning ■ Externa faktorer 		
Analys: <ul style="list-style-type: none"> ■ Varje rapporterad avvikelse analyseras och klassificeras enligt kriterier i riskvärderingsmetoden RAMS (Risk Assessment Method in SAS). Därefter utreds samtliga incidenter. 		
Åtgärd: <ul style="list-style-type: none"> ■ När grundorsaken till en incident fastslags bestäms vilka korrigerande åtgärder som ska vidtas i syfte att förhindra en upprepning. ■ Implementeringen av åtgärderna följs upp för att kontrollera att önskat resultat uppnåtts. 		

skandinaviska myndigheterna och en intern utredning inom SAS koncernen drog slutsatsen att inga flygplan hade varit i trafik utan att nödvändigt underhåll utförts.

Luftfartsskydd

De gemensamma Europeiska bestämmelserna, EU 2320/2002, för Luftfartsskydd (Aviation Security) implementerades fullt ut under 2004. Detta har medfört långtgående konsekvenser inom många områden för såväl flygbolag som flygplatser och orsakat högre kostnader för SAS koncernens företag inom markservice. Speciellt gäller detta förändringar på flygplatserna, flöden av material, last och passagerare. Se vidare *Hållbarhetsinformation sid 109*.

Kvalitetsmätning

Alla flygningar ska genomföras med säkra flygplan och säker utrustning. Kvalitet mäts genom punktlighet och regularitet som analyseras och kontinuerligt följs upp mot fastställda mål (se *respektive flygbolag*). Varje löfte till kunden är ett åtagande att leva upp till. SAS koncernen gör regelbundna mätningar rörande kundnöjdheten och resultaten ligger till grund för anpassning och produktutveckling.

Scandinavian Airlines Businesses Riskindex 2004

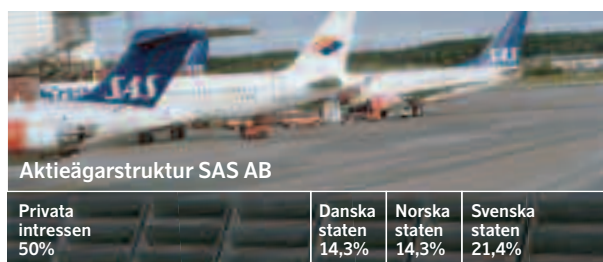
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
2003	2,86	2,98	1,84	1,82	2,10	1,52	2,96	2,00	2,28	1,60	2,53	1,93
2004	2,26	1,76	0,95	1,47	1,20	1,52	2,01	1,94	1,66	1,35	1,43	1,44

Riskindex är en systematisk uppföljningsmodell som tar hänsyn till inrapporterade avvikelser och viktar detta efter grad av risk. Målet är ett så lågt värde som möjligt.

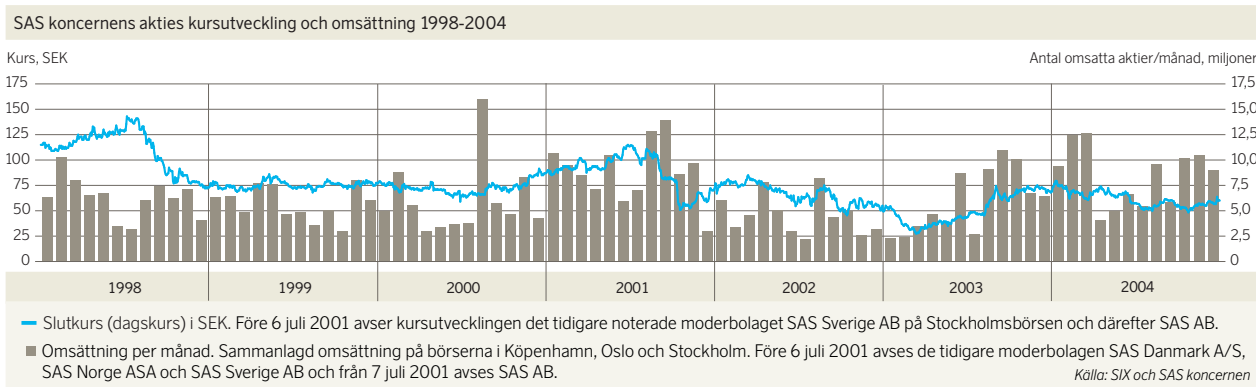
Kapitalmarknaden

- Aktien ■ Ekonomisk tioårsöversikt ■ Avkastningskrav & resultatkrav ■ Risker & känslighet
- Investeringar & kapitalbindning

SAS koncernen har som mål att i dialogen med kapitalmarknaden stärka intresset för SAS koncernens aktie hos befintliga och potentiella investerare genom att tillhandahålla relevant, aktuell och snabb information. Investerare och kapitalmarknadsaktörer ska förse med tydlig information om verksamheten med fokus på att öka aktieägarvärdet samt information om hur hållbarhetsrelaterade frågor bidrar till värdeskapande. SAS koncernen eftersträvar att ha en god tillgänglighet för kapitalmarknaden genom bland annat presentationer, i Skandinavien och internationellt.



SAS koncernens aktie: SAS koncernens aktie är primärnoterad på Stockholmsbörsen och sekundärnoterad på börserna i Köpenhamn och Oslo. Koncernens totala marknadsvärde var 9 870 MSEK vid utgången av 2004. Antalet omsatta aktier steg med 41% under 2004.



Finansiellt mål	<ul style="list-style-type: none"> ■ SAS koncernens övergripande finansiella mål är att skapa värden för sina aktieägare. Ambitionen är att aktiens totalavkastning, det vill säga summan av aktiekursändring och utdelning, ska vara minst 14% över en konjunkturcykel. Detta avkastningskrav har översatts till ett internt finansiellt mål, CFROI.
IR/Informations-policy	<ul style="list-style-type: none"> ■ SAS IR policy är godkänd av SAS AB:s styrelse och har som syfte att säkra god och rätt informationsspridning till kapitalmarknaden. (Policyn finns på www.sasgroup.net).
Utdelningspolicy	<ul style="list-style-type: none"> ■ SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. ■ Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivå 30-40% av koncernens resultat efter schablonskatt.
Finansiell strategi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansiering och en aktiv dialog med kapitalmarknaden. ■ Finansverksamhetens syfte är att identifiera, styra och hantera SAS koncernens finansiella risker, bland annat avseende valutor, räntor och krediter. ■ Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång och optimering sker av flottans finansiering utifrån krav på operationell effektivitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde.
Planerade kapitalmarknadsaktiviteter 2005	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Analytiker.</i> Kvartalsvisa möten och telefonkonferenser. ■ <i>Investorer.</i> Kvartalsvisa möten i Köpenhamn, Oslo, Stockholm och London, halvårsvisa möten i övriga Europa och USA. Deltagande i branschseminarier och konferenser. ■ <i>Mäklare och finansiell press.</i> Kvartalsvisa möten och årliga seminarier.

Aktien

SAS koncernen följs av analytiker inom Skandinaviens ledande mäklarhus och av ett flertal av de större internationella. SAS aktiens omsättning ökade med 58% under 2004 till totalt 6,4 miljarder SEK.

Branschens kursutveckling

Flygbolagens aktiekurser steg i januari 2004. Från början av februari 2004 minskade marknadsvärdet, trots större trafikvolymer, på grund av vinstvarningar orsakade av överkapacitet och allt högre flygbränslepriser. Mot slutet av 2004 skedde en viss återhämtning på marknaden efter att de tidigare rekordhöga bränslepriserna sjunkit. Från toppnoteringen i mitten av januari till lägsta nivån i oktober minskade marknadsvärdet för de europeiska flygbolagen Alitalia, Easyjet, British Airways, Finnair, Iberia, Lufthansa och Ryanair med 35% och med 39% för SAS koncernen. För helåret 2004 minskade marknadsvärdet för dessa bolag med 9,3% medan SAS koncernens marknadsvärde minskade med 11,8%, vilket var 2,5 procentenheter sämre än konkurrenterna.

Handeln i SAS koncernens aktie

SAS koncernens aktie är primärt noterad i Stockholm samt sekundärnoterad i Köpenhamn och Oslo. Antalet omsatta aktier i SAS koncernen ökade betydligt under 2004 jämfört med 2003. Under 2004 hade SAS koncernens aktie en omsättning på 6,4 (4,1) miljarder SEK, en ökning med 58%. Detta gör SAS koncernens aktie till den åttonde mest omsatta flygbolagsaktien i Europa, vilket är samma nivå som under 2003. Totalt omsattes 100,8 (71,7) miljoner aktier, vilket motsvarar 61% (44%) av totalt utestående aktier. Justerat för de tre skandinaviska staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen motsvarar detta en omsättning på totalt 123% (87%). Av den totala

omsättningen omsattes 55% (53%) på Stockholmsbörsen, 36% (27%) i Köpenhamn och 9% (19%) i Oslo. Handeln mätt i antal aktier under 2004 uppgick till 36,1 (19,7) miljoner i Köpenhamn, 8,8 (13,9) miljoner i Oslo och 55,9 (38,1) miljoner i Stockholm.

Aktieägare

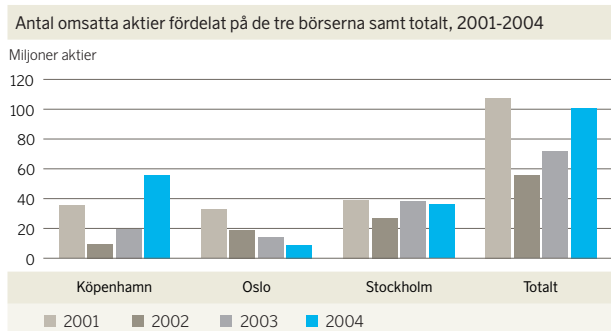
SAS koncernen hade 22 270 (20 789) aktieägare den 31 december 2004. De tre skandinaviska staterna äger tillsammans 50% av koncernen. Största privata aktieägare är Wallenbergstiftelserna, Folketrygdfondet, Odin Fondene, Första AP-fonden och Handelsbankens fonder. Det sammanlagda institutionella ägandet är cirka 40-45% och privatpersoners ägarandel är cirka 5-10%. Ägarandelen i Skandinavien uppgår till cirka 90%. Ägarandelen utanför EES-området är under 5%.

Utdelning

Under rådande omständigheter med negativa resultat i verksamheten är finansiell styrka av avgörande betydelse. Styrelsen föreslår att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2004.

SAS koncernens avkastning

En placering om 100 SEK den 1 januari 1995 hade fram till slutet av 2004 vuxit till 139 SEK inklusive återinvesterad utdelning. Det motsvarar en årlig genomsnittlig totalavkastning på 3,4%.



SAS koncernens aktieomsättning ökade i Köpenhamn med 83% och i Stockholm med 47%, men minskade i Oslo med 37% under 2004 jämfört med 2003.

Källa: SIX och SAS koncernen



Marknadsvärdet sjönk med 11,8% till 9 870 MSEK. Högsta notering under året var 13 078 MSEK och lägsta 7 962 MSEK.

Källa: SIX och SAS koncernen



SAS koncernens akties andel av omsättningen på Stockholmsbörsen var under 2004 relativt stabil och var cirka 0,1% vilket är det högsta uppnådda värdet någonsin.

Källa: Stockholmsbörsen och SAS koncernen



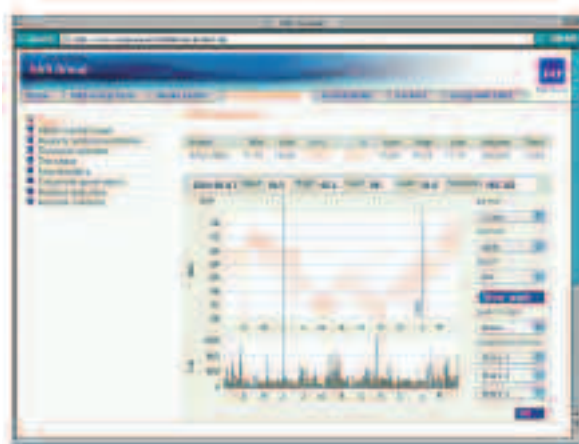
Genomsnittlig årlig effektiv avkastning under perioden 1995-2004 var 3,4%.

Analytikerbevakning av SAS koncernen

Intresset från analytiker för att bevaka SAS koncernen har ökat under 2004, framför allt utanför Skandinavien. I Skandinavien följer de flesta större internationella banker SAS koncernen och under året har också några av världens största investmentbanker börjat följa SAS koncernen.

SAS koncernens relation till kapitalmarknaden

SAS koncernens ambition är att erbjuda snabb, relevant och aktuell information. På SAS koncernens internetsajt www.sasgroup.net återfinns uppdaterad information om koncernens finansiella utveckling, aktiemarknadsinformation, finansiell kalender, trafikstatistik, miljöindex, företagsinformation och andra viktiga data. SAS koncernen följer en IR/informationspolicy, fastställd av SAS AB:s styrelse som återfinns på www.sasgroup.net och som har till syfte att säkra god och rättvis informationsgivning till marknaden. Under första kvartalet 2005 lanserade SAS koncernen en ny koncerninformationssajt med utökad företagsinformation för att förbättra och förtydliga informationen till marknadens olika intressenter.



Ytterligare information om aktien med interaktiva diagram, finansiell kalender, trafikstatistik, IR policies, Corporate Governance och mycket annat finns tillgängligt på www.sasgroup.net

Nyckeltal per aktie, SEK	2004	2003	2002	2001	2000
Börsvärde, milj	9 870	11 234	8 329	11 147	15 599
Omsättning antal aktier, milj	100,8	71,7	55,6	107,5	72,5
Antal aktier vid årets slut, milj	164,5	164,5	164,5	161,8	164,5
Resultat efter skatt	-11,38	-8,60	-0,81	-6,65	12,98
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-9,34	-7,09	13,06	-2,19	24,01
Utdelning (föreslagen 2004)	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	0%	0%	0%	35%
Synligt eget kapital	67,84	79,84	92,33	97,14	106,50
Börskurs vid årets slut	60,0	68,0	49,4	68,0	90,0
Högsta börskurs under året	79,5	75,0	85,0	115,0	91,5
Lägsta börskurs under året	48,4	27,4	45,5	51,0	59,0
Genomsnittskurs	61,8	51,3	66,2	86,8	73,5
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	88%	85%	53%	70%	85%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%
P/E, genomsnitt	neg	neg	neg	neg	5,7
P/CE, genomsnitt	neg	neg	neg	neg	3,1

Nyckeltalen avser SAS koncernen och är för år 2001 beräknade utifrån 160 018 622 aktier och 163 747 100 aktier för 2002. Övriga år är beräknade utifrån 164 500 000 aktier. Antalet utestående aktier är beräknat på ett vägt genomsnitt under året (RR18).

Aktieägare per börs	2004	2003	2002
Köpenhamn	15 514	13 728	12 987
Oslo	1 612	1 831	1 949
Stockholm	5 144	5 230	4 875
Totalt	22 270	20 789	19 811

Handelskoder - aktien (ISIN-kod SE0000805574)	Reuters	Bloomberg
SAS AB, Köpenhamn	SAS.CO	SAS DC
SAS AB, Oslo	SASNOK.OL	SAS NO
SAS AB, Stockholm	SAS.ST	SAS SS

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

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

Aktiefördelning	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
2004-12-31				
1-500	15 391	2 982 545	1,8%	69,1%
501-1000	3 633	2 802 176	1,7%	16,3%
1001-10000	2 871	7 375 978	4,5%	12,9%
10001-50000	252	5 570 582	3,4%	1,1%
50001-100000	46	3 502 916	2,1%	0,2%
100001-	77	138 995 800	84,5%	0,3%
Okända ägare *		3 270 003	2,0%	
Totalt	22 270	164 500 000	100,0%	100,0%

* Inte namnnoterade aktieägare i Danmark.

De 15 största aktieägarna i SAS koncernen *	Antal aktier	Ägarandel
2004-12-31		
Svenska staten	35 250 000	21,4%
Danska staten	23 500 000	14,3%
Norska staten	23 500 000	14,3%
Wallenbergstiftelserna	13 155 980	8,0%
Folktrygghedsfondet	6 718 637	4,1%
Odin fonderna	6 016 504	3,7%
Första AP-fonden	2 398 047	1,5%
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4%
Handelsbanken fonder	2 195 349	1,3%
Andra AP-fonden	1 694 531	1,0%
Jyske Bank	1 665 311	1,0%
Livförsäkringsaktiebolaget	1 377 000	0,8%
SEB fonder	1 339 500	0,8%
Vital Forsikring	1 053 775	0,6%
Didner & Gerge Aktiefond	600 000	0,4%
Övriga aktieägare	41 746 072	25,4%
Totalt	164 500 000	100%

* Dansk lagstiftning medger offentliggörande endast då ägarandelen överstiger 5%.

Ekonomisk tioårsöversikt

	SAS koncernen ¹										SAS Gruppen ²
	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	
Resultaträkningar, MSEK											
Omsättning	58 073	57 754	64 944	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189	35 403	
Rörelseresultat före avskrivningar	1 694	826	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668	4 761	
Avskrivningar	-2 853	-3 046	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840	
Resultatandelar i intresseföretag	137	39	-409	-70	-1	77	-20	88	5	97	
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	5	651	817	-24	1 033	283	1	1	-	6	
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	113	649	-320	1 165	490	726	1 014	83	100	83	
Resultat efter finansiella poster	-1 945	-1 470	-450	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031	2 659	
Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär	-1 813	-2 221	-736	-2 282	1 291	459	1 905	2 215	1 931	2 566	
Balansräkningar, MSEK											
Anläggningstillgångar	38 269	42 768	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787	19 345	
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	10 748	9 441	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161	3 477	
Likvida medel	8 595	9 066	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074	10 078	
Eget kapital	11 159	13 134	15 188	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424	10 588	
Långfristiga skulder och avsättningar ³	25 383	25 855	27 262	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314	11 750	
Kortfristiga skulder	21 070	22 286	24 360	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284	10 562	
Balansomslutning	57 612	61 275	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022	32 900	
Kassaflödesanalyser, MSEK											
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1 536	-1 167	2 138	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564	4 881	
Investeringar	-3 769	-4 488	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112	-3 256	-2 651	-1 399	
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	6 853	5 535	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066	619	
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 548	-120	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87	735	1 979	4 101	
Nyemission	-	-	197	-	-	-	-	-	644	-	
Utdelning ⁴	-	-	-	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204	-591	
Extern finansiering, netto	-2 016	-1 480	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562	-4 157	
Årets kassaflöde	-468	-1 600	-941	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143	-647	
Nyckeltal											
Bruttovinstmarginal, %	2,9	1,4	5,5	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4	13,5	
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	-1,3	0,5	3,7	0,0	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7	15,6	
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, %	-15,6	-10,3	-0,9	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9	18,5	
Soliditet, %	19	22	23	25	36	37	38	36	35	32	
Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK											
Resultat											
Resultat före avskrivningar, EBITDA	1 694	826	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666	4 761	
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	2 689	2 935	3 747	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872	834	
EBITDAR	4 383	3 761	7 294	3 168	5 608	4 077	5 128	4 961	4 538	5 595	
- Intäkter från operationell flygplansleasing	-163	-145	-85	-16	-15	-66	-161	-179	-238	-382	
Justerat EBITDAR	4 220	3 616	7 209	3 152	5 593	4 011	4 967	4 782	4 300	5 213	
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital⁵											
+ Eget kapital	11 990	13 742	14 890	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424	10 588	
+ Minoritetsandelar	43	119	71	218	131	45	19	19	18	18	
+ Övervärde flygplan	-674	167	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930	1 184	
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (7-faktor)	18 130	22 844	21 766	14 818	10 840	7 670	5 383	4 686	3 889	3 021	
- Kapitalandelar i intresseföretag	-666	-519	-803	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653	-586	
+ Finansiell nettoskuld	18 592	19 031	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026	255	164	2 544	
Justerat sysselsatt kapital	47 415	55 384	54 147	44 135	36 199	30 568	23 929	20 604	17 772	16 769	
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	8,9	6,5	13,3	7,1	15,5	13,1	20,8	23,2	24,2	31,1	
Övriga finansiella mått, MSEK											
Finansiella intäkter	357	1 096	1 150	618	518	868	634	674	745	1 011	
Finansiella kostnader	-1 399	-1 684	-2 282	-1 129	-729	-713	-684	-754	-634	-1 459	
Räntebärande skulder	27 280	28 866	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810	12 935	
Operationellt leasingkapital	17 682	19 530	25 634	16 863	13 181	6 960	6 062	4 760	4 438	3 164	
Nettoskuld	9 956	11 466	11 574	7 652	794	-107	484	-185	164	2 544	
Finansiell nettoskuld	17 377	18 122	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707	345	164	2 544	
Skuldsättningsgrad ⁶	1,55	1,37	1,16	0,81	0,25	0,14	0,11	0,03	0,02	0,2	
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital	2,50	2,13	1,99	1,37	0,45	0,35	0,25	0,13	0,18	0,35	
Justerad finansiell nettoskuld (7-faktor)/eget kapital	3,24	2,92	2,87	1,89	1,00	0,73	0,58	0,46	0,50	0,79	
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	4,3	6,5	6,9	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7	8,3	
Räntetäckningsgrad	-0,4	0,1	0,8	0,0	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2	2,8	

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

⁵ Genomsnittligt kapital för åren 1997-2004. ⁶ Beräknas på finansiell nettoskuld. Definitioner och begrepp, se sid. 118.

Kommentarer till tioårsöversikten

Tioårsöversikten redovisar nyckeltal för SAS koncernen under perioden 1996-2004 varav åren 1996-2000 proforma inklusive moderbolagen. Året 1995 visar SAS Gruppen där de tidigare tre moderbolagen ej är konsoliderade.

Resultat och trafikutveckling

Flygbolagen och SAS koncernen har historiskt påverkats av internationella kriser och konflikter. Gulfkriget 1990-91 och lågkonjunkturen i början av 1990-talet medförde färre passagerare samt lägre fraktvolymen vilket drabbade SAS koncernen hårt. Nedgången kom under en period då företaget genomförde stora investeringar. Prispress tillsammans med lågkonjunktur och den svenska kronans försvagning gjorde att styrelsen 1993 beslutade att konsolidera verksamheten. Flera innehav i dotterföretag avvecklades vilket påverkade rörelseintäkterna negativt under 1994 och 1995. 1994 förbättrades rörelseresultatet avsevärt genom en kombination av kostnadsbesparande åtgärder och tillväxt i marknaden till följd av stigande konjunktur.

1995 blev SAS koncernens bästa år någonsin mätt i rörelseresultat och avkastning på investerat kapital. SAS koncernens egna avkastningskrav CFROI uppgick till 31,1%. Resultatet försämrades under 1996, främst beroende på ökade kostnader. 1997 var ett bra år men 1998 försämrades resultatet till följd av ökade kostnader vilket ledde till införandet av ett åtgärdsprogram. Resultatförsämringen fortsatte under 1999.

År 2000 var konjunkturen god på de skandinaviska marknaderna och inom världsekonomin vilket ledde till ökad efterfrågan på flygresor. Det höga priset på flygbränsle påverkade resultatet negativt. Sjunkande bränslepriser i slutet av 2000 och fortsatt god konjunktur gjorde att inledningen på 2001 blev positiv. En avmattning skedde dock under sommaren 2001 och terrorattackerna den 11 september 2001 gjorde att flygindustrin upplevde sin värsta kris sedan Gulfkriget. Resultatet före realisationsvinster och poster av engångskaraktär 2001 uppgick till -2 282 MSEK och åtgärdsprogrammet Turnaround 2005 initierades. Resultatet före

realisationsvinster och poster av engångskaraktär förbättrades under 2002 till -736 MSEK men präglades av fortsatt lågkonjunktur och prispress på grund av ökad konkurrens på den europeiska flygmarknaden samt ändrad passagerarmix.

År 2003 blev mycket svagt till följd av kriget i Irak och lungsjukdomen SARS, vilket medförde att det första kvartalet blev det sämsta i flygindustrins historia. Resultatet före realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick till -2 221 MSEK.

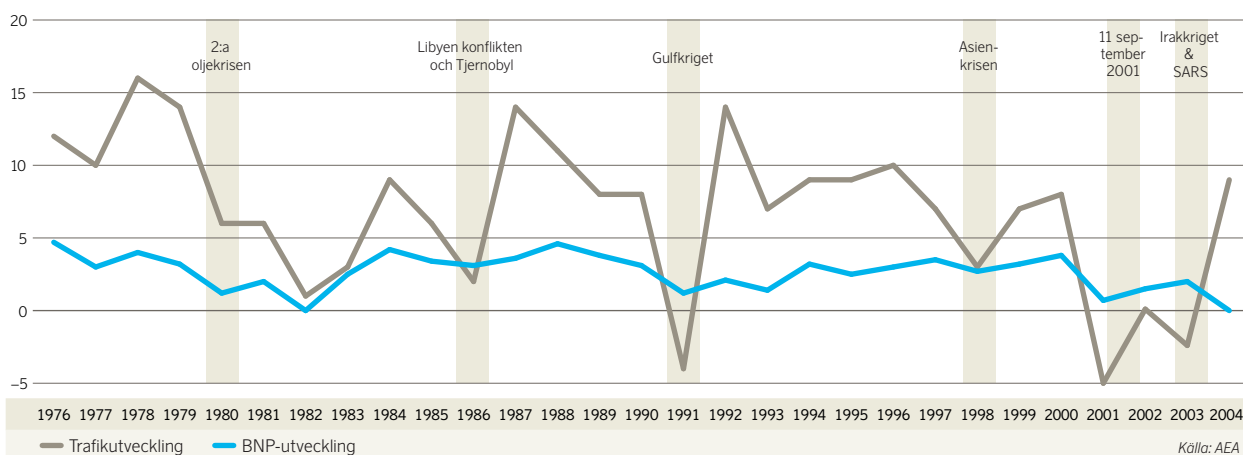
Under 2004 återhämtade sig trafiken betydligt, framför allt på de interkontinentala linjerna. SAS koncernens resultat förbättrades trots mycket stark yieldpress under första halvåret och rekordhög flygbränslepriser under det andra halvåret 2004. Resultatet efter finansiella poster och före poster av engångskaraktär för året 2004 uppgick till -1 813 MSEK. Avkastningsmålet, CFROI, uppgick till 9%.

Flygbranschens utveckling

Ett flertal extraordinära och helt oförutsägbara händelser har inneburit en svår period för flygbranschen de senaste fyra åren. De flesta flygbolag har därför påbörjat och genomfört mycket omfattande effektiviseringar. Trots det har flygbolagen inom IATA (fler än 270 flygbolag som står för över 95% av världens samlade flygtransporter) sedan 2001 ackumulerat förlorat cirka 34 miljarder USD trots en viss förbättring under 2004. Effektiviseringarna har medfört att tiotusentals medarbetare har rationaliserats bort.

Förlusterna har uppstått trots att flygbolagen samtidigt har förbättrat sitt kapacitetsutnyttjande och visat tillväxt under åren 2002 och 2004. De dramatiska händelserna under 2001 och 2003 har medfört att trafiken under 2001-2004 sjunkit med cirka 0,5%. Enhetskostnaderna bland de stora nätverksbolagen i Europa har sedan 2002 på årsbasis sänkts med över 3% trots att kostnaderna för säkerhet, flygbränsle och luftfartsavgifter stigit kraftigt under samma period. SAS koncernen har under samma period sänkt enhetskostnaden med 26% justerat för valuta och ökade bränslekostnader.

Trafik- och BNP-utveckling i världen 1976-2004, %



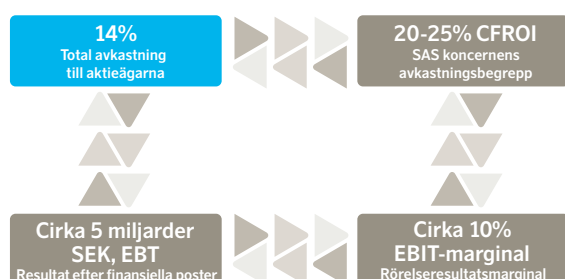
Baserat på de senaste 30 årens utveckling anses trafiktillväxten ha en multiplikator på cirka 2,5 gånger BNP. Sedan 2001 har detta samband varit mycket svagt och korrelationen motsatt till följd av händelser som 11 september, kriget i Irak och SARS.

Avkastningskrav & resultatkrav

SAS koncernens mål är att ge sina aktieägare en konkurrenskraftig avkastning. Med detta förstås summan av den årliga kursändringen och utdelningen. Målet är att ge ägarna en avkastning om 14% per år räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. Målet baseras på kapitalvärdesmodellen (CAPM-modellen). *Definitioner och begrepp, se sid 118.*

CFROI

CFROI är SAS koncernens primära avkastningsbegrepp för flygbolagen då detta nyckeltal bäst visar den avkastning verksamheten genererar i förhållande till den faktiska kapitalinsatsen. Avkastningsmålet är marknadsmässigt och ligger i linje med kapitalmarknadens uppfattning. Det avspeglar multipeln EV/EBITDAR, som internationellt är det viktigaste finansiella nyckeltalet för flygbolag och som används av flertalet analytiker i flygbranschen.



20% CFROI motsvarar en EBIT-marginal på cirka 10%, resultat efter finansiella poster på 5 miljarder SEK och ska ge en total avkastning till aktieägarna på 14%.

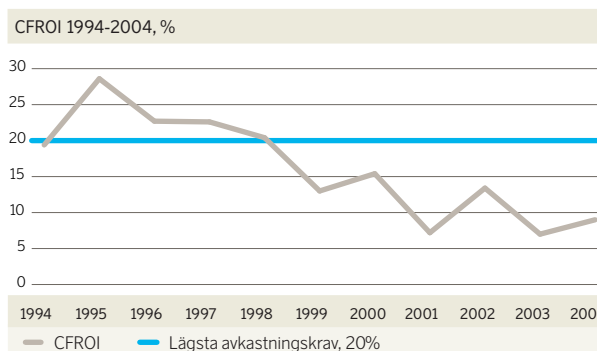
Kapitalbegreppet är justerat till att omfatta dolda värden i flygplansflottan samt kapitaliserat nuvärde (7-faktor) för de operationella leasingkostnaderna för flygplansflottan. SAS koncernens målsättning är att erhålla en marknadsvärdering som ligger minst i paritet med branschens genomsnitt och har en målsättning på en CFROI om i genomsnitt minst 20% över en konjunkturcykel.

Beräkning av CFROI 2004

$$\frac{\text{Justerat EBITDAR}}{\text{Justerat sysselsatt kapital}} = \frac{4\,220 \text{ MSEK}}{47\,415 \text{ MSEK}} = 9\%$$

Resultat och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK	2004	2003
Resultat		
Resultat före avskrivningar, EBITDA	1 694	826
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	2 689	2 935
EBITDAR	4 383	3 761
- intäkter från operationell flygplansleasing	-163	-145
Justerat EBITDAR	4 220	3 616
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital	2004	2003
+ Eget kapital	11 990	13 742
+ Minoritetsandelar	43	119
+ Övervärde flygplan	-674	167
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (7-faktor)*	18 130	22 844
- Kapitalandelar i intresseföretag	-666	-519
+ Finansiell nettoskuld	18 592	19 031
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital	47 415	55 384

*På kapitalmarknaden används beräkningsmodellen 7 gånger den årliga kostnaden oavsett leasarnas bindningstid. SAS koncernen beaktar leasingintäkter i denna post. NPV (Net Present Value) uppgick vid utgången av december 2004 till 10 587 (10 028) MSEK. Genomsnittligt NPV för 12-månadersperioden uppgick till 11 546 (11 130) MSEK.

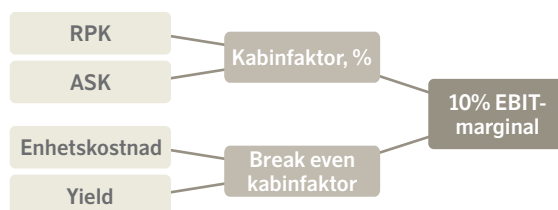


Koncernens övergripande finansiella mål är en CFROI på i genomsnitt minimum 20% över en konjunkturcykel. 2004 var CFROI 9% (7%). I CFROI ingår påverkan med externa miljörelaterade kostnader, se sid 112.

De flygrelaterade verksamheterna och hotellverksamheten ska ha avkastningskrav motsvarande relevanta mått för branschen.

Nyckelkomponenter för beräkning av resultatkrav

SAS koncernen har resultatkrav i enlighet med avkastningsbegreppet, CFROI, på samtliga linjer i flygverksamheten. Nedan exemplifieras nyckelbegrepp för att beräkna koncernens EBIT-marginal.



Simulerad beräkning av krav för att nå 10% EBIT-marginal

Exemplet bygger på en kostnadsnivå motsvarande den hos "ett effektivt flygbolag" och visar att genomsnittspriset, exkl. vissa avgifter, per passagerare på en 400 km flygsträcka måste vara 750 SEK för att ge aktieägarna avkastning på investerat kapital.

RPK	84 passagerare x 400 km	=	33 600 RPK
ASK	120 säten x 400 km	=	48 000 ASK
<i>Kabinfaktor, passagerarbeläggning</i>			
$\frac{RPK}{ASK}$	$= \frac{33\,600}{48\,000}$	=	70,0%
<i>Yield, enhetsintäkt</i>			
$\frac{\text{Passagerarintäkt}}{RPK}$	$= \frac{63\,000 \text{ SEK}}{33\,600}$	=	1,87 SEK
<i>Enhetskostnad</i>			
$\frac{\text{Kostnad}}{ASK}$	$= \frac{57\,273}{48\,000}$	=	1,19
<i>Break-even kabinfaktor</i>			
$\frac{\text{Enhetskostnad}}{\text{Yield}}$	$= \frac{1,19}{1,87}$	=	63,6%
<i>EBIT-marginal vid 70% kabinfaktor</i>			
		=	10%

För resultatkrav på enhetsnivå, se respektive bolag.

Risker & känslighet

SAS koncernen eftersträvar en bred tillgång till kapital från olika finansieringsformer. Finansiella transaktioner, risker och finansiering hanteras centralt och samordnas av SAS Group Finance & Asset Management. Rörelserisikerna hanteras av respektive enhet inom koncernen. (För information kring finansiell riskhantering se not 30 sid 84.)

Flygindustrin är genom den stora andelen fasta kostnader mycket känslig för externa förändringar, säsongsvariationer och ändrad efterfrågan. Under 2004 ökade den ekonomiska tillväxten mätt i BNP och passagerartrafiken visade god tillväxt. Flygbolagen påverkades negativt av överkapacitet på marknaden samt att flygbränslepriserna nådde rekordhöga nivåer. Tillväxten i ekonomin har trots höga oljepriser fortsatt och utsikterna inför 2005 är goda på många av SAS koncernens marknader. Nedanstående uppställning visar BNP tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader under 2004 samt andelen av den totala biljettförsäljningen under 2004 som dessa marknader står för.

BNP-tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader 2004		
	BNP-tillväxt *	Koncernens andel av försäljningen
Norge	3,2%	29%
Sverige	3,3%	21%
Danmark	2,4%	10%
Spanien	2,6%	12%
USA	4,4%	6%
Finland	3,1%	3%
Övriga Europa	1,8%	15%
Övriga världen	3,6%	4%

* OECD Economic Outlook No 76, 30 november 2004.

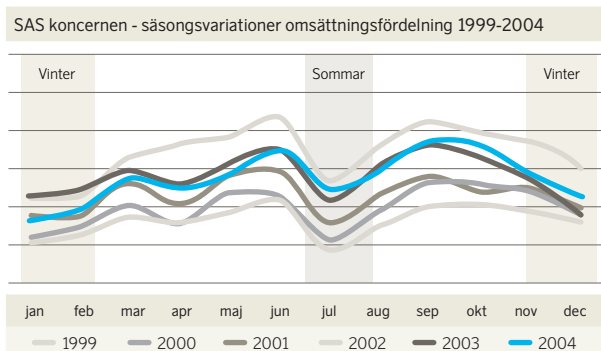
Flygindustrins cykler

Flygindustrin är en bransch som normalt uppvisat årlig tillväxt. Tillväxten har dock brutits vid externa chocker som krig, epidemier och oljekriser. Lönsamheten har varit volatil och industrin är mycket exponerad för externa händelser.

Större utrymme för privatkonsumtion i kombination med lägre biljettpriser till följd av ökad effektivisering hos flygbolagen har stimulerat trafiken (RPK) som i genomsnitt stigit med 5% per år. Ökad ekonomisk aktivitet, BNP, medför ökat resande.

SAS koncernens säsongsvariationer

Lönsamheten för SAS koncernen varierar kraftigt under året beroende på att resandet följer ett tydligt säsongsmönster. Ett kalenderår inleds med mycket låga trafiknivåer och lågt affärsresande, vilket



SAS koncernens känslighetsanalys

Ungefärliga relationer mellan de viktigaste operationella nyckeltalen för Scandinavian Airlines Businesses och SAS koncernens ekonomiska och miljömässiga resultat.

MSEK	Scandinavian Airlines Businesses	Koncernen totalt
Passagerartrafik 1 % förändring av RPK	240	290
Kabinfaktor 1 procentenhets förändring i kabinfaktor	350	470
Enhetsintäkt (Yield) 1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkm	290	370
Enhetskostnad 1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad	280	340
Flygbränsle 1% förändring av priset på flygbränsle, MSEK 1% förändring i förbr. av flygbränsle motsvarande ton CO ₂ (000)	45 43	60 60
Valutakänslighet (intäkter och kostnader) 1% försvagning av SEK mot USD 1% försvagning av SEK mot NOK 1% försvagning av SEK mot DKK 1% försvagning av SEK mot EUR 1% ökning av nettoskulden		-80 45 -30 35 0-15

Dessa resultat effekter kan inte summeras men åskådliggör resultat känsligheten (exklusive säkring av valuta och bränsle) för Scandinavian Airlines Businesses respektive koncernen i nuläget.

gör januari och februari till svaga månader. Under mars-juni ökar volymerna kraftigt. Lönsamheten under våren påverkas negativt av påsken och det kvartalet som påsken infinner sig i får en negativ resultat effekt på cirka 200-300 MSEK.

Under juli-augusti är affärsverksamheten i Skandinavien mycket låg, vilket gör att intäkterna under perioden minskar trots att trafiken och beläggningen är hög. I samband med ökade aktiviteter i näringslivet stiger intäkterna successivt från slutet av augusti till oktober för att sedan minska under november-december.

Rörelserisker

Rörelserisker hanteras i SAS koncernens olika enheter. Genom att kontinuerligt ta hänsyn till bokningsinformation försöker koncernens flygbolag minska rörelserisikerna och optimera produktionen.

Valutaexponering

SAS koncernen är till följd av sin internationella verksamhet exponerad mot ett flertal valutors kursutveckling. Transaktionsrisk uppkommer vid valutakursförändringar som påverkar storleken på kommersiella intäkter och kostnader och därmed SAS koncernens operativa resultat. Valutaexponeringen hanteras genom att löpande kurssäkra 60-90% av koncernens över- och underskottsvalutor baserad på en tolv månaders rullande likviditetsprognos. SAS koncernen har netto ett flertal överskottsvalutor och underskott i huvudsakligen USD och DKK.

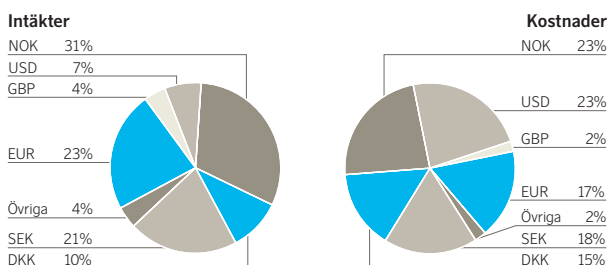
Under 2004 försvagades USD kraftigt mot koncernens största överskottsvalutor; SEK, NOK och EUR. Dollarförsvagningen har varit mycket gynnsam för SAS koncernen som under året säkrat

Estimerad nettovalutafördelning av rörelseresultatet (EBITDA), 2004

Överskottsvalutor		Underskottsvalutor	
NOK	4 600	USD	8 000
SEK	2 300	DKK	2 900
EUR	3 500		
Övriga	2 200		

EBITDA uppgick till cirka 1 700 MSEK.

Valutafördelning i SAS koncernen 2004



valutan i den lägre delen av intervallet 60-90%. Cirka hälften av dollarsäkringarna har gjorts med takoptioner. Då en väsentlig del av tillgångsmassan utgörs av flygplan ska SAS koncernen upprätthålla en skuldsättning i USD eftersom flygplan finansieras och värderas i USD.

Under 2004 infördes säkring av utländska dotterbolags egna kapital genom skuldsättning i respektive valuta.

Finansiering

Finansiering sker huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån samt finansiell- och operationell leasing. SAS koncernen kontrakterade i december 2003 en syndikerad lånefacilitet på 400 MEUR, vilken i maj 2004 ersatte faciliteten på 700 MUSD. Den nya faciliteten förfaller i maj 2007 och vid utgången av 2004 var 300 MEUR av faciliteten utnyttjad.

Under 2002 genomfördes en syndikerad lånefacilitet med 15 banker, på totalt 400 MUSD, för finansiering av flygplansinvesteringar. Under 2004 omförhandlades denna facilitet till 240 MUSD vilken fanns tillgänglig för dragning av lån med upp till nioårig löptid. Under året utnyttjades kvarvarande 240 MUSD för finansiering av Boeing 737-flottan.

I december 2001 slöts ett ramavtal på drygt 1 000 MUSD med fyra banker samt de tre exportfinansieringsinstituten i Storbritannien, Frankrike och Tyskland för finansiering av Airbusleveranser. SAS koncernen har under 2004 utnyttjat återstoden av denna lånefacilitet, cirka 100 MUSD, för finansiering av en Airbus A330.

Utöver ovannämnda lånefaciliteter har tre bankfaciliteter om sammanlagt cirka 2 300 MSEK, som förfallit under 2004, förlängts till 2005. Under 2004 kontrakterades två nya lånefaciliteter på 500 MSEK vardera och med löptid på ett år.

Kreditvärdighet

För att löpande säkerställa tillgång till en bred bas av finansieringskällor, har SAS koncernen som målsättning att upprätthålla en skuldsättning som långsiktigt medger att koncernen uppfattas som en attraktiv låntagare. För att stödja detta har koncernen etablerat finansiella mål för soliditeten och skuldsättningsgraden. Soliditeten försvagades något under 2004 och uppgick per 31 december 2004 till 19%. Den finansiella nettoskulden uppgick till 17 377 MSEK.

Vid värdering av flygbolags kreditvärdighet är det viktigt att ta hänsyn till finansiella åtaganden utanför balansräkningen som operationell leasing. Vid utgången av 2004 var SAS koncernens

finansiella nettoskuld justerad för leasingåtaganden (7 x leasingkostnader) relativt eget kapital 324%.

Moody's nedgraderade SAS kreditvärdighet i maj från Ba3 till B1 för företagens "senior implied rating" och ändrade utsikterna i augusti från "stabila" till "negativa". I januari 2005 meddelade Moody's att en genomgång av SAS koncernens kreditvärdighet ska göras. Det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc. sänkte under 2004 kreditvärdigheten från BBB till BB+.

Prisrisker avseende flygbränsle

SAS koncernen är exponerad för prisrisk avseende förändringar i världsmarknadspriset för flygbränsle. SAS koncernen samordnar prissäkring av flygbränsle för flygbolagen i koncernen. Av SAS koncernens totala kostnader inklusive avskrivningar 2004 utgjorde cirka 10,6% (8,3%) bränslekostnader. Flygbränslepriserna steg under 2004 till rekordhöga nivåer vilket gjorde att SAS koncernens bränslekostnader ökade med 1 509 MSEK till 6 252 MSEK.

SAS koncernens policy är att normalt löpande säkra 40-60% av den prognostiserade förbrukningen under kommande tolv månadersperiod. Möjlighet finns för avsteg från policyn vid bedömda extrema prislägen som till exempel vid krig, oljekris etc. Under 2004 prissäkrade SAS koncernen bränsleinköpen till i genomsnitt 16%. Av den förväntade förbrukningen under 2005 har SAS koncernen säkrat i genomsnitt 50% med takoptioner på nivån cirka 450 USD/MT.

SAS koncernens försäkringspolicy

För att minska risken för eventuella oförutsedda händelser försäkrar SAS koncernen samtliga tillgångar och personal. Tillgångarna och verksamheterna ska ha optimal försäkringstäckning baserad på konkurrensmässiga villkor på den globala försäkringsmarknaden. SAS koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, reservdelar och annan utrustning samt med flygverksamheten tillhörande ansvarexponering. Kostnaderna för försäkringar minskade under 2004 med cirka 20% jämfört med 2003.

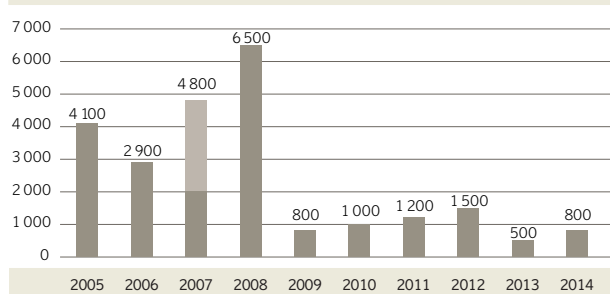
Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2004-12-31

Facilitet	Motvärde i MSEK			Giltighetsperiodens utgång
	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	
Revolverande kreditfacilitet 400 MEUR	3 600	2 700	900	maj 2007
Bilaterala bankfaciliteter	2 000	0	2 000	2005
Övriga	1 040	580	460	2005
Summa	6 640	3 280	3 360	

Långsiktiga mål för soliditet och skuldsättningsgrad

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

Räntebärande skulders amorteringar per 2004-12-31, MSEK



Diagrammet visar planerade amorteringar av SAS koncernens räntebärande skulder. Den ljusgrå stapeln avser revolverande kreditfacilitet motsvarande 2 700 MSEK.

Investeringar & kapitalbindning

Flygverksamhet är kapitalintensiv till följd av stora investeringar i framför allt flygplan. SAS koncernen har genomfört ett omfattande investeringsprogram som nu har avslutats och har därmed begränsade behov av nyinvesteringar de närmaste åren.

SAS koncernens flygplansflotta består av 297 flygplan, varav 101 ägda och 196 inhyrda via operationella leasor. Scandinavian Airlines Businesses har under perioden 1998-2004 genomfört omfattande investeringar i förnyelse av flygplansflottan. Vid utgången av 2004 hade SAS koncernen fasta order på flygplan till ett värde av cirka 233 MUSD (cirka 1 542 MSEK). Under 2005 kommer inget flygplan att levereras, men förskottsbetalningar på cirka 60 MSEK utbetalas.

Flygplansflottan är den enskilt största posten som binder kapital för SAS koncernen. Marknadsvärdet på SAS koncernens flygplansflotta uppgick per 31 december 2004 till cirka 36,1 miljarder SEK. Det är därför viktigt med optimal kapitalbindning och hög utnyttjandegrad av flygplansflottan. Olika marknader och säsongsvariationer inom SAS koncernens flygbolag gör att SAS koncernen kan allokera flygplansflottan mellan flygbolagen. Det innebär exempelvis att Spanair regelbundet hyr flygplan från Scandinavian Airlines Businesses. Under 2004 hyrde Spanair två flygplan från Scandinavian Airlines Businesses för att öka den totala utnyttjandegraden i koncernen.

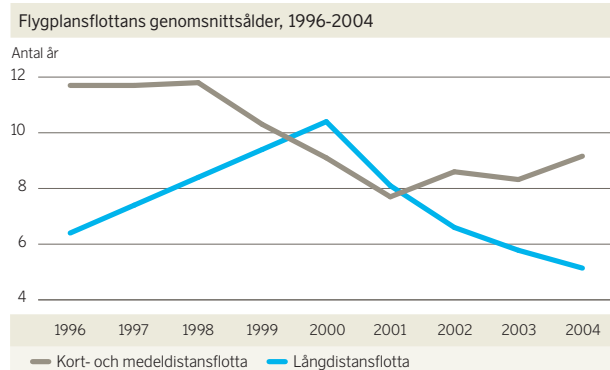
Investeringsbehov

SAS koncernens nästa stora investering förväntas påbörjas 2010-2012 och omfatta utbyte av MD-80 serien. Investeringen sammanfaller med flygplanens ekonomiska livslängd. SAS koncernen utvärderar för närvarande vilka modifieringar som kan behöva göras för att säkerställa en kostnadseffektiv produktion.

Utöver investeringarna i nya flygplan görs investeringar i reservdelar och övriga operationella investeringar i storleksordningen cirka 1 300 MSEK per år.

Operationella leasingförpliktelser

Operationell leasing används som ett verktyg för att uppnå en optimal finansiering av flygplansflottan och minska kapitalbindningen. Flexibla rättigheter till förlängning och förtidslösen ökar den operationella flexibiliteten, vilket möjliggör bättre anpassning av flygplansflottan till konjunktursvängningar och plötsliga efterfrågeändringar. Minskade restvärdesrisker är en annan positiv effekt av operationell leasing. SAS koncernen har tidigare vid



SAS koncernen har efter förnyelse av flygplansflottan under år 1998 och framåt en relativt låg genomsnittsålder på sina flygplan.

SAS koncernens totala flygplansflotta

	Genomsnittsålder	Ägda dec 04	Inhyrda*	Totalt dec 04	Ut-hyrda	Order
Airbus A340/A330	2,6	5	6	11		
Airbus A321-200	2,8	8	5	13		4
Airbus A320	2,1		14	14		
Boeing 767-300	14,3		3	3	3	
Boeing 737-serien	6,5	28	52	80	5	2
Boeing 717	4,2		4	4		
Douglas MD-80-serien	15,4	28	60	88	3	
Douglas MD-90-30	7,9	8		8		
Avro RJ-85/100	3,2		9	9		
Fokker F50	14,8	7	1	8	2	
deHavilland Q-serien	7,1	17	37	54		
SAAB 2000	7,6		5	5		
Totalt	9,0	101	196	297	13	6

* Avser operationellt leasade flygplan.

Genomsnittsåldern på den ägda flottan var 8,9 år per den 31 december 2004.

Fördelning av flottan per flygbolag

	Genomsnittsålder	Ägda dec 04	Inhyrda*	Totalt dec 04	Ut-hyrda	Order
Scandinavian Airlines Businesses	8,9	85	115	200	13	6
Spanair	10,0		53	53		
Widerøe	8,5	16	14	30		
Blue1	4,8		14	14		

* Avser operationellt leasade flygplan.

För teknisk information om SAS koncernens flygplansflotta se sid 119.

Flygplan i fasta order (CAPEX) under perioden 2005-2007

	Totalt	2005	2006	2007
SAS koncernen				
CAPEX (MUSD)	233	9	93	131
Antal flygplan	6	0	2	4

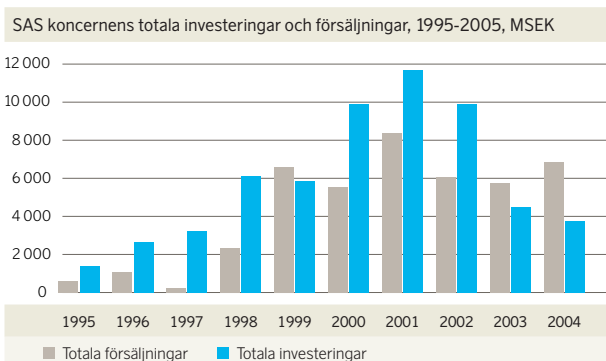
Vid utgången av 2004 hade varken Spanair, Widerøe eller Blue1 några flygplan på order.

Kontrakterad * operationell flygplansleasing 2005-2008

	MUSD	MSEK
Nuvärde (NPV) vid 5,5% för 2004-2013		
Scandinavian Airlines Businesses	972	6 424
Spanair	542	3 587
Widerøe & Blue1	87	576
SAS koncernen	1 601	10 587

Kapitaliserade leasingkostnader (x7), MSEK	2005	2006	2007	2008
SAS koncernen	18 095	17 137	15 876	13 034

* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2004.



Kulmen på investeringarna i SAS koncernens flygplansflotta nåddes under 2001-2002. SAS koncernens totala investeringar för 1995-2004 uppgår till 59 000 MSEK.

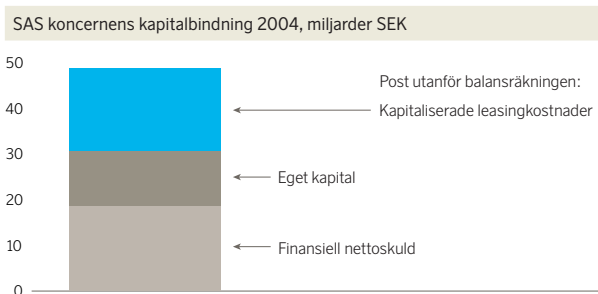
beräkning av leasingförpliktelser använt nuvärdet av operationella leasingförpliktelser avseende flygplan. Då aktiemarknaden i högre grad använder sig av en multipel på 7 (7 x den årliga leasingkostnaden) vid beräkningar av relevanta nyckeltal har SAS koncernen valt att följa denna metod sedan november 2001. För lånamarknaden är nuvärdesberäkning fortfarande relevant då denna mäter de faktiska leasingåtagandena. Vid utgången av 2004 var den kapitaliserade leasingkostnaden (x7) 18 823 MSEK och nuvärdet på leasingkontrakten för SAS koncernen 10 587 MSEK motsvarande 1 601 MUSD.

Överskott av flygplan

Behovet av flygplan varierar huvudsakligen beroende på kort- och långsiktiga produktionsplaner, säsongsvariationer samt olika omvärldsfaktorer. Den neddragning som gjorts sedan 2001 om cirka 30 flygplan har löpande hanterats genom försäljningar och uthyrningar, samt förfallande leasingkontrakt. Hösten 2004 beslutades att ytterligare tio flygplan skulle tas ur produktion för Scandinavian Airlines Businesses till följd av överkapacitet i marknaden och möjlighet att utnyttja återstående flygplansflotta effektivare. De flygplan som tas ur produktion är av typen MD-80/90, och planeras att hyras ut under 2005.

SAS koncernens program för kapitalfrigörelse

SAS koncernen har under de senaste åren konsekvent arbetat med att reducera koncernens totala kapitalbindning. Under 1999-2003 har transaktioner med 81 flygplan gjorts med sale and leasebacks till ett värde av cirka 16 600 MSEK. Vidare har under 2001-2004 fastighetstransaktioner genomförts för cirka 5 100 MSEK. SAS koncernens program för kapitalfrigörelse fortsatte under 2004. Under året sålde SAS koncernen fyra Boeing 737-800, två Fokker F28 och tre Douglas MD-80. Koncernen har också gjort sale and leaseback av fyra deHavilland Q400, tre Airbus A340, två Boeing



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

737-800, två Airbus A320 samt tre Boeing 767-300 som en del av kapitaloptimeringen. Försäljningsvärdet på dessa transaktioner uppgick till 6 394 MSEK.

Även under 2005 förväntas kapital frigöras, huvudsakligen via sale and leaseback-transaktioner på flygplan, reservdelar och fastigheter.

Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

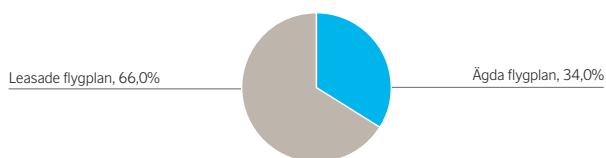
SAS koncernens genomsnittligt vägda kapitalkostnad beräknas till cirka 9%. Kostnad för eget kapital beräknas utifrån en förväntad inflation om 2% samt en marknadspremie på drygt 5%. Koncernens kostnader för skulder förutsätts vara 5,5% och leasingkostnaden är baserad på en marknadsmässig ränte- och avskrivningsnivå.

Redovisning av pensionsordningar i SAS koncernen

SAS koncernen följer sedan 1996 International Accounting Standards, IAS 19, för redovisning av koncernens förmånsbaserade pensionsordningar. Redovisningen av pensionsförpliktelsernas storlek grundar sig på långsiktiga antaganden för räntor, inflation, löneökningar m.m. Eventuella över- eller underfonderingar av förpliktelserna amorteras enligt kvarvarande intjäningstid i pensionsordningarna. SAS koncernen har sedan 2003 en amorteringstid på 15 år på över- eller underfonderingar.

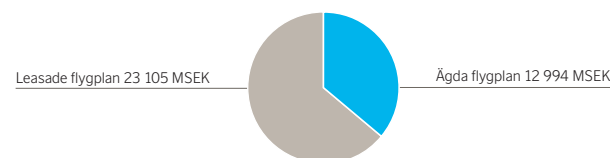
I flera av SAS koncernens pensionsordningar föreligger överfonderingar vilket bidrar till att SAS koncernen har en positiv differens mellan fonderade medel och förpliktelser per den 31 december 2004 uppgående till 2 000 MSEK. 1 januari 2005 kommer International Financial Reporting Standards, IFRS, att införas för börsnoterade företag i Sverige. Eftersom SAS koncernen redan följer dessa regler med avseende på redovisning av förmånsbaserade pensionsordningar uppstår ingen effekt i koncernens redovisning. (För detaljerad information se sid 63 samt not 19 sid 82.)

SAS koncernens ägda respektive leaseade flygplan
Per den 31 december 2004



Vid utgången av 2004 var 196 flygplan (66%) av SAS koncernens totala flygplansflotta leaseade.

Fördelningen av marknadsvärdet på SAS koncernens totala flygplansflotta
Per den 31 december 2004



Det sammanlagda marknadsvärdet på koncernens flygplansflotta uppgick totalt till 36,1 miljarder SEK.

Scandinavian Airlines Businesses

- Scandinavian Airlines Danmark ■ SAS Braathens ■ Scandinavian Airlines Sverige
- Scandinavian Airlines International



Jørgen Lindegaard
Koncernchef och ansvar
för affärsområdet
Scandinavian Airlines
Businesses till och med
den 15 feb 2005.

John S. Dueholm, Koncerndirektör, ansvarar för
affärsområdet från och med den 15 februari 2005.

Områdesbeskrivning: Scandinavian Airlines Businesses, som motsvarar det tidigare affärsområdet Scandinavian Airlines samt Braathens, bedriver flygverksamhet och erbjuder konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, till/från och via Skandinavien. Under 2004 beslöt SAS koncernens styrelse att bolagisera Scandinavian Airlines och etablera tre fristående bolag i Danmark, Norge och Sverige samt Scandinavian Airlines International. Scandinavian Airlines International drivs som egen affärsenhet i Konsortiet och ansvarar för den interkontinentala flygverksamheten samt har försäljningsansvaret utanför Skandinavien och Finland.

Resultaträkning, MSEK	2004 ¹	2003	2003 ²
Passagerarintäkter	29 480	26 175	31 481
Övriga trafikintäkter ³	3 399	2 812	3 470
Övriga intäkter	2 794	2 677	2 875
Omsättning	35 673	31 664	37 826
Personalkostnader	-8 106	-7 816	-9 467
Försäljningsomkostnader	-882	-852	-976
Flygbränsle	-4 508	-2 894	-3 511
Lufftartsavgifter	-4 383	-3 170	-4 198
Måltidskostnader	-1 019	-1 188	-1 464
Hanteringskostnader	-5 519	-4 679	-5 259
Tekniskt flygplansunderhåll	-4 170	-4 287	-4 618
Data- och telekommunikationskostnader	-1 757	-1 860	-2 084
Övriga rörelsekostnader	-3 302	-3 417	-4 011
Rörelsens kostnader	-33 646	-30 163	-35 588
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	2 027	1 501	2 238
Leasingkostnader, flygplan	-1 557	-1 328	-1 795
Resultat före avskrivningar, EBITDA	470	173	443
Avskrivningar	-1 448	-1 427	-1 619
Resultatandelar i intresseföretag	62	65	65
Realisationsvinster	162	113	123
Rörelseresultat, EBIT	-754	-1 076	-988
Resultat från övriga aktier och andelar	0	5	5
Finansiella poster, netto	-701	-672	-702
Resultat efter finansiella poster	-1 455	-1 743	-1 685

¹ Inkluderar Braathens exklusive Braathens Technical Services (BTS).

² Proforma inklusive Braathens och Braathens Technical Services. Siffrorna kan jämföras med 2004.

³ Inkluderar ECA med -134 (-244) MSEK. Se sid 21.

Nyckeltal	2004 ¹	2003	2002 ²
EBITDAR-marginal	5,7%	4,7%	9,2%
CFROI	6%	5%	9% ³
Antal destinationer	100	85	86
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	23,8	19,3	21,9
Genomsnittligt flygväst, linjetrafik, km	795	851	779
Antal flygplan	200	181	199
Antal dagliga avgångar (genomsnitt)	913	700	810
Medelantal anställda	9 254	9 147	10 046
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	3 747 ⁴	3 529	3 765
Kväveoxider (NOx), 000 ton	14,1 ⁴	14,1	13,7
Miljöindex (mål 2004: 76)	76 ⁴	78	78

¹ Inklusive Braathens och exklusive BTS.

² Proforma inklusive SAS World Sales.

³ Exklusive SAS World Sales.

⁴ Exklusive Braathens.

Resultatutveckling: 2004 inleddes mycket svagt med låga affärsvolymerna och stor yieldpress. Marknaden förbättrades gradvis i februari/mars och volymerna steg. Den stora överkapaciteten framförallt i Skandinavien resulterade i att yelden försämrades ytterligare vilket medförde att återhämtningen under våren blev svagare än förväntat. Sedan juni har yelden stabiliserats. Priserna inom Skandinavien och till/från Skandinavien har enligt oberoende mätningar efter priset blivit bland de lägsta i Europa. Volymtillväxten avmattades under hösten 2004 och motsvarade inte kapacitetsökningen.

Affärsområdets omsättning minskade proforma med 5,7% till 35 673 MSEK. Rörelsekostnaderna minskade 5,5% till 33 646 MSEK. Resultatet efter finansiella poster exkl. realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick till -1 439 (-1 763) MSEK.



Scandinavian Airlines Businesses

Bakgrund

Flygbolaget SAS bildades 1946 genom sammanslagning av tre nationella flygbolag i Danmark, Norge och Sverige. Flygbolaget är norra Europas största och har cirka 24 miljoner passagerare inom Skandinavien, till/från Europa samt Nordamerika och Asien. Scandinavian Airlines är medlem i Star Alliance och samarbetar dessutom med flera europeiska partners. Sammanlagt opererar Scandinavian Airlines Businesses 200 flygplan och trafikerar 100 destinationer. Affärsområdet är SAS koncernens största och svarade för 52% av koncernens samlade omsättning 2004 före koncernelimineringar.

För att förbättra förutsättningarna för lönsam tillväxt reducerades komplexiteten och resultatansvaret tydliggjordes genom att enheterna bolagiserades inom Scandinavian Airlines under 2004 och Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens och Scandinavian Airlines Sverige blev självständiga aktiebolag. Scandinavian Airlines International, som bedriver den interkontinentala verksamheten, är en egen affärsenhet som formellt ingår i SAS Konsortiet.

Kunder

Nöjd Kund Index, NKI, speglar hur väl Scandinavian Airlines och SAS Braathens möter kundernas förväntningar. För 2004 blev

Operationella nyckeltal

Marknadsandel av hemmamarknaden (Östersjöregionen)	cirka 20%
Blocktimmar flygplan	8,1 timmar/dag
Blocktimmar piloter	550 timmar/år
Blocktimmar kabinpersonal	570 timmar/år
Total enhetskostnad	0,76 SEK/ASK

Övergripande mål	Mål 2004	2004	2003
Nöjd Kund Index, NKI	69	68	67
Miljöindex	76	76	78

Regularitet och punktlighet	Mål		2004	2003
	Vinter (okt-mar)	Sommar (apr-sep)		
Regularitet	98%	99%	98,3%	98,8%
Punktliggighet (inom 2 min.)	65%	70%	62,1%	67,4%
Punktliggighet (inom 15 min.)	88%	92%	87,1%	90,2%

NKI-utfallet 68 (67) vilket var ett positivt trendbrott och bättre än för 2003. NKI visar att kundernas uppfattning om SAS image och priskonkurrenskraft har förbättras jämfört med 2003. Utvecklingen visar även att serviceförändringarna på den europeiska affärsreseprodukten har bidragit till en stor förbättring. Lojalitetsprogrammet SAS EuroBonus har också bidragit positivt till utvecklingen.

Kvalitet

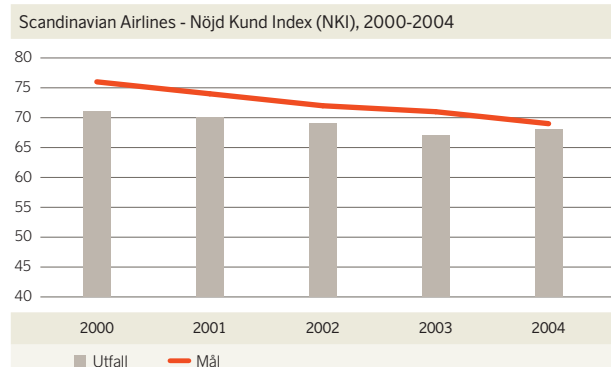
Scandinavian Airlines Businesses mål är att vara Europas punktligaste flygbolag. 2004 var punktligheten 87,1% (90,2%) vilket gjorde Scandinavian Airlines till Europas femte punktligaste flygbolag vid avgång och det tredje punktligaste flygbolaget vid ankomst.

Målet för regularitet, andelen genomförda flygningar, är minimum 99% under sommarhalvåret och 98% under vinterhalvåret. 2004 uppnåddes en genomsnittlig regularitet om 98,3% (98,8%).

Miljö

Scandinavian Airlines Businesses ska höra till de ledande aktörerna inom flygindustrin avseende miljöanpassning av verksamheten och integrering av miljöaspekter i verksamhetsstyrningen.

Scandinavian Airlines mäter miljöeffektiviteten i ett miljöindex och det viktigaste miljömålet har varit att förbättra indexet med tre enheter årligen - totalt 24 enheter - från 1996 fram till 2005. Det målet har uppnåtts i och med att index för 2004 slutade på 76. Detta visar bland annat att Scandinavian Airlines haft en bränsleförbrukning på



Nöjd Kund Index (NKI) uppgick 2004 till 68 och målet var 69.



0,049 kg/RPK, som är den lägsta någonsin. Utsläppen av kväveoxider och bullerprofilen är också de lägsta någonsin.

Lojalitetsprogram

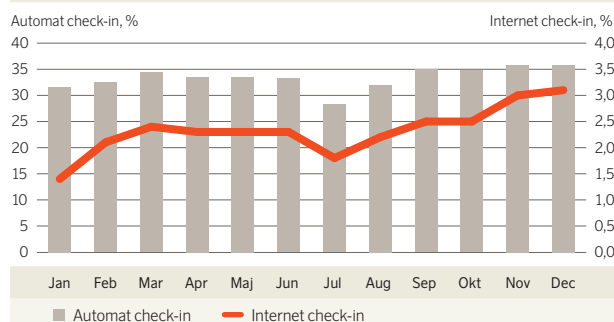
Scandinavian Airlines Businesses lojalitetsprogram EuroBonus ökade under 2004 antalet medlemmar med 7% till 3,0 miljoner. Stora förändringar har genomförts under året, vilket gjort det möjligt att köpa biljett fram till avgång samt att kunden själv kan bestämma vem som ska få använda poängen. Kopplingen mellan intjänning av poäng och biljettpriset har också stärkts.

Under 2004 ingick EuroBonus ett avtal med hotellkedjan Best Western, vilket möjliggör för EuroBonuskunderna att från februari 2005 tjäna poäng på ytterligare 4 100 hotell globalt.

Nyckeltal för EuroBonus	2004	2003	Förändring
Antal medlemmar totalt	3 026 030	2 824 249	7,1%
- varav i Danmark	508 193	458 265	10,9%
- varav i Norge	964 010	933 014	3,3%
- varav i Sverige	725 791	675 799	7,4%
- varav internationellt	828 036	757 171	9,4%
Andel Guldmedlemmar	2,0%	2,6%	-0,6 p.e. ¹
Andel Silvermedlemmar	5,4%	8,0%	-2,6 p.e. ¹

¹ Förändring i procentuella enheter (p.e.).

Automat & internet check-in, Scandinavian Airlines passagerare, 2004



Ökad automatisering är en viktig del av Turnaround 2005. Från 2002 har möjligheten funnits att checka in via internet. Målsättningen är att öka andelen automat och internet check-in av den totala check-involymen till 60% fram till 2005.

Trafik, produktion och yield	2004	2003 ¹	Förändring
Total passagerartrafik			
Antal passagerare, (000) ²	23 780	23 429	1,5%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	26 443	24 934	6,1%
Sätesskilometer (ASK), milj.	40 574	38 519	5,3%
Kabinfaktor	65,2%	64,7%	+0,4 p.e. ³
Yield, valutajusterad, SEK	1,10	1,21	-9,1%
Scandinavian Airlines Danmark			
Antal passagerare, (000)	7 983	7 829	2,0%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	5 850	5 703	2,5%
Sätesskilometer (ASK), milj.	10 288	9 523	8,0%
Kabinfaktor	56,9%	59,9%	-3,0 p.e. ³
SAS Braathens			
Antal passagerare, (000)	8 772	8 463	3,6%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	5 788	5 306	9,1%
Sätesskilometer (ASK), milj.	9 588	9 239	3,8%
Kabinfaktor	60,4%	57,4%	+2,9 p.e. ³
Scandinavian Airlines Sverige			
Antal passagerare, (000)	5 548	5 734	-3,2%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	4 410	4 217	4,6%
Sätesskilometer (ASK), milj.	7 758	7 123	8,9%
Kabinfaktor	56,9%	59,2%	-2,3 p.e. ³
Interkontinental trafik			
Antal passagerare, (000)	1 477	1 403	5,3%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	10 393	9 708	7,1%
Sätesskilometer (ASK), milj.	12 941	12 634	2,4%
Kabinfaktor	80,3%	76,8%	+3,5 p.e. ³
Yield, valutajusterad			3,1%
Geografiska trafikområden			
Europeisk trafik			
Antal passagerare, (000)	8 075	7 831	3,1%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	9 319	8 532	9,2%
Sätesskilometer (ASK), milj.	16 018	14 070	13,8%
Kabinfaktor	58,2%	60,6%	-2,5 p.e. ³
Yield, valutajusterad			-12,3%
Intraskandinavisk trafik			
Antal passagerare, (000)	3 114	2 998	3,8%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	1 505	1 447	4,1%
Sätesskilometer (ASK), milj.	2 687	2 636	1,9%
Kabinfaktor	56,0%	54,9%	+1,2 p.e. ³
Yield, valutajusterad			-18,3%
Dansk inrikestrafik			
Antal passagerare, (000)	787	707	11,3%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	163	147	10,3%
Sätesskilometer (ASK), milj.	269	282	-4,6%
Kabinfaktor	60,4%	52,2%	+8,2 p.e. ³
Yield, valutajusterad			-1,2%
Norsk inrikestrafik			
Antal passagerare, (000)	6 688	6 577	1,7%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	3 278	3 195	2,6%
Sätesskilometer (ASK), milj.	5 579	5 732	-2,7%
Kabinfaktor	58,8%	55,7%	+3,0 p.e. ³
Yield, valutajusterad			-7,2%
Svensk inrikestrafik			
Antal passagerare, (000)	3 639	3 913	-7,0%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	1 784	1 904	-6,3%
Sätesskilometer (ASK), milj.	3 080	3 164	-2,6%
Kabinfaktor	57,9%	60,2%	-2,2 p.e. ³
Yield, valutajusterad			-11,4%

¹ Inklusive Braathens. ² Se sid 40 för total produktion inklusive charter och ad hoc-flygningar. ³ Förändring i procentuella enheter (p.e.).

Scandinavian Airlines Danmark

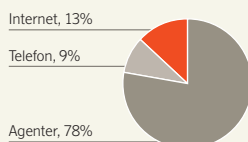
VD: Susanne Larsen ■ Etablerades 2004 ■ www.sas.dk

Nyckeltal ¹	2004
SAS koncernens ägarandel	100%
Omsättning, miljarder SEK	10,6
Marknadsandel av danska inrikes/utrikesmarknaden	55%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	8,1
Antal destinationer	61
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik, km	662
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	8,0
Antal flygningar, linjetrafik	119 981
Punktlighet (% inom 15 minuter)	88%
Antal flygplan	64
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	1 153
Kväveoxider (NOx), 000 ton	4,3
Miljöindex	100

¹ Profomasiffror eftersom enheten etablerades 1 oktober 2004.



Procentandel av bokning, 2004



Viktiga händelser 2004

- Scandinavian Airlines Danmark bildades och Susanne Larsen tillträdde som VD.
- SAS Commuters danska verksamhet integrerades i Scandinavian Airlines Danmark under september 2004.
- Scandinavian Airlines Danmark utsågs till bästa europeiska flygbolag av användare och branschfolk i Danmark.
- Samarbete ingicks med Cimber Air om wet lease av regionaljet vilket medförde att åtta nya linjer kunde öppnas.
- Lansering av nytt kunderbudande i Europa med bland annat Economy Flex samt snowflakepriser på flertalet Europadestinationer.

Bakgrund

Scandinavian Airlines Danmark bildades som eget aktiebolag 1 oktober 2004 och har 1 935 medarbetare.

Scandinavian Airlines Danmark ansvarar för SAS koncernens trafik till, från och via Danmark samt för att utveckla Köpenhamn som SAS koncernens huvudknutpunkt. Flygplatsen har cirka 50%

transfertrafik. Företaget har också försäljningsansvar för den danska marknaden för koncernens flygbolag och partners.

Under 2004 transporterade Scandinavian Airlines Danmark 8,0 miljoner passagerare (totalt 9,1 miljoner passagerare inklusive charter och bonusresor) till 61 destinationer. Företaget har en flygplansflotta bestående av 64 flygplan av typerna MD-80, Airbus A321 och deHavilland Q400.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Strategier

Scandinavian Airlines Danmark ska vara kundens första val för resor till, från eller via Köpenhamn. Eftersom kundernas behov och önskemål är grunden till verksamheten har omfattande kundanalyser legat till grund för erbjudandet till marknaden. Scandinavian Airlines Danmark erbjuder tre produkter: Business, Economy Flex och Economy och ska utifrån detta skapa värden genom att:

- utveckla Köpenhamn som huvudknutpunkt för europeisk och interkontinental trafik
- tillhandahålla det största nätverket i norra Europa
- erbjuda attraktiva produkter för alla kundsegment.

Omsättning och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Danmark har under 2004 haft hård konkurrens på alla marknader och inom samtliga kundsegment. På Köpenhamns flygplats och på andra nordiska flygplatser har nya flygbolag och nya linjer tillkommit. Under 2004 har överkapaciteten ökat trots att några aktörer försvunnit under slutet av 2004.

Under 2004 har Scandinavian Airlines Danmark öppnat nya linjer genom ökat utnyttjande av den existerande flygplansflottan och genom samarbete med Cimber Air.

Efter flera år med negativ utveckling hade den danska inrikestrafiken en positiv utveckling under 2004 och steg med 11,3% mätt i antal passagerare.

Den totala trafiken, RPK, ökade med 2,5%, vilket är något mindre än den generella tillväxten. Omsättningen under 2004 uppgick till 10,6 miljarder SEK.

Marknadsutsikter

Scandinavian Airlines Danmark förväntar en positiv marknadsutveckling som ligger över den genomsnittliga ekonomiska tillväxten i Europa. Tillväxten beräknas bli störst på de europeiska linjerna framför allt till Östeuropa. Kapaciteten förväntas vara oförändrad på den danska inrikesmarknaden och den skandinaviska marknaden medan den kraftiga produktionsökningen på den europeiska marknaden förväntas fortsätta under 2005. Överkapaciteten på de europeiska linjerna kommer att medföra fortsatt stark prispress.

Genom att ta fyra flygplan ur trafik och att lägga ner olönsamma linjer ska Scandinavian Airlines Danmark minska sitt kapacitetsutbud med cirka 10%. Full effekt av dessa åtgärder förväntas i april 2005.



SAS Braathens

VD: Petter Jansen ■ Etablerades 2004 ■ www.sasbraathens.no

Nyckeltal	2004
SAS koncernens ägarandel	100%
EBITDAR-marginal	10,4%
CFROI	13%
Antal destinationer	40
Genomsnittligt flygväst. linjetrafik, km	591
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	8,8
Antal flygningar, linjetrafik	128 481
Punktighet (% inom 15 minuter)	86%
Antal flygplan	59
Medelantal anställda (31 dec 2004) ¹	2 965
Koldioxid (CO ₂), 000 ton ²	588
Kväveoxider (NO _x), 000 ton ²	1,7
Miljöindex ²	82

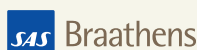
¹ Varav kvinnor 61% och män 39%. ² Siffrorna är renodlat Braathens för 12 månader.

Resultaträkning proforma, MSEK	2004
Passagerarintäkter	9 012
Övriga intäkter	2 406
Omsättning	11 418
EBITDAR	1 187
EBITDA	54
Rörelseresultat, EBIT	-123 ¹
Resultat efter finansiella poster	-162 ²

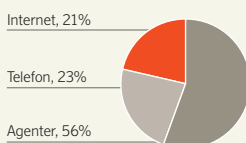
¹ Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick till 43 MSEK.

² Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick till 4 MSEK.

Operationella nyckeltal	
Marknadsandel av norska inrikes och utrikesmarknaden	cirka 45-50%
Blockttimmar flygplan	7,9 timmar/dag
Blockttimmar piloter	564 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	535 timmar/år
Enhetskostnad	0,91 SEK (0,84 NOK)/ASK



Procentandel av bokning, 2004



Viktiga händelser 2004

- SAS Braathens bildades och Petter Jansen tillträdde som VD.
- En ny affärsmodell, med flexiblare och mer transparent prisstruktur med envägspriser och en ny hemsida lanserades den 12 maj.
- Norska Konkurransutskottet genomförde den 22-23 juni en granningsråd mot SAS Braathens kontor som ett led i sin granskning av prisstrukturen på den norska marknaden.
- SAS Braathens etablerades som juridisk enhet den 20 september 2004.
- Nya linjer från Oslo öppnades till Berlin, Lissabon, Manchester, Milano och Prag samt från Torp och Ålesund till Alicante.
- SAS Braathens och fackföreningarna i Scandinavian Airlines och Braathens enades om nytt avtal om att piloter och kabinpersonal blev överförda till SAS Braathens från 31 december 2004.

Bakgrund

SAS Braathens har sin bakgrund i sammanslagningen av den norska delen av Scandinavian Airlines och Braathens. Braathens bildades 1946 och har trafikerat norsk inrikes sedan 1952. Braathens blev ett helägt dotterföretag i SAS koncernen i december 2001 och var Norges största inrikesflygbolag 2003. Vid köpet av Braathens stärkte SAS koncernen sin ställning på den norska inrikesmarknaden vilket möjliggjorde betydande synergier, bland annat vid samordning av trafiksystem. SAS Braathens ansvarar för SAS koncernens trafik med jetflygplan till, från och inom Norge.

Etableringen av SAS Braathens har medfört ett bättre resursutnyttjande och att ytterligare synergieffekter har kunnat realiseras. SAS Braathens flyger till 40 destinationer och har en enhetsflotta jetflygplan bestående av 53 Boeing 737. SAS Braathens hade 68% av den norska inrikesmarknaden under 2004 och transporterade nästan 8,8 miljoner passagerare. Vid årsskiftet 2004/05 hade internetförsäljningen ökat till cirka 35% mot 16% i mars 2004.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Strategier

SAS Braathens verksamhet ska bygga på ett LCC+ (Low Cost Carrier) koncept det vill säga "ett flygbolag som erbjuder mer än enbart låga priser". Låga priser, enkelhet och flexibilitet är det grundläggande kunderbudandet. SAS Braathens erbjuder också värdehöjande produkter och tilläggstjänster där det kan göras lönsamt.

Resultat och trafikutveckling

SAS Braathens totala trafik steg under 2004 med 9,1% (RPK). Inrikestrafiken ökade med 2,6% och marknadsandelen sjönk från 71% till 68%. Trafiken på Europalinjerna steg med 17,3% i antal transporterade passagerare.

SAS Braathens omsättning 2004 var 11 418 MSEK och EBIT före engångsposter uppgick till 43 MSEK. Turnaround 2005 har effektiviserat verksamheten enligt plan. Resterande åtgärder och synergier från integrationen av Braathens och Scandinavian Airlines i Norge kommer att få effekt under 2005. Resultatet efter finansiella poster och före engångsposter uppgick till 4 MSEK.

Marknadsutsikter

SAS Braathens har haft en bra start och etablerar sig nu på den norska marknaden som en LCC+ aktör med ett omfattande nätverk och en enkel produkt till konkurrenskraftigt pris.

Inrikesmarknaden hade 2004 en tillväxt på 6%, beroende på ökad köpkraft, förbättrad kundanpassning, flexiblare priser och ökad kapacitet. De internationella linjerna till och från Norge ökade med 16% under 2004. Under 2005 förväntas en fortsatt positiv marknadstillväxt på SAS Braathens marknad.



Scandinavian Airlines Sverige

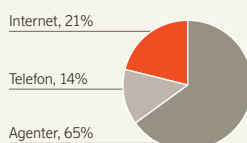
VD: Anders Ehrling ■ Etablerades 2004 ■ www.sas.se

Nyckeltal ¹	2004
SAS koncernens ägarandel	100%
Omsättning, miljarder SEK	7,8
Marknadsandel av svenska inrikesmarknaden	60%
Marknadsandel av svenska utrikesmarknaden	40-45%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	7,9
Antal destinationer	44
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik, km	771
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	5,5
Antal flygningar, linjetrafik	78 989
Punktlighet (% inom 15 minuter)	86%
Antal flygplan	47
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	852
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	2,6
Miljöindex	100

¹ Profomasiffror eftersom enheten etablerades 1 oktober 2004.



Procentandel av bokning, 2004



Viktiga händelser 2004

- Scandinavian Airlines Sverige bildades och Anders Ehrling tillträdde som VD.
- SAS Commuters svenska rörelse integrerades i Scandinavian Airlines Sverige.
- 12 nya direktförbindelser öppnades från Arlanda under året.
- Scandinavian Airlines Sveriges direktförsäljning koncentrerades till Örnsköldsvik, Östersund och Luleå efter ett nytt avtal. Förändringen innebar en halvering av hanteringskostnaderna.
- Scandinavian Airlines Sverige förstärkte sin position på chartermarknaden. STS Solresor valde Scandinavian Airlines som huvudleverantör. Andra stora uppdragsgivare är NTT, Apollo, My Travel, Fritidsresor och Langley Travel.
- Ett nytt kunderbjudande i Europa lanserades med bland annat Economy Flex samt snowflakepriser på flertalet Europadestinationer.

Bakgrund

Scandinavian Airlines Sverige bildades som helägt dotterföretag den 1 oktober 2004 och ansvarar för affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses verksamhet i och till/från Sverige.

Scandinavian Airlines Sverige är Sveriges ledande flygbolag, har drygt 2 000 medarbetare, transporterade 5,5 miljoner passagerare under 2004 och flyger till 44 destinationer. Företaget har försäljningsansvar på den svenska marknaden för koncernens flygbolag och partners. Flygplansflottan bestod under 2004 av 47 flygplan av typerna MD-80, Boeing 737 samt deHavilland Q400.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Strategier

Scandinavian Airlines Sveriges strategi baseras på kundlöftet: att kunna flyga med Scandinavian Airlines Sverige på sina egna villkor. Produkt- och serviceerbjudanden bygger på behoven hos de kunder som reser ofta. De frekventa kunderna önskar valmöjligheter och behoven varierar i olika resesituationer.

Strategin vilar på en lågkostnadsplattform som byggs på med de produkter och tjänster som kunderna efterfrågar och upplever som prisvärda. Därmed kan Scandinavian Airlines Sverige säkra positionen som svenska folkets flygbolag.

Omsättning och trafikutveckling

I takt med att ekonomin förbättrats har efterfrågan på flygresor ökat. Trafiken steg under året med 4,6%. Tilltagande överkapacitet och överetablering på den svenska inrikesmarknaden har medfört hård prispress. Trafikutvecklingen på svenska inrikeslinjer var negativ och sjönk under året med 6,3%. Utvecklingen på europalinjerna var positiv, där framför allt lågprissatsningen snowflake bidrog. Trafiken steg med 13% och kabinfaktorn var 56,1%.

Under 2004 startades elva nya non-stop linjer från Arlanda till europeiska destinationer. Shuttle-trafik mellan Göteborg och Köpenhamn infördes i samband med vinterprogrammet den 31 oktober. Linjen Arlanda-Karlstad avvecklades under året och en ny linje mellan Arlanda och Skellefteå startades.

Kapaciteten ökade med 7,9% genom effektivare utnyttjande av flygplansflottan. Omsättningen uppgick till 7,8 miljarder SEK.

Under året effektiviserades Scandinavian Airlines Sverige verksamheten och antalet medarbetare minskade med cirka 570 personer.

Marknadsutsikter

Scandinavian Airlines Sverige förväntar en positiv marknadsutveckling i takt med BNP-utvecklingen i Sverige, som bedöms bli starkare än i övriga EU under 2005. Den överkapacitet som för närvarande finns på inrikesmarknaden förväntas minska något under 2005, samtidigt som den starka prispressen består.

Scandinavian Airlines Sveriges ambition framöver är att förstärka positionen på den svenska flygmarknaden. Det ska uppnås genom att utveckla erbjudandet på svensk inrikestrafik och europadestinationerna och växa på chartermarknaden.



Scandinavian Airlines International

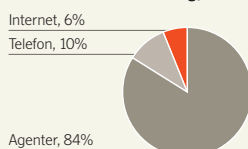
VD: Lars Lindgren ■ Etablerades 2004 ■ www.scandinavian.net

Nyckeltal ¹	2004
SAS koncernens ägarandel	100%
Omsättning, miljarder SEK	7,6
Marknadsandel från Skandinavien till USA	35-40%
Marknadsandel från Skandinavien till Asien	15-20%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	16,1
Antal destinationer	9
Genomsnittligt flygvst. linjetrafik, km	6 761
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	1,5
Antal flygningar, linjetrafik	6 806
Punktlighet (% inom 15 minuter)	73%
Antal flygplan	11
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	1 263
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	5,9
Miljöindex (År 2000=100)	94

¹ Proformasiffror eftersom enheten etablerades 1 oktober 2004.



Procentandel av bokning, 2004



Viktiga händelser 2004

- Scandinavian Airlines International bildades som operativ enhet och Lars Lindgren tillträdde som ansvarig.
- En ny linje Köpenhamn-Shanghai öppnades i mars.
- Installation av internet ombord startade i december och ska vara klar på samtliga Airbus 330/340 i mars 2005.
- Den 31 oktober introducerades Economy Flex på samtliga interkontinentala linjer.

Bakgrund

Scandinavian Airlines International är en affärsenhet i SAS Konsortiet och består av två huvudverksamheter:

- interkontinentala linjer till USA och Asien.
- försäljningskontor i Europa (utanför Skandinavien), Asien, Fjärran Östern och Nordamerika.

Under 2004 transporterades 1,5 miljoner passagerare, vilket är rekord på de interkontinentala linjerna för SAS koncernen.

Flygplansflottan består av sju Airbus A340-300 och fyra Airbus A330-300. Under 2004 uppgick antalet destinationer till nio. Destinationerna är New York, Chicago, Washington och Seattle i USA samt Bangkok, Singapore, Beijing, Shanghai och Tokyo i Asien.

Försäljningsverksamheten innefattar tre försäljningsregioner i Asien/Pacific, Amerika och Europa. Dessa har försäljningsansvar på respektive marknad för koncernens flygbolag och partners. Inom de tre regionerna finns totalt 45 försäljningsdistrikt.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Strategier

Scandinavian Airlines International ska vara kundernas förstahandsval för flygresor mellan norra Europa och USA/Asien. Affärskunder är en förutsättning för interkontinentala flygningar. Produktkoncepten Business, Economy Flex och Economy ska därför riktas mot detta segment. Scandinavian Airlines International ska:

- erbjuda ett fullservicekoncept i Business, Economy Flex och Economy som motsvarar branschens bästa i Europa
- fokusera på kostnadseffektiva distributionslösningar
- driva en kostnadseffektiv och flexibel produktion med fokus på flygplansutnyttjande och hög produktivitet
- ha frakttransporter som en viktig del av intäkterna
- driva en kostnadseffektiv försäljningsverksamhet utanför Skandinavien och Finland.

Omsättning och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Internationals trafik ökade under 2004 med 7,1% jämfört med 2003. Under det första halvåret visade Asien-trafiken stark tillväxt medan linjerna över Nordatlanten utvecklades bättre under det andra halvåret. I mars öppnades linjen Köpenhamn-Shanghai. Kabinfaktorn på Asien-linjerna uppgick till 77,9% och på USA-linjerna till 81,8%. Totalt förbättrades kabinfaktorn på de interkontinentala linjerna under året med 3,5 procentenheter till 80,3%.

Omsättningen 2004 uppgick till 7,6 miljarder SEK.

Internet ombord

Scandinavian Airlines International började under 2004 att installera internet ombord på den interkontinentala flygplansflottan. Arbetet ska vara genomfört i mars 2005. Scandinavian Airlines International blir därmed världens första flygbolag att erbjuda internet ombord på hela sin långlinjeflotta.

Marknadsutsikter

Marknaden för interkontinental trafik växer. Ökad efterfrågan på direktlinjer samt stabil ekonomisk tillväxt ger goda förutsättningar att utveckla verksamheten, samtidigt som konkurrensen förväntas öka. Östersjöregionen med Köpenhamns och Stockholms geografiska positioner gör att Scandinavian Airlines International framgångsrikt kan driva interkontinental trafik mellan norra Europa och Asien/Nordamerika.



Operationella nyckeltal

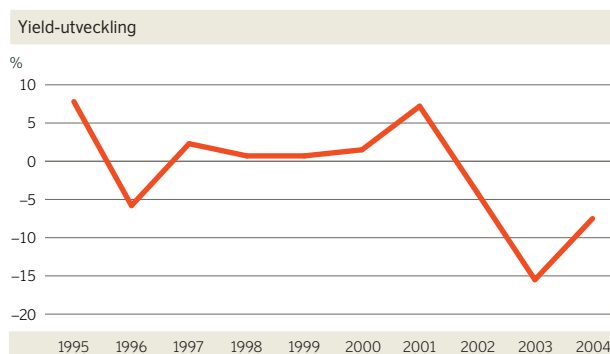
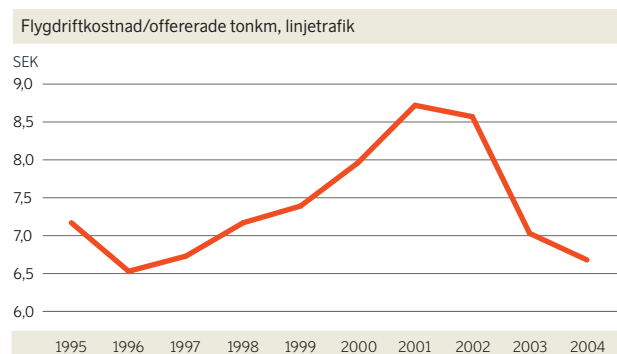
Tioårsöversikt för Scandinavian Airlines Businesses och SAS Cargo Group.

Verksamheten inom SAS Cargo Group var fram till 1 juni 2001 integrerad i Scandinavian Airlines. För att de operationella nyckeltalen ska bli jämförbara över tioårsperioden presenteras de sammanslaget.

Trafik/Produktion	2004 ¹	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Antal beflugna städer ²	100	85	86	94	92	97	101	102	104	98
Antal flygningar, linjetrafik	335 959	255 334	295 813	334 039	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028
Flugna km, linjetrafik (milj.)	268,6	215,8	232,2	265,1	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	409,1	326,5	358,7	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6
Antal passagerare, totalt (000) ³	24 806	19 500	22 087	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj.)	5 655,9	4 741,3	4 702,2	4 846,3	4 621,5	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2
Offererade tonkm, linjetrafik	5 391,8	4 676,3	4 641,5	4 798,3	4 584,3	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2
Offererade tonkm, övrigt	264,1	65,1	60,7	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0
Betalda tonkm, RTK, linjetrafik (milj.)	3 468,7	3 004,2	3 230,8	3 034,0	3 016,7	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7
Passagerare och överviktsbagage	2 636,9	2 162,3	2 401,9	2 263,9	2 204,2	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4
Frakt	776,3	796,8	784,7	717,6	758,4	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8
Post	55,5	45,1	44,2	52,5	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	64,0	64,2	69,6	63,2	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3
Offererade säteskm, ASK, linjetrafik (milj.) ³	43 077	33 916	34 626	35 981	34 189	33 910	31 766	31 333	30 646	28 447
Betalda passagerarkm, RPK, linjetrafik (milj.) ³	28 576	22 354	23 621	23 296	22 923	21 707	20 883	20 339	19 487	18 506
Kabinfaktor, linjetrafik (%) ³	66,4	65,9	68,2	64,7	67,0	64,0	65,7	64,9	63,6	65,1
Business, andel bet. passag. km (%)	- ⁴	- ⁴	- ⁴	27,4	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0
Genomsnittlig passagerarsträcka, linjetrafik (km)	1 118	1 137	1 062	1 010	974	966	971	986	990	989
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	9,45	9,65	11,00	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91
Passagerarintäkt/Betald passag. km, linjetrafik, Yield (SEK)	1,10	1,20	1,42	1,48	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39
Passagerarintäkt/Offererade säteskm, linjetrafik (SEK)	0,73	0,79	0,97	0,96	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, linjetrafik (SEK)	6,68	7,03	8,57	8,72	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17
Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)	168,0	145,9	147,7	135,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1
Betalda passagerarkm/Anställd, linjetrafik (000)	1 280,3	1 064,0	1 060,9	1 022,9	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0
Flygbränslepris (USD/MT)	434	314	268	295	311	199	218	248	258	222
CO ₂ , gram/betald passagerarkm ⁵	154	158	159	176	179	192	196	194	193	184
Miljöindex ⁵	76	78	78	87	88	88	96	97	100	-
Punktlighet (% inom 15 minuter)	87,1	90,2	88,2	85,1	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6
Regularitet (%)	98,3	98,8	98,5	97,5	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5
Totalhaveri (total loss)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Försenat bagage, %	1,1	1,0	0,7	0,6	0,6	0,8	-	-	-	-
Skadat bagage, %	0,16	0,17	0,16	0,09	0,07	0,10	-	-	-	-
Andel kunder som får vänta på svar i telefonförsäljning så länge att samtalet går förlorat, %	11,4	13,9	15,6	13,0	30	22	23	10	-	-

¹ Inklusiv Braathens, exklusive BTS. ² Destinationer beflugna av Scandinavian Airlines. ³ Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffror avviker från trafikalt hos respektive flygbolag. ⁴ Ej längre relevant efter omläggning till en serviceklass i Skandinavien fr.o.m. 1 juli 2002.

⁵ Exklusive Braathens. Definitioner och begrepp se sid. 118.



Subsidiary & Affiliated Airlines

■ Spanair ■ Widerøe ■ Blue1 ■ airBaltic ■ Estonian Air



Gunnar Reitan
Vice koncernchef
Ansvar för affärs-
områdena Subsidiary
& Affiliated Airlines
samt Hotels.

Områdesbeskrivning: Affärsområdet Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar flygbolagen Spanair, Widerøe och Blue1. I affärsområdet ingår de strategiska innehaven i intresseföretagen Estonian Air och airBaltic. Därutöver ingår även Air Greenland, Skyways och British Midland som intresseföretag. I oktober 2004 integrerades Braathens i affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses.

Resultaträkning, MSEK	2004 ¹	2003	2003 ²
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	7 450	12 404	7 098
Charterintäkter	2 736	3 033	2 639
Fraktintäkter	118	95	95
Övriga trafikintäkter	280	520	244
Övriga intäkter	1 254	1 463	1 025
Omsättning	11 838	17 515	11 101
Personalkostnader	-2 485	-4 045	-2 394
Försäljningskostnader	-350	-597	-473
Flygbränsle	-1 746	-1 851	-1 234
Lufftartsavgifter	-1 696	-2 577	-1 549
Måltidskostnader	-721	-997	-721
Hanteringskostnader	-786	-1 340	-760
Tekniskt flygplansunderhåll	-818	-1 277	-946
Data- och telekommunikationskostn.	-258	-653	-429
Övriga rörelsekostnader	-1 512	-1 890	-1 191
Rörelsens kostnader	-10 372	-15 227	-9 697
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	1 466	2 288	1 404
Leasingkostnader, flygplan	-1 132	-1 754	-1 140
Resultat före avskrivningar, EBITDA	334	534	264
Avskrivningar	-410	-560	-368
Resultatandelar i intresseföretag	50	-5	-5
Realisationsvinster	53	117	107
Rörelseresultat, EBIT	27	86	-2
Resultat från övriga aktier och andelar	0	-30	-30
Finansiella poster, netto	-110	-123	-93
Resultat efter finansiella poster	-83	-67	-125

¹ Exklusive Braathens.

² Proforma exklusive Braathens. Siffrorna jämförbara med 2004.

Nyckeltal ¹	2004	2003 ²	2002 ²
EBITDAR-marginal	12,4%	13,1%	19,3%
Antal flygplan	97	121	115
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	8,6	11,7	11,4
Antal destinationer	73	82	78
Antal dagliga avgångar	532	677	661
Medelantal anställda	5 145 ³	7 032 ³	6 392
Koldioxid (CO ₂), 000 ton ²	2 190	2 052	1 971
Kväveoxider (NOx), 000 ton ²	7,5	7,2	6,2
Miljöindex*			

¹ Spanair, Widerøe och Blue1. ² Inklusive Braathens.

³ Inkluderar också Newco, Aerolineas de Baleares och Fuerza de Ventas.

* Se respektive enhet.

Resultatutveckling: Affärsområdet stod under 2004 för 17% av SAS koncernens omsättning före koncernelimineringar. De majoritetsägda flygbolagen inom affärsområdet transporterade 8,6 miljoner passagerare under 2004 och hade per 31 december 2004 en flygplansflotta bestående av 97 flygplan. Affärsområdets intäkter för helåret 2004 uppgick till 11 838 (17 515) MSEK. Affärsområdet redovisade för helåret ett resultat efter finansiella poster på -83 (-67) MSEK, en försämring med 16 MSEK.

Goodwillavskrivningar för Spanair belastade affärsområdets resultat med 82 (52) MSEK. Spanairs resultat efter finansiella poster uppgick till -41 (-45) MSEK och påverkades negativt av en pilotstrejk i november med cirka 150 MSEK.

Widerøe's resultat efter finansiella poster blev det bästa någonsin och uppgick till 84 (77) MSEK. Blue1:s resultat efter finansiella poster uppgick till -111 (-80) MSEK.

Affärsområdets resultat efter finansiella poster före poster av engångskaraktär uppgick till -136 (-202) MSEK.



Subsidiary & Affiliated Airlines

Bakgrund

Affärsområdet bildades 2002 genom förvärv av Braathens och majoritetsägande i Spanair. Därefter integrerades Braathens under 2004 i affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses.

Spanair bedriver reguljär- och chartertrafik inom och utanför Spanien. Widerøe bedriver regional flygtrafik i Norge samt mindre linjer utrikes. Blue1 driver flygverksamhet inom samt till/från Finland och är Finlands snabbast växande flygbolag. Både Spanair och Blue1 är medlemmar i Star Alliance™. Intressebolaget airBaltic har huvudbaser i Riga och Vilnius.

I affärsområdet ingår också intressebolaget Estonian Air som förvaltas aktivt utifrån sin huvudbas i Tallinn. airBaltic och Estonian Air är inte konsoliderade i affärsområdet.

Affärsområdet svarade under 2004 för 17% av koncernens samlade omsättning. Flygbolagen transporterade under året 8,6 miljoner passagerare, en ökning med 13,2%.

Sammanlagt opererade affärsområdet 97 flygplan till 73 destinationer och hade i genomsnitt 532 dagliga avgångar under 2004.

Kvalitet

Respektive enhet arbetar utifrån egna målsättningar och mätsystem avseende regularitet, punktlighet och kundtillfredsställelse. Under 2004 har en tillfredsställande nivå uppnåtts inom flertalet områden. Spanair var till exempel i februari 2004 Europas punktligaste

flygbolag. Widerøes regularitet under 2004 har däremot varit något under normal standard och åtgärder har därför vidtagits för att förbättra regulariteten.

Miljö

Subsidiary & Affiliated Airlines arbetar ständigt med förbättring av miljöprestanda som mål. Under 2004 uppvisar affärsområdets samtliga bolag en förbättrad miljöeffektivitet vilket syns i respektive bolags miljöindex.

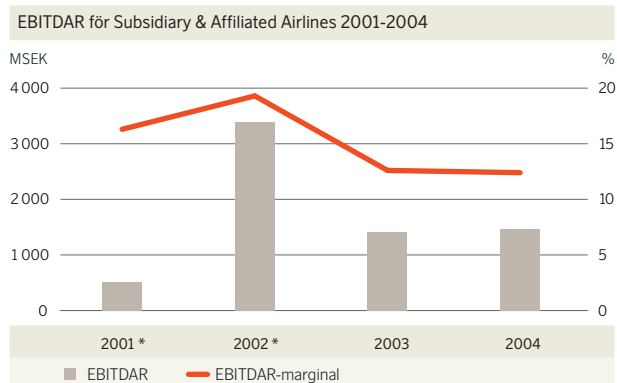
Lojalitetsprogram

Spanair har ett eget lojalitetsprogram Spanair Plus. Blue1, Widerøe, airBaltic och Estonian Air är knutna till SAS koncernens lojalitetsprogram EuroBonus.

Trafikutveckling

Affärsområdets trafik steg under året med 16,9% jämfört med 2003 till följd av nya linjer och fler passagerare på befintliga linjer. Samtliga enheter uppvisade en stark trafikutveckling och ökade sina marknadsandelar.

Blue1 öppnade under året nya linjer på den finska inrikesmarknaden och hade en total kabinfaktor på 50,4%. Totalt var affärsområdets kabinfaktor oförändrad efter en kapacitetsökning på 17,0%.



* Inklusive Braathens

Nyckeltal trafik och kapacitet ¹	2004	Förändring
Antal passagerare, miljoner	8 574	13,2%
Passagerarkilometer (RPK), miljoner	6 395	16,9%
Säteskilometer (ASK), miljoner	10 958	17,0%
Kabinfaktor	58,4%	0,0 p.e. ²

Trafikutveckling 2004	Spanair	Widerøe	Blue1
Passagerare	6,7%	8,0%	81,5%
RPK	12,2%	10,3%	77,9%
ASK	13,0%	9,3%	58,2%
Kabinfaktor	60,3%	53,4%	50,4%
Kabinfaktor, förändring	-0,4 p.e. ²	+0,5 p.e. ²	+5,6 p.e. ²

¹ Spanair, Widerøe och Blue1, reguljärtrafik. ² Förändring i procentuella enheter (p.e.).

Spanair

VD: Enrique Meliá ■ Etablerades 1986 ■ www.spanair.com

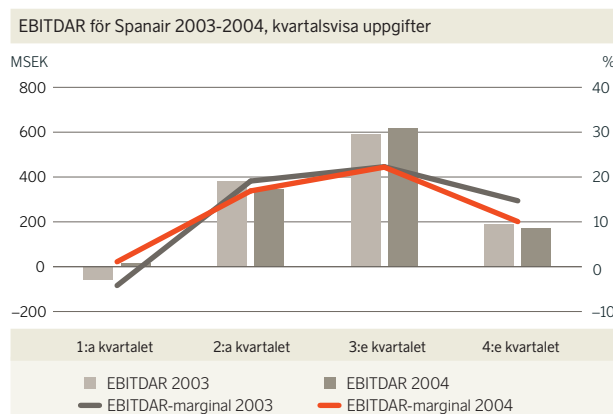
Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Passagerarintäkter (reguljärflygning)	4 706	4 552	4 441
Charterintäkter	2 733	2 637	2 298
Övriga trafikintäkter	252	220	268
Övriga intäkter	258	219	344
Omsättning	7 949	7 628	7 351
Personalkostnader	-1 147	-1 086	-1 109
Försäljningsomkostnader	-215	-348	-505
Flygbränsle	-1 397	-984	-1 085
Lufftavsavgifter	-1 175	-1 107	-965
Måltidskostnader	-602	-612	-338
Hanteringskostnader	-726	-695	-671
Tekniskt flygplansunderhåll	-530	-676	-641
Data- och telekommunikationskostnader	-204	-340	-267
Övriga rörelsekostnader	-801	-675	-823
Rörelsens kostnader	-6 797	-6 523	-6 404
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	1 152	1 105	947
Leasingkostnader, flygplan	-1 048	-1 093	-1 147
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	104	12	-200
Avskrivningar	-126	-103	-67
Realisationsresultat	47	107	83
Rörelseresultat, EBIT	25	16	-184
Finansiella poster	-66	-61	-206
Resultat efter finansiella poster	-41	-45	-390

Viktiga händelser 2004

- SAS koncernen ökade sin ägarandel i Spanair från 74% till 95%.
- Spanair lanserade en ny prissättning och ett nytt produktkoncept våren 2004 på spansk inrikestrafik och linjer till Skandinavien.
- Spanairs kostnadseffektivisering inom Turnaround 2005 fortsatte under 2004 och enhetskostnaden minskade med 10,4%.
- I november medförde en konflikt med piloter, anslutna till den faktliga organisationen Sepla, inställda flygningar under 6 dagar.

Bakgrund

Spanair bildades av SAS koncernen och det spanska företaget Teinver 1986 och startade sin flygverksamhet 1988. Den reguljära passagerartrafiken svarar idag för cirka 75% av Spanairs flygningar.



Spanair har reguljärflygningar till 25 destinationer i sju länder och till över 100 charterdestinationer huvudsakligen i Skandinavien, Storbritannien, Irland och Italien. Spanair är Spaniens näst största flygbolag med 180 dagliga reguljärflygningar och cirka 20% av landningsrättigheterna på Madrids flygplats, Barajas. Kostnadsnivån motsvarar de ledande lågkostnadsbolagen i Europa, men Spanair erbjuder ett nätverkskoncept med full servicenivå. Spanair är medlem i Star Alliance sedan 2003.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Strategier

- **Tillväxt.** Spanair ska växa mer än totalmarknaden. Nätverket ska utvecklas så att Spanairs marknadsandel inrikes kan växa från nuvarande cirka 19% till 25-30% inom en treårsperiod.
- **Konkurrenskraft.** Genom stark kostnadskontroll, förnyade nätverk, produkter och servicestrategier har Spanair under 2004 utvecklat en ny flexibel affärsmodell som tar tillvara kundönskemål kopplat till kostnadsprocesser.
- **Flexibilitet.** Spanair ska utveckla nya, flexibla och kommersiella produkter anpassade till framtidens marknader. Spanair eftersträvar en optimal balans mellan charter och reguljärflygning för att bland annat utnyttja säsongsvariationer.
- För att ytterligare stärka konkurrenskraften under 2005 ska Spanair fokusera på affärsresesegmentet och kommunicera fördelarna genom omprofilering av varumärket.

Resultat och trafikutveckling

Trots negativa effekter från höga bränslepriser samt pilotkonflikt förbättrade Spanair resultatet under 2004. Marknadsandelen på den spanska inrikesmarknaden var 15-20% under 2004.

I april 2004 lanserade Spanair ett nytt inrikeskoncept och justerade prismodellen. Stora delar av konceptet används nu av samtliga konkurrenter på den spanska inrikesmarknaden.

Spanairs trafik steg med 12,2% under 2004. Den största kapacitetsökningen genomfördes på Spanairs linjer till Kanarieöarna och på fastlandet. Under det första kvartalet öppnades linjerna Madrid-Stockholm och Barcelona-Sevilla. Flera extra flygningar genomfördes under sommaren till Skandinavien.

Omsättningen steg till följd av ökade volymer under 2004 med 4,2% till 7 949 (7 628) MSEK. EBITDAR förbättrades med 47 MSEK. Resultatet efter finansiella poster före poster av engångskaraktär förbättrades med 74 MSEK till -88 (-162) MSEK. Resultatet har påverkats negativt av pilotkonflikten med cirka 150 MSEK. Spanair har också haft negativa resultat effekter på drygt 250 MSEK från terrorattacken den 11 mars 2004 och flygbränslekostnader på charterkontrakt med fasta priser.



Turnaround 2005

Turnaround 2005 har resulterat i betydligt lägre kostnader under 2004 och enhetskostnaderna minskade med 10,4%. Samtliga leverantörsavtal har genomgått och omförhandlats. Optimeringen och integreringen av Network & Revenue management har fortsatt. Tre Airbus A320-200 har integrerats i flottan som nu uppgår till 19 flygplan (fjorton A320 och fem A321). Spanair har omförhandlat leasingavtalen vilket minskat det sysselsatta kapitalet med 3%.

Kvalitet och säkerhet

Flygsäkerhet har högsta prioritet i Spanairs kvalitetssystem. 2002 införde den spanska luftfartsmyndigheten den operativa delen av European Joint Aviation Regulations (JAR-OPS.1) och Spanair var ett av de första spanska inrikesflygbolagen att tillämpa alla villkor.

Kvalitetsledningssystem

Den första delen av Spanairs omfattande kvalitetsledningssystem var införd och certifierat av Det Norske Veritas redan 2002. Spanair var det första spanska flygbolaget att erhålla ISO 9001-2000 certifiering för "Planning, Development and Control of the Operation".

Customer Relations

Spanairs program för goda kundrelationer infördes 2002 och baseras på filosofin "Reklamationer - en möjlighet till förbättring".

Punktlighetsgaranti

Spanair är det första och enda flygbolag som erbjuder en punktlighetsgaranti. Garantin infördes i februari 2001 på linjen Madrid-Barcelona och fler linjer har därefter tillkommit. I januari 2004 blev garantin utvecklad till att gälla på samtliga inrikeslinjer i Spanien. Konceptet bygger på att alla passagerare kompenseras med en gratis biljett för en flygning om de drabbas av försening på mer än 15 minuter orsakad av Spanair. Spanair var under 2004 Spaniens mest punktliga flygbolag och i Europa det fjärde mest punktliga flygbolaget avseende ankomster.

Marknadsutsikter

Flygmarknaden i Spanien är stor och växer snabbare än i övriga Europa. Spanairs flexibilitet med charter och reguljärtrafik ger möjligheter att anpassa sig till förändringar.

Kapaciteten på flygplatsen i Madrid, och till viss del i Barcelona, kommer att öka under 2005/2006. Det ger möjligheter för expansion och utveckling av förbindelser till Star Alliance globala nätverk via knutpunkter i Europa. Inrikeslinjen Madrid-Barcelona kommer att påverkas när snabbtågen introduceras. Spanair bedömer att utsikterna för tillväxt är goda och kommer under första halvåret 2005 att öppna nya linjer och destinationer på spanska inrikes.

Andra affärsenheter

Club de Vacaciones - www.clubvacaciones.es

En researrangör på den spanska marknaden. Helägt av Spanair. Verksamheten konsolideras i Spanair.

Fuerza de Ventas

Spanairs försäljningsenhet, etablerad 2000. Spanair äger 80% av företaget och SAS koncernen 20%. Konsolideras i Spanair.

Newco Airport Services - www.newcoas.es

Newco startade verksamheten 2000 och är verksamt i Spanien med passagerar- och rampservice på spanska flygplatser. Spanair äger 10% av företaget, SAS koncernen 45% och Teinver 45%. Newco ansvarar för ground handling för SAS koncernens flygbolag på spanska flygplatser. Verksamheten konsolideras i affärsområdet.

Aerolíneas de Baleares - www.aebal.es

Aerolíneas de Baleares är ett produktionsbolag för Spanair Link, som flyger till och från Balearerna. Spanair sålde hela sitt tidigare innehav (17%) till SAS koncernen under 2003. Verksamheten konsolideras i affärsområdet.

Nyckeltal	2004	2003	2002
SAS koncernens ägarandel	95%	74%	74%
EBITDAR-marginal	14,5%	14,5%	12,9%
CFROI	12%	12%	10%
Antal destinationer	25	25	25
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	5,6	5,3	5,2
Antal flygningar, linjetrafik	64 879	61 415	61 952
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik, km	873	834	785
Punktlighet (% inom 15 minuter)	84%	84%	87%
Antal flygplan	53	51	49
Medelantal anställda	2 631 ¹	2 535	2 496
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	1 275	1 241	1 226
Kväveoxider (NOx), 000 ton	4,98	4,98	4,12
Miljöindex	96	100	101

¹ Varav kvinnor 36% och män 64%.

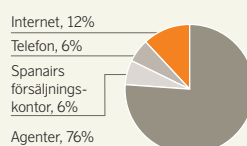
Operationella nyckeltal

Marknadsandel av hemmamarknaden	cirka 15-20%
Blockttimmar flygplan	8,6 timmar/dag
Blockttimmar piloter	720 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	880 timmar/år
Total enhetskostnad (reguljärtrafik)	0,56 SEK (0,061 EUR)/ASK

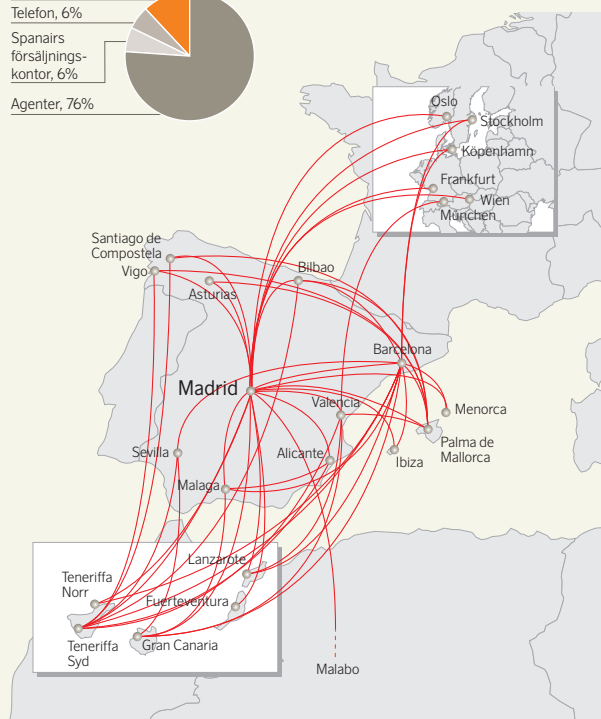
Trafikutveckling och kapacitet	2004	2003	Förändring
<i>Reguljärtrafik, totalt</i>			
Antal passagerare (000)	5 644	5 289	6,7%
Passagerarkilometer, RPK (milj)	5 106	4 551	12,2%
Säteskilometer, ASK (milj)	8 461	7 489	13,0%
Kabinfaktor	60,3%	60,8%	-0,4 p.e. ¹
Yield, lokal valuta			-7,6%
Enhetskostnad, total, lokal valuta			-10,4%
<i>Chartertrafik</i>			
Antal passagerare (000)	2 465	2 490	-1,0%

¹ Förändring i procentuella enheter (p.e.).

Procentandel av bokning, 2004



Spanair



Widerøe

VD: Per Arne Watle ■ Etablerades 1934 ■ www.wideroe.no

Nyckeltal	2004	2003	2002
SAS koncernens ägarandel	100%	99,6%	99,4%
EBITDAR-marginal	13,9%	13,8%	17,4%
CFROI	21%	17%	20%
Antal destinationer	42	41	40
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik, km	225	225	208
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	1,8	1,7	1,5
Antal flygningar, linjetrafik	99 099	91 859	90 636
Punktlighet (% inom 15 minuter)	85,3%	88,7%	89,7%
Antal flygplan	30	29	29
Medelantal anställda	1 277 ¹	1 291	1 207
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	128	121	102
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	0,33	0,32	0,26
Miljöindex	93	95	98

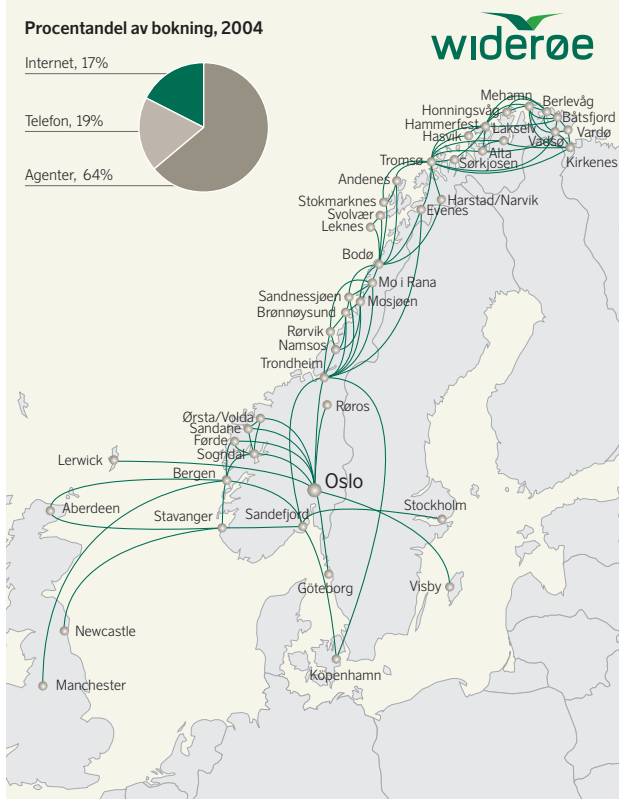
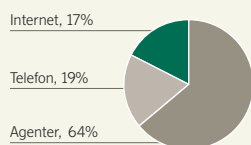
¹ Varav kvinnor 37% och män 63%.

Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Passagerarintäkter	1 532	1 633	1 807
Övriga intäkter	970	844	796
Omsättning	2 502	2 477	2 603
EBITDAR	349	343	453
EBITDA	255	254	306
Rörelseresultat, EBIT	115	96	164
Resultat efter finansiella poster	84	77	82

Operationella nyckeltal

Marknadsandel av norska hemmamarknaden	cirka 15%
Blockttimmar flygplan	6,7 timmar/dag
Blockttimmar piloter	530 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	490 timmar/år
Total enhetskostnad, inkl. charter	2,09 SEK (1,92 NOK)/ASK

Procentandel av bokning, 2004



Viktiga händelser 2004

- Den 18 juni firade Widerøe sitt 70-årsjubileum.
- The Economist utsåg Widerøe till en av världens tio bästa interntresebyråer.

Widerøe's Flyveselskap är Norges äldsta flygbolag och fyllde 70 år under 2004. Widerøe är ett regionalt flygbolag med en enhetsflotta av 30 turboprop-flygplan med 39 till 76 säten. Widerøe flyger till sammanlagt 42 destinationer, varav sju internationella.

Företaget har 1 277 medarbetare och är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Widerøes huvudkontor ligger i Bodø. Företaget driver också lokala baser i Hammerfest, Bodø, Bergen, Stavanger, Torp och Gardermoen. Widerøes marknadsandel av norsk inrikes- trafik uppgick under 2004 till 14,5%.

Widerøes verksamhet är uppdelad i två delar:

- *Kommersiella flygningar i Norge och till/från utlandet.* Största delen av verksamheten (69% av RPK) består av reguljära kommersiella flygningar och är under tillväxt.
- *Flygningar på det norska kortbanenätet.* Upphandlad trafik har varit Widerøes huvudverksamhet i över 30 år. Widerøe har idag en marknadsandel på kortbanenätet på cirka 87%.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Strategier

- Fortsätta att utveckla rollen som SAS koncernens turboprop-operatör i och till/från Norge.
- Vara ett nätverksbolag med lågkostnadsprofil.
- Koncentrera verksamheten på point to point-trafik utanför de stora knutpunkterna och behålla sin starka position på det norska kortbanenätet.

Resultat- och trafikutveckling

Widerøes trafik, RPK, ökade under 2004 med 10,3% jämfört med 2003. Antalet transporterade passagerare steg med 8,0%. I maj infördes envägspriser i stora delar av nätverket. Kostnaderna har genom Turnaround 2005 sänkts med cirka 300 MSEK och enhetskostnaden minskade 2004 med 3,6%. Resultatet för 2004 uppgick till 84 MSEK, det bästa resultatet genom tiderna.

Marknadsutsikter

Widerøe kommer att utveckla direktlinjer mellan mindre städer i Nordeuropa och matartrafiken till SAS koncernens huvudflygplatser i Oslo, Köpenhamn och Stockholm. Under 2005 kommer Widerøe att förbereda för utlysningen av upphandlad trafik för perioden 2006-2009 med ambitionen att fortsatt vara den ledande aktören på det norska kortbanenätet. Marknaden är relativt stabil och Widerøe avser att växa de närmaste tre åren.



Blue1

VD: Sveneric Persson ■ Etablerades 1988 ■ www.blue1.com

Viktiga händelser 2004

- Lansering av onlineförsäljning på www.blue1.com i april.
- Nya inrikeslinjer: Helsingfors-Uleåborg och Helsingfors-Kuopio.
- Blue1 blev som första finska flygbolag IOSA certifierat av IATA.
- Sammanslagning av SAS Finlands försäljningsorganisation med Blue1 i oktober.
- Code-share och lojalitetsprogram med Lufthansa inleddes.
- Blue1 blev regional medlem i Star Alliance den 31 oktober.

Bakgrund

Blue1 är sedan 1998 ett finskt helägt dotterbolag i SAS koncernen och flyger till 14 destinationer. Företaget ansvarar för SAS koncernens trafik inom och till/från Finland i samarbete med Scandinavian Airlines. Blue1 har samarbete med Scandinavian Airlines på samtliga linjer med produkt- och servicesamordning. Flottan består av 14 flygplan varav nio är jetplan.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Strategier

Blue1 ska

- erbjuda en lättillgänglig produkt med bästa möjliga kundvärde,
- stärka SAS koncernens trafiknät genom att erbjuda matartrafik till Köpenhamn och Stockholm,
- vara ett konkurrenskraftigt alternativ för point to point-resandet,
- stärka SAS koncernens marknadsposition i Finland genom att erbjuda lönsamma och konkurrenskraftiga linjer inom Finland,
- ha produkter tillgängliga på marknader och via de kanaler som kunden önskar och är beredd att betala för,
- uppnå kostnadseffektivitet genom ökat flygplansutnyttjande.

Resultat- och trafikutveckling

Blue1 ökade sin trafik, RPK, med 78% jämfört mot föregående år. Antalet passagerare steg med 82% till över 1,1 miljon. Ökningen av kapaciteten, ASK, var 58% mot föregående år. Passagerarintäkterna uppgick till 1 213 MSEK, vilket är 33% högre än föregående år. Yielden, sjönk med 22% jämfört med föregående år till följd av ökad konkurrens. Resultatet efter finansiella poster uppgick till -111 (-80) MSEK. Resultatförsämringen beror huvudsakligen på lägre yield och högre bränslekostnader. Trots högre bränslekostnader, minskade enhetskostnaderna med 10% mot föregående år. Blue1 har under 2004 varit lönsamt sedan september.

Marknadsutsikter

Blue1 förväntar en positiv marknadsutveckling som ligger över den ekonomiska tillväxten och att stärka sin position i Finland. Under 2004 har fyra flygbolag upphört flyga till och inom Finland och en stabilare yieldutveckling förväntas under 2005.

Nyckeltal	2004	2003	2002
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
EBITDAR-marginal	4,4%	8,3%	23,9%
CFROI	6%	8%	24%
Antal destinationer	14	12	10
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik, km	632	627	580
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	1,1	0,6	0,5
Antal flygningar, linjetrafik	30 694	22 081	17 956
Punktlighet (% inom 15 minuter)	90%	95%	94%
Antal flygplan	14	14	10
Medelantal anställda	366*	290	291
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	199	125	98
Kväveoxider (NOx), 000 ton	0,50	0,26	0,22
Miljöindex	73	75	77

* Varav kvinnor 53% och män 47%.

Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Passagerarintäkter	1 213	913	1 022
Övriga intäkter	93	35	3
Omsättning	1 306	948	1 025
EBITDAR	58	79	245
EBITDA	-81	-59	94
Rörelseresultat, EBIT	-92	-70	83
Resultat efter finansiella poster	-111	-80	83

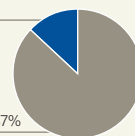
Operationella nyckeltal

Marknadsandel av finska hemmamarknaden (april-december 2004)	cirka 10%
Blocktimmar flygplan	7,8 timmar/dag
Blocktimmar piloter	690 timmar/år
Blocktimmar kabinpersonal	750 timmar/år
Total enhetskostnad inkl. charter	0,90 SEK (0,099 EUR)/ASK

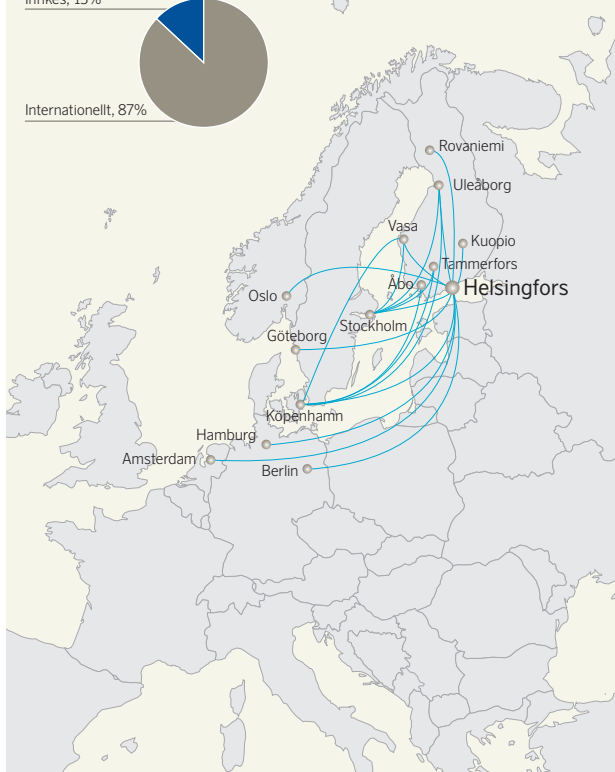
Fördelning av passagerare, 2004

Inrikes, 13%

Internationellt, 87%



Blue 1



Nyckeltal	2004	2003	2002
SAS koncernens ägarandel	47,2%	47,2%	47,2%
EBITDAR-marginal	13,1%	22,8%	18,2%
CFROI	19% ¹	29%	14%
Antal destinationer	26	16	12
Genomsnittligt flygväst. linjetrafik, km	791	617	603
Antal passagerare, linjetrafik, miljoner	0,6	0,3	0,3
Antal flygningar, linjetrafik	16 205	10 316	9 074
Punktlighet (% inom 15 minuter)	93,5%	95,7%	96,2%
Antal flygplan	14	9	6
Medelantal anställda	413 ²	291	289
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	120	50	n.a.
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	0,32	0,15	n.a.
Miljöindex	82	100	n.a.

¹ Exklusive engångseffekter på 28 MSEK. ² Varav kvinnor 52% och män 48%.

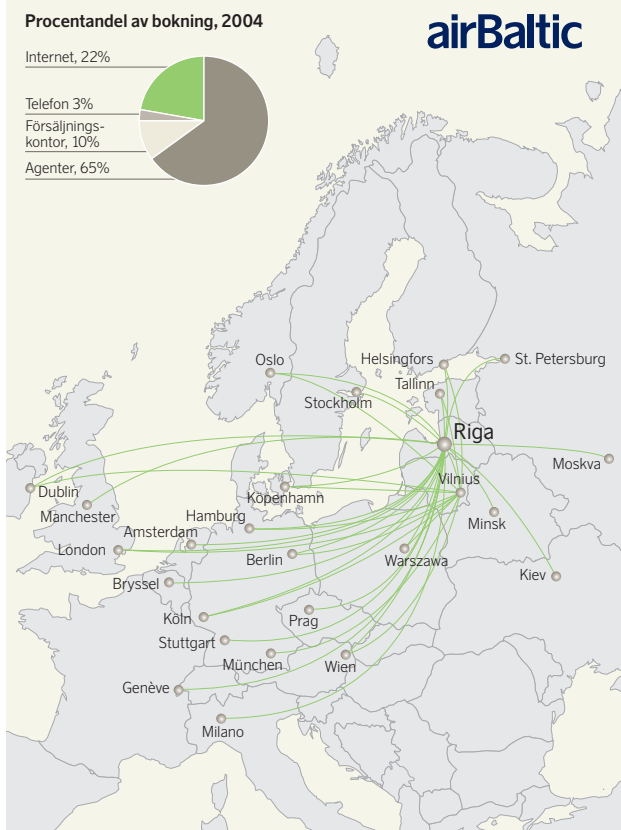
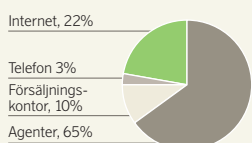
Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Passagerarintäkter	605	428	402
Övriga intäkter	103	42	49
Omsättning	708	470	451
EBITDAR	93	107	80
EBITDA	23	60	19
Rörelseresultat, EBIT	18	48	8
Resultat efter finansiella poster	-11 ³	16	6

³ Inkluderar engångseffekter vid infasningen av nya flygplan, pilot- och kabinträning på 28 MSEK.

Operationella nyckeltal

Marknadsandel av Rigas flygplats	cirka 50%
Blockttimmar flygplan	7,3 timmar/dag
Blockttimmar piloter	740 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	780 timmar/år
Enhetskostnad	0,58 SEK (0,042 LVL)/ASK

Procentandel av bokning, 2004



Viktiga händelser 2004

- Lettland blev medlem i EU i maj 2004.
- Nio nya linjer öppnades från Riga till Dublin, London, Manchester, Milano, Oslo, Köln, Stuttgart, St. Petersburg och Genève.
- I juni 2004 öppnades en bas i Vilnius med elva destinationer.
- En ny företagsidentitet lanserades i oktober.

Bakgrund

airBaltic ägs av lettiska staten (52,6%), SAS koncernen (47,2%) och Transaero (0,2%). SAS koncernen kan genom ett konvertibelt lån öka sitt innehav i airBaltic och därmed ta majoritet. airBaltic driver non-stop flygningar från Riga till 22 destinationer i Skandinavien, Baltikum, Östeuropa och Centraleuropa. airBaltic ingår i SAS EuroBonusprogram.

Företagets flotta bestod i december 2004 av fem Boeing 737-500, sex Fokker 50 och tre Avro RJ70. I början av 2005 fasades Avro RJ70 ur flottan och ersattes av två Boeing 737-500.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Strategier

airBaltics affärsmodell bygger på både point to point-flygningar och transfer. Transferprodukten koordineras med Scandinavian Airlines Businesses produkt via Köpenhamn och Stockholm.

Point to point-produkten ska omprofileras något från en hög-marginalprodukt till större volymer. airBaltic ska prioritera att:

- stärka sina förbindelser med Scandinavian Airlines Businesses trafiksystem i Köpenhamn och Stockholm,
- erbjuda non-stop förbindelser från Riga och Vilnius där lönsamhet kan uppnås.

Resultat- och trafikutveckling

airBaltic transporterade 589 300 passagerare under 2004, en ökning med 75% jämfört med 2003. Ökningen beror på nya linjer och etableringen av en bas i Vilnius. Omsättningen steg under 2004 med 51% till 708 MSEK. Infasning av Boeing 737, omskolning av piloter och etablering av Vilnius som bas medförde att resultatet påverkades negativt. Resultatet för verksamheten i Riga förbättrades jämfört med 2003 då resultatet var 16 MSEK. EBITDAR-marginalen minskade till 13,1% och resultatet efter finansiella poster uppgick till -11 (16) MSEK.

Marknadsutsikter

Lettlands EU-inträde har medfört att nätverksbolag och point to point-flygbolag i EU ökat flygningarna till Baltikum, vilket förväntas fortsätta. Yielden till/från Baltikum beräknas fortsatt minska på de flesta marknader till följd av ökat prispåslag. Den höga marknadstillväxten i Baltikum förväntas fortsätta.



Estonian Air

T.f. VD: Børge Thornbech ■ Etablerades 1991 ■ www.estonian-air.ee

Viktiga händelser 2004

- Estland blev medlem i EU i maj 2004.
- Nya linjer öppnades till München, Göteborg, Bryssel och Dublin.
- Avregleringen av flygmarknaden i Estland har medfört ökad konkurrens från nya nätverksbolag och point to point-bolag.
- Estonian Air ersatte sitt IT-system för att förbättra Revenue Management och öka försäljningen via internet. Vid slutet av året såldes nästan en tredjedel av samtliga biljetter via internet.

Bakgrund

Estonian Air ägs av SAS koncernen (49%), estniska staten (34%) och AS Cresco (17%). SAS koncernen har option på ytterligare aktier. Estonian Airs flotta består av fem Boeing 737-500 som flyger både reguljär- och charterflygningar. Med utgångspunkt från sin bas i Tallinn flyger Estonian Air till 17 destinationer.

Estonian Air har två dotterföretag: Amadeus Estonia och Estonian Aviation Fuelling Services.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Strategier

Estonian Air ska erbjuda Estland och norra Europa konkurrenskraftig service med den bästa relationen mellan pris och kvalitet. Estonian Air ska fokusera på att:

- stärka positionen på den estniska marknaden,
- fortsatt vara den ledande leverantören av passagerartransporter från och till Estland, bland annat genom att erbjuda bra förbindelser via Scandinavian Airlines huvudflygplatser.

Resultat och trafikutveckling

Estonian Airs trafik utvecklades väl under 2004 och antalet passagerare steg med 31% jämfört med 2003. Inklusive charter transporterades 547 000 passagerare. Ökningen beror på ny kapacitet, nya linjer, lägre priser och sund ekonomisk tillväxt i Estlands ekonomi och inom turismen.

Omsättningen steg till följd av den ökade trafiken med 7% till 552 (516) MSEK. På grund av de höga oljepriserna, investering i ny kapacitet och linjer samt hård konkurrens försämrades resultatet efter finansiella poster med 30 MSEK till 17 (47) MSEK.

Marknadsutsikter

Estlands EU-inträde har medfört ökad konkurrens för Estonian Air, vilket förväntas öka ytterligare under 2005. Estonian Air fokuserar på utvidgat samarbete med SAS koncernen samt höjd effektivitet och utnyttjandegrad av sina resurser för att behålla positionen som Estlands marknads- och prisledande flygbolag. Den goda ekonomiska tillväxten beräknas fortsätta i Estland under 2005 och Estonian Air förväntar en fortsatt snabb trafik tillväxt.

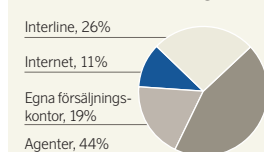
Nyckeltal	2004	2003	2002
SAS koncernens ägarandel	49%	49%	0%
EBITDAR-marginal	16,0%	22,8%	18,9%
CFROI	15%	26%	26%
Antal destinationer	17	13	8
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik, km	1 015	1 181	849
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	0,5	0,4	0,3
Antal flygningar, linjetrafik	7 820	7 143	6 610
Punktlighet (% inom 15 minuter)	89,2%	82,9%	91,4%
Antal flygplan	5	4	4
Medelantal anställda	347	309	315
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	105	78	n.a.
Kväveoxider (NOx), 000 ton	0,29	0,25	n.a.
Miljöindex	86	100	n.a.

Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Passagerarintäkter	522	431	427
Övriga intäkter	30	86	73
Omsättning	552	516	500
EBITDAR	88	118	95
EBITDA	26	51	60
Rörelseresultat, EBIT	10	33	23
Resultat efter finansiella poster	17	47	23

Operationella nyckeltal

Marknadsandel på Tallinns flygplats	cirka 55%
Blockttimmar flygplan	9,1 timmar/dag
Blockttimmar piloter	680 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	740 timmar/år
Enhetskostnad	0,51 SEK (0,88 EEK)/ASK

Procentandel av bokning, 2004



ESTONIAN AIR



Airline Support Businesses

■ SAS Ground Services ■ SAS Technical Services ■ SAS Cargo Group



John S. Dueholm
Koncerndirektör.
Ansvar för affärsområdena
Airline Support Businesses
& Airline Related Businesses
till och med 15 feb. 2005.

Områdesbeskrivning: Affärsområdet Airline Support Businesses innefattar SAS Ground Services, SAS Technical Services och SAS Cargo Group. SAS Ground Services (SGS) är en fullserviceleverantör inom området ground handling och flygplatsrelaterade tjänster. SAS Technical Services (STS) utför tekniskt underhåll av flygplan, motorer och övriga komponenter till flygbolag inom och utanför SAS koncernen. SAS Cargo Group erbjuder frakttjänster till/från och inom Skandinavien. Den 4 oktober 2004 bolagiserades SGS och STS. Samtidigt överfördes Braathens Technical Services (BTS) och SAS Commuter Maintenance till STS.

Nyckeltal	Omsättning			Rörelseresultat, EBIT			Omsättning i % utanför SAS koncernen		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2004	2003	2002
MSEK									
SAS Ground Services	6 212	5 588	6 083	273	-162	-87	16,9	14,6	13,1
SAS Technical Services	5 302	5 445	5 874	300	153	91	18,8	12,6	13,0
SAS Cargo Group	2 833	2 954	2 844	32	77	1	96,0	95,6	95,5
Totalt Airline Support Businesses	2004	2003	2002						
Medelantal anställda	11 893	11 691	11 844						
Osorterat avfall, ton *	344	550	786						
Energiförbrukning, GWh *	183	200	205						
Markmiljöindex *	87	82	92						

* Miljötalet är totalsiffror som innefattar Airline Related Businesses, Airline Support Businesses och samtliga enheter som ägs eller förvaltas av SAS Facility Management (Byggnader och mark).

Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002 ¹
Omsättning	14 213	13 850	14 409
Personalkostnader	-6 204	-6 108	-6 112
Hanteringskostnader	-1 158	-1 057	-1 194
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 695	-1 752	-1 944
Data- och telekommunikationskostnader	-603	-724	-775
Övriga rörelsekostnader	-3 476	-3 601	-3 768
Rörelsens kostnader	-13 136	-13 242	-13 793
Resultat före avskrivningar, EBITDA	1 077	608	616
Avskrivningar	-495	-451	-445
Resultatandelar i intresseföretag	5	-	-9
Rörelseresultat, EBIT	587	157	162
Finansiella poster, netto	-84	-90	5
Resultat efter finansiella poster	503	67	259

¹ Proforma exklusive SAS World Sales, jämförbart med 2003-2004.

Resultatutveckling: Affärsområdet svarade under 2004 för 21% av SAS koncernens omsättning före koncernelimineringar.

Enheterna inom affärsområdet har de senaste åren anpassat sig till strukturförändringar inom branschen. Omfattande strukturåtgärder inom Turnaround 2005 för att minska kostnaderna har lett till stora effektiviseringar. En stor del av kostnadsreduktionerna har gett och ska fortsätta ge lägre priser för koncernens flygbolag.

Omsättningen steg under januari-december med 2,6% till 14 213 (13 850) MSEK. Rörelsekostnaderna minskade trots ökade volymer under samma period med 0,8% till följd av rationalisering inom Turnaround 2005.

Resultatet efter finansiella poster jämfört med föregående år förbättrades med 436 MSEK till 503 (67) MSEK.

SAS Ground Services

VD: Hans-Otto Halvorsen ■ Etablerades som egen affärsenhet 2001 ■ Företaget bolagiserades 2004

Nyckeltal ¹	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	6 212	5 588	6 083
Varav extern omsättning	16,9%	14,6%	13,1%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	420	-17	48
EBITDA-marginal	6,8%	-0,3%	0,8%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	273	-162	-87
Resultat efter finansiella poster, MSEK	279	-156	-
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Medelantal anställda	6 962 ²	6 820	6 891
Antal kunder	70	70	70
Antal stationer med egen personal	61	57	57
Antal hanterade flygningar	512 299	485 997	459 248
Antal hanteringar av passagerare (milj. avresande och ankommande)	72,1	68,3	65,2
Levererad punktlighet (% inom 15 min.)	98,2	98,9	98,6
Bagagekvalitet (antal rapporter per 10 000 bagage)	80	77	74

¹ Osorterat avfall, energiförbrukning och markmiljöindex - se sid 49.
² Varav kvinnor 36% och män 64%.

Viktiga händelser 2004

- SAS Ground Services bolagiserades den 1 oktober 2004 och bestod vid årsskiftet av ett holdingbolag samt åtta dotterbolag.
- Den 1 juli överfördes SAS Ground Equipment till SAS Ground Services från SAS Technical Services.
- SAS Ground Services etablerade ramphanteringstjänst i egen regi i Helsingfors den 25 augusti 2004.

Bakgrund

SAS Ground Services (SGS) är en fullserviceleverantör inom ground handling för flygbolag och andra flygplatsrelaterade tjänster. SGS är Skandinavien största aktör inom ground handling. De senaste åren har SGS även vuxit utanför hemmamarknaden och har idag egen verksamhet i Finland, Frankrike, Litauen, Polen, Storbritannien, Thailand och USA. Totalt finns SGS representerat på cirka 150 flygplatser i 37 länder.

SGS erbjuder ett komplett utbud av ground handling med allt från hantering av passagerare, bagage och flygplan vid ramp, till effektiva lösningar som automatiserad check-in och boarding samt centraliserad avgångskontroll. Årligen hanterar SGS cirka 36 miljoner resenärer, 512 000 avgångar samt 370 000 ton frakt och post.

SGS har cirka 70 kontrakterade kunder och betjänade under året totalt drygt 120 flygbolag. I SGS ingår även SAS Ground Equipment som äger, finansierar och underhåller utrustning för rampen samt radiokommunikation.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 8%.

SGS mål är att inom ground handling bedriva konkurrenskraftig verksamhet, ge ägarna marknadsmässig avkastning och aktivt bidra till att flygbolag kan uppfylla sina kunders behov.

Kvalitetsmål

SGS fokuserar på kvalitet och följer upp säkerhet, punktlighet och service. SGS kvalitetsmål för dessa parametrar är:

- *Säkerhet* - Inga incidenter.
- *Punktlighet* - Max 6% av förseningar på upp till 2 minuter får bero på ground handling.
- *Service* - Väntetid för check-in: högst 5 minuter för minst 90% av passagerarna i Business och Economy Flex och högst 15 minuter för minst 90% av passagerarna i Economy. Väntetid för bagageleverans: högst 10 minuter för minst 90% av passagerarna.

Miljömål

SGS mål inom miljöområdet är att med god marginal ligga inom de myndighetskrav, lagar och regler som gäller på de flygplatser där SGS bedriver verksamhet.

Vad gäller arbetsmiljö har SGS uppsatta mål som mäts och följs upp rörande sjukskrivning, arbetsrelaterade skador, hur ledarskapet uppfattas av medarbetarna samt medarbetarnas trivsel.

Strategier

Som fristående fullserviceleverantör ska SGS lägga grunden till en konkurrenskraftig verksamhet genom att:

- utifrån en effektiv produktionsplattform erbjuda kostnadseffektiva tjänster till både point to point-operatörer och nätverksbolag. SGS ska även erbjuda tilläggstjänster baserade på kundens behov.
- ta fullt ansvar för ground handling och relaterad verksamhet genom att erbjuda egenproducerade tjänster, ibland i kombination med tjänster från underleverantörer.

Resultatutveckling

Trots press på intäkter för ground handlingbolag har SGS omsättning ökat med 11,1% från 5 588 MSEK till 6 212 MSEK. Detta beror främst på en breddad produktportfölj, på grund av övertagande av arbetsuppgifter som tidigare utförts av SAS Technical Services. Ökningen beror även på merförsäljning till nya och befintliga kunder.

SGS har under året fortsatt arbetet med att sänka sina kostnader. Korrigerat för ny produktportfölj har enhetskostnaden sjunkit med 2%.

Resultatet efter finansiella poster före poster av engångskaraktär förbättrades med 435 MSEK till 279 (-156) MSEK.

Marknadsutsikter

Aktivitetsnivån i flygbranschen är helt avgörande för tillväxten på ground handling-marknaden och biljettpriserna har under 2004 fortsatt att sjunka. Prispressen på ground handling förväntas därför öka och kan på sikt leda till en ökad konsolidering på marknaden.



SAS Technical Services

VD: Ørnulf Myrvoll ■ Etablerades som egen affärsenhet 2002 ■ Företaget bolagiserades 2004

Nyckeltal ¹	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	5 302 ²	5 445	5 874
Varav extern omsättning	18,8%	12,6%	13,0%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	599	416	365
EBITDA-marginal	12,2%	7,6%	6,2%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	300	153	91
Resultat efter finansiella poster, MSEK	230	75	–
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
ROIC	7,0%	5,5%	–
Medelantal anställda	3 594 ³	3 586	3 808
Antal kunder	160	120	120

¹ Osorterat avfall, energiförbrukning och markmiljöindex - se sid 49.

² Inklusive BTS (Braathens Technical Services) ³ Varav kvinnor 7% och män 93%.

Marknadsandel i Europa

Europa, MD-80 fullservice	30%
Europa, Boeing 737 fullservice	15%

Viktiga händelser 2004

- SAS Technical Services bolagiserades den 1 oktober 2004.
- Flera fullserviceavtal till ett värde av 800 MSEK nytecknades.
- Braathens Technical Services, STS Commuter Maintenance och Air Maintenance Estonia integrerades i SAS Technical Services.

Bakgrund

SAS Technical Services (STS) levererar tekniskt underhåll av flygplan till flygbolag inom och utanför SAS koncernen. Företaget är en av världens 15 största leverantörer av tekniskt flygunderhåll och den tionde största leverantören i Europa. STS har fullservicekontrakt på cirka 250 flygplan. STS produkter omfattar områdena Line-, Base- och Heavy Maintenance, Component Maintenance, Engineering Services, Engine Management och Maintenance Training. STS huvudkontor ligger vid Stockholm, Arlanda.

Produktionsbaser finns i Köpenhamn, Oslo, Stavanger, Bergen, Göteborg och Tallinn. Verksamheten är främst fokuserad på flygplanstyperna MD-80/90, Boeing 737 och i ökande utsträckning också på Airbus. STS har avtal med flera stora underleverantörer inom motorunderhåll. På komponentunderhåll finns ett aktivt samarbete med Sogerma.

Under 2004 tecknade STS nya fullserviceavtal med bland annat Hello AG, JetX, Euro Atlantic, Holland Exel och Viking Airlines.

Mål

- Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en ROIC om minst 12%.
- SAS Technical Services ska ge ägarna marknadsmässig avkastning och skapa en framtida värdeökning.
- SAS Technical Services mål är att verksamheten ska vara konkurrenskraftig och ligga i nivå med de bästa i branschen avseende lönsamhet, säkerhet och kvalitet.

Kvalitetsmål

Företaget har högsta säkerhet som främsta mål. På marknaden ska företaget vara känt för hög leveranssäkerhet, högsta kompetens och korta turnaround-tider.

Miljömål

SAS Technical Services deltar aktivt i SAS Sustainability Network och har en gemensam struktur för företagets miljöarbete. Under året har en energisparkampanj startats och arbetet med att förbättra avfallshantering och källsortering pågår.

Strategier

SAS Technical Services ska:

- vara den självklara leverantören av tekniskt underhåll inom SAS koncernen
- växa på den externa marknaden med fullserviceavtal på utvalda flygplanstyper
- fortsatt effektivisera verksamheten för att säkra framtida konkurrenskraft
- etablera partnerskap för att stärka marknadsnärvaro och uppnå kritisk massa på flygplanstyper där SAS Technical Services ej har tillräckliga volymer.

Resultatutveckling

Intäkterna från Scandinavian Airlines har minskat som en effekt av genomförda åtgärder i Turnaround 2005 och lägre volym på motorunderhåll.

Nya underhållskontrakt med externa kunder samt integreringen av de nya verksamheterna gör att intäkterna trots detta nästan nådde 2003 års nivå. De externa intäkterna ökade under 2004 med över 300 MSEK jämfört med föregående år och stod för nästan 18,8% av SAS Technical Services omsättning.

Åtgärderna inom Turnaroundprogrammet har haft stor effekt under 2004 och kraftigt minskat kostnaderna. Rörelseresultatet före avskrivningar förbättrades till följd av Turnaround 2005 med 183 MSEK jämfört 2003, trots en något lägre intäktsnivå. Resultatet efter finansiella poster förbättrades med 155 MSEK och uppgick till 230 (75) MSEK

Marknadsutsikter

Marknaden för tekniskt flygplansunderhåll är starkt konkurrensvärd vilket innebär att det finns en betydande överkapacitet och stor prispress på marknaden. Nya möjligheter uppstår då många flygbolag köper tekniskt underhåll istället för att bedriva det i egen regi. SAS Technical Services har utvecklats från en integrerad del i flygverksamheten till ett lönsamt företag inom SAS koncernen. Aktiviteterna inom Turnaround 2005 har stärkt konkurrenskraften och skapat en plattform för fortsatt tillväxt.

SAS Technical Services ska under 2005 ta nästa steg i utvecklingen och planerar för tillväxt på den externa marknaden, självständigt eller genom partnerskap. Erbjudande av en fullserviceprodukt kommer att vara en central del av utbudet.



SAS Cargo Group

VD: Kenneth Marx ■ Etablerades 2001 ■ www.sascargo.com

Nyckeltal ¹	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	2 833	2 954	2 844
Varav trafikintäkter, MSEK	1 928	2 187	2 269
Andel extern omsättning	96,0%	95,6%	95,5%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	76	119	47
EBITDA-marginal	2,7%	4,0%	1,7%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	32	77	1
Resultat efter finansiella poster, MSEK	11	51	-4
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
CFROI	16%	16%	13%
Flugna ton	278 298	288 860	271 103
Ton km (000)	986 306	1 011 702	928 307
Cargo yield, SEK/ton km	2,03	2,15	2,27
Medelantal anställda	1 266 ²	1 255	1 146

¹ Orsoterat avfall, energiförbrukning och markmiljöindex - se sid 49.

² Varav kvinnor 18% och män 82%.

Frakt- & posttrafik, totalt, ton km (000)	2004	2003	Förändring
Interkontinentalt	618 761	610 690	1,3%
Europa	27 256	30 207	-9,8%
Interskandinaviskt	5 699	5 487	3,9%
Totalt Internationellt	651 716	646 384	0,8%
Danmark	37	42	-11,9%
Norge	18 797	19 430	-3,3%
Sverige	383	461	-16,9%
Totalt Inrikes	19 217	19 933	-3,6%
All Cargo	315 373	345 427	-8,7%
Totalt	986 306	1 011 702	-2,5%

Viktiga händelser 2004

- SAS Cargo implementerade ett nytt IT-system i februari vilket har medfört nya arbetsrutiner för 1 400 medarbetare.
- Nya säkerhetsrutiner på samtliga nordatlantiska sändningar har införts under 2004. Stora investeringar i ökad säkerhet på fraktterminalerna har också genomförts.
- SAS Cargo skrev ett "all cargo" avtal med Korean Air på linjerna Köpenhamn-New York och Oslo-Chicago.
- Den 1 maj tillträdde Kenneth Marx som ny VD för SAS Cargo.
- SAS Cargo ingick ett "one stop shopping" avtal med norska och danska posten som gör SAS Cargo till en viktig strategisk partner för respektive postverk.
- Den 1 oktober etablerades Spirit Air Cargo Handling som hantlar flygfrakt i Stockholm och Göteborg.

Bakgrund

SAS Cargo Group blev aktiebolag den 1 juni 2001. SAS Cargo är

marknadsledande inom frakthantering i Skandinavien och erbjuder snabba och pålitliga transportlösningar till, från och inom Skandinavien och Baltikum. Kunderna är huvudsakligen speditörer, postverksamheter och andra flygbolag. SAS Cargo har tillgång till kapacitet motsvarande 192 flygplan inom SAS koncernen samt driver självständigt eller i partnerskap 13 terminaler i Skandinavien, Baltikum och USA. Gruppen ingår i fraktalliansen WOW tillsammans med Singapore Airlines Cargo, Lufthansa Cargo och Japan Airlines Cargo. WOW är världen största fraktallians.

Säkerhet

Sedan händelserna i USA den 11 september 2001 har fokus på säkerheten inom cargobranschen skärpts. Under 2004 har US Homeland och gränskontrollen utvidgat kraven för säkerhet. SAS Cargo har under 2004 genomfört utvidgning och modernisering av scanning- och övervakningsutrustning, skärpt tillträdet till terminaler och moderniserat strategiska IT-system.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

SAS Cargos övergripande mål är att bibehålla en stark marknadsposition genom fortsatt lönsam utvidgning av nätverk, kapacitet och produkter. Denna utveckling ska ske i samverkan med verksamhetens målsättning för säkerhet, ekonomi, kvalitet och ska säkra SAS Cargos position som en attraktiv och långsiktig samarbetspartner.

Strategier

SAS Cargos huvudstrategi är att erbjuda attraktiva transportlösningar primärt till/från och innanför Skandinavien och Baltikum. Transportlösningarna ska baseras på:

- SAS koncernens egna nätverk
- fraktflyg till/från strategiskt viktiga destinationer i Asien, Baltikum och USA
- WOW allianspartner, vilket säkrar SAS Cargos tillgång till ett omfattande globalt nätverk.

Resultatutveckling

SAS Cargos omsättning minskade under 2004 med 4,1% till 2 833 (2 954) MSEK. Yielden föll med 5,6%, vilket huvudsakligen beror på ändrade valutakurser samt ökad konkurrens. Tillväxten i branschen har varit god, men marknaderna speciellt i Norge och Sverige har varit svaga. Resultatet 2004 har negativt påverkats av en metodförändring avseende reglering av trafikintäkter på 100 MSEK. Resultatet efter finansiella poster försämrades med 40 MSEK till 11 (51) MSEK.

Marknadsutsikter

SAS Cargo utvärderar alternativa affärsmodeller samt samarbeten med andra operatörer i Skandinavien för att öka effektiviteten. Introduktionen av ett nytt IT-system kommer att effektivisera affärsprocesserna. Under 2004 har SAS Cargo ingått avtal med Korean Air om ökad cargokapacitet från USA samt med Emirates om kapacitet till Hong Kong. SAS Cargo kommer under 2005 fortsatt att utveckla belly-kapacitet inom SAS koncernens flygbolag samt öka användandet av transportlösningar baserade på rena fraktflygplan på utvalda marknader.



Airline Related Businesses

- SAS Flight Academy ■ Jetpak Group ■ European Aeronautical Group ■ SAS Media
- SAS Business Opportunities ■ SAS Trading



John S. Dueholm
Koncerndirektör.
Ansvar för affärsområdena
Airline Support Businesses
& Airline Related Businesses
till och med 15 feb. 2005.

Områdesbeskrivning: Affärsområdet Airline Related Businesses innefattar SAS Flight Academy, Jetpak Group, European Aeronautical Group, SAS Media, SAS Business Opportunities och SAS Trading. SAS Flight Academy är ett ledande träningscenter för piloter, kabinpersonal, flygtekniker och sjöbefäl. Jetpak erbjuder expressleveranser från dörr till dörr. Därtill ingår European Aeronautical som tillhandahåller flyg-navigationsdata samt mediahuset SAS Media. I mars 2004 såldes Travellink till Amadeus. I december 2004 upphörde koncessionen i Oslo för SAS Trading. SAS Business Opportunities etablerades under 2004 för att stärka tillväxten och intäkterna från non-seat businesses.

Nyckeltal	Omsättning			Rörelseresultat, EBIT			Omsättning i % utanför SAS koncernen		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2004	2003	2002
MSEK									
SAS Flight Academy	515	496	568	46	21	44	41,2	35,9	30,6
SAS Trading	1 634	1 543	1 964	-50	-79	-24	96,7	95,5	97,0
Jetpak	459	448	385	18	24	-2	99,6	99,6	99,5
Totalt Airline Related Businesses	2004	2003	2002						
Medelantal anställda	862	2 107	3 042						
Osorterat avfall, ton*	344	550	786						
Energiförbrukning, GWh*	183	200	205						
Markmiljöindex*	85	82	92						

* Miljötal är totalsiffror som innefattar Airline Related Businesses, Airline Support Businesses och samtliga enheter som ägs eller förvaltas av SAS Facility Management (Byggnader och mark).

Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Omsättning	2 913	4 776	6 052
Personalkostnader	-447	-1 342	-1 828
Hanteringskostnader	-194	-230	-257
Kostnad sålda varor inklusive koncessionsavgifter	-1 431	-1 327	-1 562
Data- och telekommunikationskostnader	-55	-647	-828
Övriga rörelsekostnader	-589	-902	-1 106
Rörelsens kostnader	-2 716	-4 448	-5 581
Resultat före avskrivningar, EBITDA	197	328	471
Avskrivningar	-147	-259	-312
Resultatandelar i intresseföretag	0	-17	-19
Realisationsvinster	1	0	-6
Rörelseresultat, EBIT	51	52	134
Resultat från övriga aktier och andelar	0	0	-27
Finansiella poster, netto	-13	-19	-23
Resultat efter finansiella poster	38	33	84

Resultatutveckling: Affärsområdet Airline Related Businesses svavrade under 2004 för 4% av SAS koncernens omsättning.

Affärsområdets omsättning minskade under 2004 med 39% till 2 913 (4 776) MSEK. Minskningen beror på försäljningen av Scandinavian IT Group till CSC (Computer Science Corporation) i december 2003.

Under 2004 förlorade SAS Trading sin koncession i Norge som stod för en stor del av företagets omsättning.

Affärsområdets rörelsekostnader minskade under 2004 med 39% och uppgick till 2 716 (4 448) MSEK. EBIT-marginalen uppgick under 2004 till 1,8%, en förbättring med 0,7 procentenheter jämfört med 2003.

Till följd av lägre omsättning försämrades resultatet efter finansiella poster före poster av engångskaraktär med 22 MSEK till 40 (62) MSEK.

SAS Flight Academy

VD: Olof Bärve ■ Företaget etablerades 1990 ■ www.sasflightacademy.com

Nyckeltal ¹	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	515	496	568
Varav extern omsättning	41,2%	35,9%	30,6%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	133	114	141
EBITDA-marginal	25,8%	23,0%	24,8%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	46	21	44
Resultat efter finansiella poster, MSEK	46	16	38
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
ROIC	8%	4%	7%
Medelantal anställda	156 ²	166	174
Antal simulatortimmor	66 407	54 829	57 458

¹ Osorterat avfall, energiförbrukning och miljööindex - se sid 53.

² Varav kvinnor 36% och män 64%.

Viktiga händelser 2004

- Ett träningscenter med tre flygsimulatorer: B737NG, B737 Classic och deHavilland Q100/300 invigdes den 7 oktober på Gardermoen.
- Beslut fattades att etablera ett träningscenter i Riga.
- Ett eget utvecklat instruktörshjälpmedel, TSM, introducerades.
- SAS Flight Academy tecknade nya avtal med 24 kunder och förnyade kontrakt med 56 kunder.

Bakgrund

SAS Flight Academy är ett helägt dotterföretag inom SAS koncernen och ett av världens ledande träningscenter för piloter och kabinpersonal. Verksamheten startades 1946 som en avdelning inom Scandinavian Airlines. SAS Flight Academy är ISO 9001-certifierat och en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkänd av luftfartsmyndigheterna för typutbildning för piloter. SAS Flight Academys kundkrets omfattar cirka 150 olika flygbolag och militära organisationer.

Marknaden utgörs i första hand av flygplans- och helikopteroperatörer samt ägare och tillverkare av flygplan/helikoptrar i hela världen. Dessutom bedrivs verksamhet gentemot privatpersoner, företag och institutioner i behov av grund- och typutbildning och/eller kompetensutveckling.

SAS Flight Academy bedriver utbildning av bland annat piloter för SAS koncernen och andra flygbolag över hela världen. SAS Flight Academy bidrar därmed till teknik- och kompetensöverföring till länder i bland annat Asien och Östeuropa. Ett viktigt inslag i pilotutbildningen är kunskap om optimering av flygproceduren för att utnyttja flygplanen på ett miljöeffektivt sätt.

Huvudkontoret ligger vid Arlanda flygplats. Verksamhet bedrivs även i dotterföretag vid Köpenhamns och Oslos flygplatser.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en ROIC om minst 11%.

Mer än 50% av intäkterna ska komma från kunder utanför SAS koncernen.

Kvalitetsmål

SAS Flight Academys kvalitetssystem, som är i överensstämmelse med JAA FCL och JAA STD samt ISO 9001-2000 krav, medför möjligheter att kontrollera verksamheten och åtgärda uppkomna störningar. En processororienterad organisation med fokus på kvalitetsarbete och interna kvalitetsrevisioner ger synergier i form av verksamhetssäkring, kundrelaterade förbättringsåtgärder samt upprätthållande av myndighetsbestämmelser.

Miljömål

SAS Flight Academy ska arbeta kontinuerligt med utveckling av personalen och arbetsmiljön. Detta ska nås genom:

- kompetensutveckling
- ledarskapsutveckling
- arbetsplatsundersökningar med tillhörande handlingsplaner som syftar till en förbättring av arbetsmiljön
- aktivt miljöarbete.

Strategier

SAS Flight Academy ska:

- vara huvudleverantör av träning till flygbolagen inom SAS koncernen,
- expandera och utveckla utbildningsaktiviteterna utanför SAS koncernen på lönsam basis och således bidra till värdeskapande i SAS koncernen.

Resultatutveckling

SAS Flight Academys omsättning för 2004 uppgick till 515 MSEK, vilket är 19 MSEK mer än för 2003. Intäkter från kunder utanför SAS koncernen har ökat med 19% jämfört med föregående år. Trots ökad omsättning och volym var driftskostnaderna på samma nivå som föregående år, som en följd av effektiviseringar. Resultatet efter finansiella poster förbättrades med 30 MSEK till 46 (16) MSEK.

Marknadsutsikter

Marknaden präglas ännu av stor osäkerhet, främst beroende på flygbolagens resultatutveckling, vilket leder till oregelbundenhet i efterfrågan.

Trenden går mot fler och mindre träningscenter närmare kunderna samt web-baserade och alternativa träningsmetoder.

SAS Flight Academy gynnas av antalet nystartade flygbolag, vilka gör att efterfrågan på träning ökat och förväntas fortsätta öka.



Jetpak Group

VD: Erik Lautmann ■ Etablerades 1979 ■ www.jetpak.com

Nyckeltal ¹	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	459	448	385
Varav extern omsättning	99,6%	99,6%	99,5%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	38	33	4
EBITDA-marginal	8,3%	7,4%	1,0%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	18	24	-2
Resultat efter finansiella poster, MSEK	18 ²	22	-3
Medelantal anställda	177 ³	180	153

¹ Osorterat avfall, energiförbrukning och markmiljöindex - se sid 53. ² Negativt påverkat av omstruktureringskostnader på 3 MSEK. ³ Varav kvinnor 38% och män 62%.

Viktiga händelser 2004

- Efter en renodling av affärerna mellan SAS Cargo och Jetpak överfördes i oktober ansvaret för LOGI (leverans av bilreservdelar i Norge) till Jetpak. I samband härmed slöts ett avtal med SAAB/GM och ett tiotal andra LOGI-kunder övertogs.
- Jetpak har vidareutvecklat ett nytt affärssystemet (Jena) som stöd för fortsatt tillväxt inom JetLogistik.
- Lansering av Jetpak i Finland genom avtal med EXEL.
- En omprofilering av en franchisekedja i Sverige medförde att Jetpak nu finns på mer än 60 orter.

Bakgrund

Jetpak Group är ett helägt dotterföretag inom SAS koncernen, som erbjuder expressleveranser 0-12 timmar, dörr till dörr, med fokus på transporter inom och till/från Norden. Tjänsterna innefattar lokala marktransporter och integrerade flygtjänster. Huvuddelen av verksamheten bedrivs i franchise- och agentform. Jetpak finns på mer än 150 orter i Norden och har cirka 700 marktransportfordon.

Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 15%.

Strategier

Jetpak bygger en standardiserad, harmoniserad affärsplattform för tillväxt såväl inom systemsatta logistikaffärer, som mot ad hoc marknaden. En väsentlig del i realiserandet av strategierna är ökad effektivisering av produktionsplattformen och större kommersiell verkningssgrad inom franchise- och agentkedjan.

Resultat utveckling

Jetpaks omsättning ökade under året med 2,5% till 459 MSEK. Rörelseresultatet före avskrivning, EBITDA, förbättrades till 38 (33) MSEK. Resultat efter finansiella poster blev 18 (22) MSEK. Jetpaks resultat påverkades negativt av omstruktureringskostnader på 3 MSEK.

Marknadsutsikter

Trenden mot tidsspecifika distributionslösningar fortsätter. Transportmarknaden utvecklas strukturellt dels mot stora enheter, dels mot nischaktörer. Jetpak har en bra position inom området express-transporter i Norden, både som egen aktör och i partnerskap. Jetpaks nya affärssystem är en avgörande konkurrensfaktor.

SAS Trading

VD: Patric Dahlqvist-Sjöberg ■ Etablerades 1988

Nyckeltal ¹	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	1 634	1 543	1 964
Varav extern omsättning	96,7%	95,5%	97,0%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	-34	-61	13
EBITDA-marginal	-2,1%	-4,0%	0,7%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	-50	-79	-24
Resultat efter finansiella poster, MSEK	-57	-87	-34
Medelantal anställda	326 ²	341	471

¹ Osorterat avfall, energiförbrukning och markmiljöindex - se sid 53. ² Varav kvinnor 77% och män 23%.

Viktiga händelser 2004

- SAS Trading förlorade anbudstävlingen för fortsatt drift av Duty Free-butikerna på flygplatserna i Norge som drivs av Avinor och Oslo Lufthavn.

SAS Trading har förlorat den viktiga koncessionen i Norge vilket har reducerat Tradings totala affär med cirka 65%. Som en konsekvens av detta utvärderas för närvarande industriella lösningar för verksamheterna i Östeuropa och Skandinavien. Ett första steg har tagits genom försäljning av butiker och koncessioner i Östeuropa under februari 2005. SAS Business Opportunities övertar återstående Euroshopbutiker för att säkra synergier och utveckla verksamheten vidare, samtidigt som det öppnar för försäljning av de enheter som har störst utvecklingsmöjligheter utanför SAS koncernen.

Bakgrund

SAS Trading var fram till bolagiseringen den 1 oktober 2004 en självständig affärsenhet inom SAS koncernen sedan 1988. SAS Trading har som affärsidé att erbjuda varor och tjänster av god kvalitet med kundupplevd prisfördel inom Travel Retail. Förutsättningarna styrs av flygplatsägarna, som ger koncessioner till operatörerna för drift av butiker, och av flygtrafikens utveckling. Koncessionerna utlyses i anbudstävlingar där alla större operatörer deltar.

Koncessionen stod för en stor del av SAS Tradings verksamhet, vilket påverkar SAS Tradings framtida affärsfokus. SAS Trading har under 2004 fokuserat på omförhandling och förlängning av befintliga kontrakt. Under 2004 vann SAS Trading koncessionen i Tallinn med ensamrätt för drift av Duty Free. Kontraktet löper från 2004 till 2009. SAS Trading har under året vidareutvecklat utbildningen av ledare och övrig personal för att stärka fokus på detaljhandel.

Resultatutveckling

SAS Trading omsatte under året 1 634 MSEK. Omsättningen ökade med 5,9% jämfört med föregående år, vilket förklaras dels genom ökat antal passagerare, dels genom ökat fokus på butiksaktiviteter och kampanjer för att främja försäljningen.

Resultatet efter finansiella poster blev -57 (-87) MSEK. Resultatet visar på en tydlig förbättring jämfört med föregående år, men belastades av högre distributionskostnader än förväntat. Därutöver tillkom årsspecifika kostnader i samband med avveckling av verksamheten knuten till Avinor/OSL koncessionen.

European Aeronautical Group

VD: Björn Alegren ■ Etablerat 1995 ■ www.euronautical.com

Nyckeltal	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	194	197	112
Varav extern omsättning	64,7%	63,2%	31,3%
Resultat efter finansiella poster, MSEK	16	-10	4
Medelantal anställda	157*	154	87

* Varav kvinnor 30% och män 70%

Viktiga händelser 2004

- Framgångsrik turnaround genomförd.
- Alla tryckeritjänster överfördes till Storbritannien.
- Avtal skrevs med 45 nya kunder.

European Aeronautical Group är ett helägt dotterföretag till SAS koncernen med verksamhet i Sverige och Storbritannien. Gruppen producerar avancerad aeronautisk dokumentation och system till flygindustrin. I produktutbudet ingår olika versioner av aeronautiska navigations- och flygnavigeringsunderlag samt flygnings- och färdplanering för olika system. European Aeronautical Groups strategi är att bli en av de mest lönsamma leverantörerna av dessa tjänster globalt.

På en svag marknad, som inte växte som förväntat, ökade European Aeronautical Group sina marknadsandelar under 2004. Gruppen expanderade sitt globala nätverk genom flera nya samarbets- och agentavtal. Dessa aktiviteter kommer att fortsätta de kommande åren för att ytterligare stärka gruppens närvaro i marknaderna utanför Europa. Genom spetskompetens, ny teknik och ändringar i underleverantörsavtal kommer European Aeronautical Group fortsätta att utveckla sin produktionsprocess framöver.

SAS Media

VD: Lennart Löf Jennische ■ Etablerat 1972 ■ www.sasmedia.se

Nyckeltal	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	79	54	49
Varav extern omsättning	42,5%	74,9%	92,7%
Resultat efter finansiella poster, MSEK	3	-1	-10
Medelantal anställda	42*	39	44

* Varav kvinnor 58% och män 42%

Viktiga händelser 2004

- Förstärkt positionen som SAS koncernens mediahus.
- Utvecklat publiceringen av resmålsinformation.

SAS Media är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen med verksamhet inom publicering, mediaförsäljning, reklamproduktion och

SAS Business Opportunities

VD: Sophia Nybell ■ Etablerat 2004

Nyckeltal	2004
Omsättning, MSEK	149
Varav extern omsättning	100%
Resultat efter finansiella poster, MSEK	26
Medelantal anställda	24*

* Varav kvinnor 83% och män 17%.

Viktiga händelser 2004

- Blev dotterbolag 1 oktober 2004.

SAS Business Opportunities är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen som består av fem verksamhetsområden vilka tidigare legat i Scandinavian Airlines: SAS Flightshop (varuförsäljning ombord), Fly&Stay (paketresor), Marketing Partnerships (mediaförsäljning ombord), Travel Related Partnerships (bokning av hotellrum & hyrbilar på Scandinavian Airlines hemsida), Licensing (upplåtelse av SAS varumärke). Genom att samla dessa verksamheter i SAS Business Opportunities vill SAS koncernen uppnå synergier, tillväxt och intäkter från hela resekedjan.

SAS Business Opportunities ska bidra till ökad lönsamhet för SAS koncernen som helhet och för flygbolagsverksamheten genom att skapa intäkter på "non-seat business". SAS Business Opportunities ska utnyttja möjligheter i exploatering av marknadskanaler, försäljning ombord och SAS varumärke. SAS Business Opportunities betalar en koncession till flygbolagen för att sälja varor och media ombord, använda internet och SAS varumärke.

Resultatet för 2004 uppgick till 26 MSEK. SAS Business Opportunities kommer under 2005 att vidareutveckla nya och befintliga verksamhetsområden för att ta till vara nya potentiella intäkter.

design. Företaget publicerar in-flight magasin för Scandinavian Airlines, SAS Braathens och Widerøe, finansierade nästan uteslutande genom annonsförsäljning. Under 2004 har mediamarknaden varit fortsatt svag med negativ utveckling, men viss stabilisering har skett under årets sista del.

Publicering av resmålsinformation i olika mediakanaler, såsom tidningar, böcker och internet, är en spetskompetens som fått mycket gott mottagande.

Uppdragen inom reklamproduktion och design har utvecklats positivt med utökad samarbete med kunder samt flera nya uppdrag. SAS Media har förstärkt positionen som det kompletta mediahuset för SAS koncernens enheter. Omsättningen ökade med 25 MSEK och verksamheten visade åter ett positivt resultat efter finansiella poster med 3 (-1) MSEK. Goda tillväxtpotentialer finns inom samtliga verksamhetsgrenar.

Hotels

www.rezidorsas.com

■ Radisson SAS ■ Park Inn ■ Regent ■ Country Inn ■ Cerruti

Rezidor 


Gunnar Reitan
Vice koncernchef
Ansvar för affärs-
områdena Subsidiary
& Affiliated Airlines
samt Hotels.

Områdesbeskrivning: Koncernens hotellverksamhet drivs under fem varumärken, Radisson SAS, Park Inn, Regent, Country Inn och Cerruti.

Resultatutveckling: Intäkterna för helåret uppgick till 4 552 (3 558) MSEK. Ökningen av intäkterna är en kombination av intäkter från nya hotell, 30,1%, som öppnats sedan föregående år, samt en ökning av intäkterna för jämförbara enheter.

Intäkt per disponibelt hotellrum (RevPAR) för jämförbara enheter i Europa ökade med 4,4%. Utvecklingen har förstärkts mot slutet av året och RevPAR i december 2004 var 5,6% högre för jämförbara enheter jämfört med december 2003. Den starkaste utvecklingen av RevPAR har varit i Storbritannien och Irland samt Östeuropa. Skandinavien, Tyskland och Frankrike har under årets sista månader börjat visa stark tillväxt.

EBITDA, resultat före avskrivningar inklusive resultatandelar i intresseföretag, uppgick till 165 MSEK för helåret, en förbättring med 271 MSEK. Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär blev 1 (-245) MSEK. Den positiva utvecklingen jämfört med år 2003 kan hänföras till att jämförbara enheter ökat RevPAR, samt förbättrat EBITDA som ett resultat av sänkt kostnadsnivå genom Turnaround 2005. Turnaround 2005 och de nya hotellen har medfört ett förbättrat resultat och bruttovinstmarginalen har förbättrats till 33,9%. Resultatet efter finansiella poster uppgick för helåret till 38 (-253) MSEK.

Resultaträkning, MSEK	2004	2003	2002
Logiintäkter	2 431	1 768	1 695
Restaurangintäkter	1 430	1 169	1 160
Övriga intäkter	691	621	715
Omsättning	4 552	3 558	3 570
Rörelsekostnader	-1 494 ¹	-1 271	-1 151
Personalkostnader	-1 664	-1 468	-1 373
Hyreskostnader, fastighetsförsäkring och fastighetsskatt	-1 257	-944	-860
Rörelseresultat före avskrivningar	137	-125	186
Avskrivningar	-165	-138	-124
Resultatandelar i intresseföretag	28	19	34
Realisationsvinster	53	4	6
Rörelseresultat, EBIT	53	-240	102
Resultat från övriga aktier och andelar	0	15	0
Finansiella poster	-15	-28	-17
Resultat efter finansiella poster	38²	-253	85

¹ Inkluderar omstruktureringkostnader om -16 (-27) MSEK.

² Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick till 1 (-245) MSEK.

³ Rörelseresultat före avskrivningar och inklusive resultatandelar i intresseföretag.

⁴ Varav kvinnor 54% och män 46%.

⁵ Hotell som drivs som ägda, leasade och på managementkontrakt.

⁶ Hotell som drivs som ägda, leasade, på management-/franchisekontrakt och hotell under utveckling.

Nyckeltal	2004	2003	2002
EBITDA ³ , MSEK	165	-106	220
EBITDA-marginal	3,6%	-3,0%	6,2%
EBITDA-tillväxt	256%	-148%	29%
Investeringar, MSEK	521	576	265
Sysselsatt kapital, MSEK	1 727	1 512	1 509
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Medelantal anställda	4 436 ⁴	3 474	3 117

Operationella nyckeltal	2004	2003	2002
Omsättning, inkl. franchise, MSEK	11 381	10 283	10 158
Bruttovinstmarginal ⁵	33,9%	30,0%	33,0%
Totalt antal hotell i drift	190	162	133
Verksamhet i antal länder ⁶	47	42	40
RevPAR, SEK ⁵	557	538	632
Beläggingsgrad ⁵	65%	62%	65%
Antal tillgängl. rum/dygn (000)	39	33	29
Antal sålda rum (000) ⁵	5 964	5 121	4 646
Osorterat avfall, ton	10 505	10 002	10 746
Energiförbr., per m ² , kWh	281	276	289
Vattenförbr. per gästnatt, liter	454	473	423
Kundnöjdhet (index)	90,0	91,0	87,1
Personaltillfredsställelse	81,1	81,4	80,5

Rezidor SAS har under 2004 återigen blivit lönsamt efter ett lyckosamt genomförande av Turnaround 2005.

Radisson SAS
AIRPORT HOTEL
RECEPTION

VD: Kurt Ritter ■ Etablerades 1960 ■ www.rezidorsas.com

Viktiga händelser 2004

- Rezidor SAS signerade 50 nya hotell.
- Hotellportföljen utökades med sju nya hotell i Frankrike.

Bakgrund

Rezidor SAS är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Företaget har expanderat kraftigt de senaste åren och hade 190 (162) hotell i drift och 57 (38) hotell under utveckling i 47 länder vid utgången av 2004. Radisson SAS har en stark position i Norden, Tyskland, Polen, Baltikum, Storbritannien och Irland. Park Inn har en stark position i Sverige och Frankrike med 18 respektive 6 hotell. Genom att utnyttja Rezidor SAS starka varumärken och den utökade produktportföljen är målsättningen att driva 700 hotell senast 2012.

Resemarknaden har långsamt återhämtat sig under 2004. Den europeiska hotellmarknaden har stabiliserats även om tillväxten i RevPAR fortfarande är låg och beroende av lokal efterfrågan. Marknadssituationen har förbättrats jämfört med 2003. Rumsbeleggningsgraden var bättre än under 2003. Marknadsutvecklingen är starkare i England, Irland, Baltikum, Ryssland och Östeuropa än i Västeuropa och vid årets slut visade även Norge tydliga tecken på förbättring. I Mellanöstern och Kina har intäkterna per disponibelt rum (RevPAR) förbättrats avsevärt jämfört med föregående år.

Efterfrågan på lågkostnadsbolagens tjänster har fortsatt öka. Detta indikerar en framtida stark tillväxt för hotell som befinner sig i mellanklasssegmentet, till exempel Park Inn.

Vision

Rezidor SAS ska vara ett ledande företag inom internationell hospitality management med en portfölj av starka och lönsamma varumärken, fokuserade på olika kundsegment.

Mål

- Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 10% samt en EBITDA-tillväxt om minst 15%.
- Målet är god, lönsam tillväxt samt att driva 700 hotell år 2012.
- Rezidor SAS ska erbjuda kunden flera olika hotellprodukter, vilka ska ge valuta för pengarna i respektive kategori. Gästerna ska uppleva en säker, bekväm vistelse utifrån individuella önskemål.

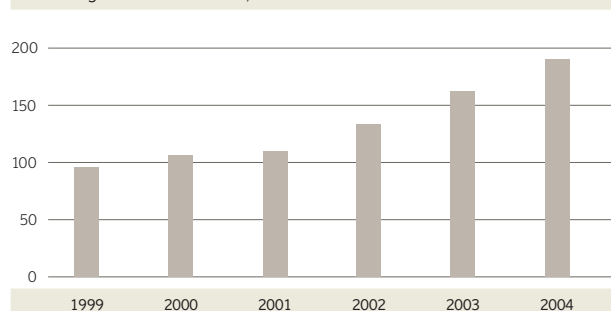
Kvalitetsmål

Kundnöjdhet och personaltrivsel mäts årligen. Målsättningen är att de båda nyckeltalen ska öka jämfört med föregående år för hela kedjan. 2004 låg kundnöjdheten (overall satisfaction index) på 90,0 (91,0). Varje hotell har mer detaljerade mål för sina specifika kundmarknader. Index för personalens tillfredsställelse med arbetsuppgifter och arbetsmiljö visade på 81,1 (81,4), en oförändrat hög nivå.

Strategier

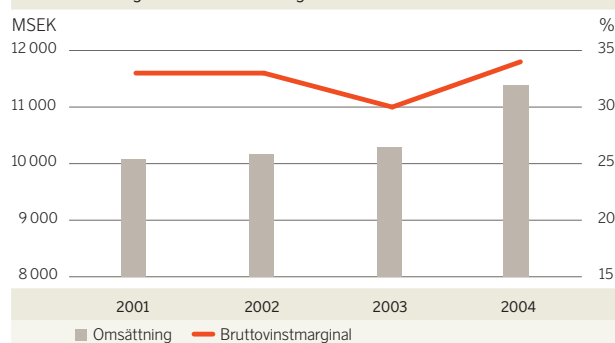
- Rezidor SAS huvudstrategi är att utveckla och driva en portfölj av varumärken för att erbjuda bästa möjliga lösning för fastighetsägarna, och vara lyhörda för individuella hotells och ägares behov.

Utveckling av antal hotell i drift, 1999-2004



En hotellfastighet var vid årsskiftet ägd vid Stansteds flygplats. Hotellet i Oslo såldes under 2004. I slutet av 2004 var det totala antalet hotell i drift 190.

Total omsättning¹ och bruttovinstmarginal² 2001-2004



¹ Inklusive hotell som drivs på managementbasis och hotell med franchiseavtal.

² Inklusive hotell som drivs på managementbasis.

- Gästerna ska kunna välja mellan flera starka varumärken med god service och hög kundnöjdhet vilket ger återkommande kunder.
- Medarbetarna ska erbjudas goda utvecklings- och karriärmöjligheter, och ägarna en god tillväxt och hållbar lönsamhet.

Expansionsstrategi

Fortsatt tillväxt är av stor strategisk betydelse för varje hotellvarumärke inom Rezidor SAS för att uppnå en kritisk massa med hänsyn till varumärkeskänedom, geografisk täckning och skalekonomi. Ett positivt bidrag förväntas när varumärkena är etablerade. Under de närmaste åren kommer tillväxten främst att ske inom varumärkena Radisson SAS, Park Inn och Cerruti.

Strategin är att arbeta med en mix av kontrakt, där hotell på strategiska orter och i huvudstäder kommer att erbjudas avtal med fokus på en större andel leasekontrakt än managementkontrakt. Utanför huvudstäder kommer expansionen främst ske genom franchisekontrakt och inom varumärket Park Inn. Park Inns expansion kommer i stort att följa Radisson SAS geografiska utveckling, där etableringen startade på den skandinaviska hemmamarknaden för att därefter expandera i Tyskland och övriga Västeuropa. En stark tillväxt förväntas också i Ryssland för Park Inn.

Varumärken och partners

Genom att ingå ett utökat avtal med amerikanska Carlson Hotels Worldwide under 2002, samt med det italienska modehuset Cerruti under våren 2003, förstärkte Rezidor SAS sin position inom hospitality management med fler varumärken. Företaget driver idag fem klart definierade hotellvarumärken från mellanklass till lyxsegmentet. Hotellen har olika profiler:

- Radisson SAS - förstklassiga hotell för affärs- och nöjesresenärer i citykärnan, på flygplatsen och i semesterdestinationer
- Park Inn - står för effektiva, fräscha, innovativa mellanklasshotell
- Regent - lyxhotell i världsklass i Europa och Mellanöstern
- Country Inn - symboliserar charmiga, varma och välkomnande hotell med lokal anpassning i mellanklassegmentet
- Cerruti - livsstilshotell för design- och stilmedvetna resenärer.

Varumärkesportföljen gör att Rezidor SAS kan erbjuda ett brett spektrum av management, franchise och investeringsmöjligheter för utvecklare och hotellägare, samtidigt som företaget når en bredare kundgrupp.

Fortsatt god tillväxt med 29 nyöppnade hotell

År 2004 skrevs fler kontrakt och öppnades fler hotell än någonsin tidigare. I slutet av 2004 var det totala antalet hotell i drift inom Rezidor SAS 190. Under 2004 tecknades 50 hotellkontrakt, av vilka 29 hotell öppnades redan under 2004.

Ett mål för 2004 var att öka antalet konverteringar, detta lyckades då 58% av alla nya kontrakt var konverteringar. Konverteringar innebär att ett befintligt hotell byter varumärke vilket oftast innebär ett minimalt driftstopp och en snabbare intjäning än nya hotell.

Totalt öppnades 12 nya Radisson SAS hotell under 2004 - i Ankara, Athlone, Belfast, Berlin, Buk, Liverpool, Rom, Sligo, Spa och Stansted Airport. I juni övertogs även sju hotell i Frankrike, två av dessa blev Radisson SAS hotell, i Lyon och Aix les Bains.

Park Inn kedjan fortsatte att växa under 2004, med totalt 18 nyöppnade hotell, och 26 tecknade hotellkontrakt. En markant tillökning var när Park Inn Heathrow öppnades i maj med 867 rum. Därutöver tillkom fem hotell i Frankrike genom övertagandet av Partouche hotellen i Arcachon, Lyon, Macon, Nancy, och Orange. Vidare öppnades två Park Inn hotell i Danmark (Maribo Söpark och Vejle), tre i Norge (Geilo, Haugesund och Rauland), tre i Sverige (Boden, Borlänge och Åre). Dessutom konverterades fyra Country Inn hotell till Park Inn i februari 2004. Ryssland är en framtida viktig marknad. Målsättningen är att kontraktera ett sextiototal hotell inom den närmaste tioårs perioden. Det första kontrakterade hotellet ligger i Ekaterinburg.

Tre hotell som kommer att fortsätta under befintliga varumärken kontrakterades även i Iran, Frankrike och Egypten.

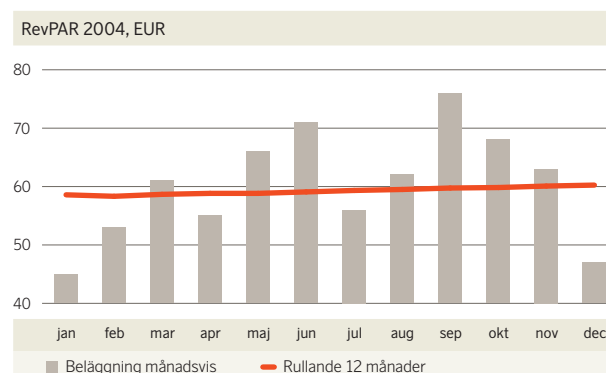
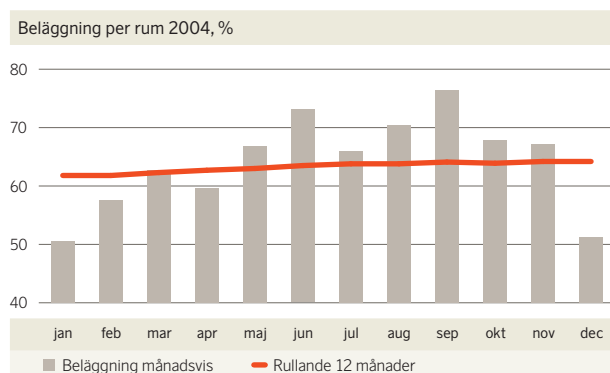
Under året utökades även Regent, först med öppnandet av Regent i Zagreb i maj, och därefter med Regent i Berlin i september 2004. För livsstilskedjan Cerruti Hotel är hotell kontrakterade i Bryssel och Düsseldorf, där den första öppningen blir Cerruti i Düsseldorf i mitten av 2005.

Effektivitetsförbättringar

Resultatet före skatt förbättrades under 2004. Detta förklaras främst av ett framgångsrikt genomförande av Turnaround 2005. På jämförbara hotell har kostnadsbesparingsåtgärderna kompenserat upp till 50% av intäktsbortfallet, vilket är i linje med målen för besparingsprogrammet. Programmet införs på hotell där intäktsnedgången har noterats. Intäkterna för jämförbara enheter var också högre än 2003, dock var kostnaderna för nyöppnade hotell fortfarande höga men lägre än tidigare år. Detta berodde främst på att många nyöppnade hotell (främst Park Inn) var konverteringar istället för rena nyöppningar.

Målet för 2004 var att minska de fasta driftskostnaderna med 15%. Resultatet för 2004 var en minskning på 14%.

Över ett längre perspektiv har enhetskostnaderna per tillgängligt rum minskat med 16% sedan Turnaround 2005 introducerades 2003. Detta har skett genom att outsourca Food & Beverage-driften, minska administrationskostnaderna, öka flexibiliteten i bemanningen och omförhandla med de största leverantörerna. Den totala kostnadsbesparingen för 2004 var 185 MSEK.



		<p>Radisson SAS erbjuder gästfrihet med full service. Målet är att bli det starkaste varumärket i kategorin och ledande aktör på sina marknader. Den främsta prioriteten är att ge personlig, professionell service och äkta gästfrihet var gång vi möter våra gäster. Nyckeln är "100% nöjda gäster"; skulle ett serviceproblem inte få en bra lösning, behöver inte kunden betala.</p>	<p>Första klass 138 hotell</p>
		<p>Park Inn är ett okonventionellt alternativ inom kategorin mellanklass på internationell nivå. Det är hotellboende i tiden som ger valuta för pengarna för frekventa resenärer, både i affärer och på fritiden. Park Inn erbjuder en okomplicerad och prisvärd produkt med fokus på fräsch, ren och trygg miljö med pålitlig service levererad med omtanke och vänlighet.</p>	<p>Mellanklass 40 hotell</p>
		<p>Regent står för gästfrihet av legendariskt snitt. Namnet är synonymt med lyxhotell. Med rötterna i Fjärran Östern har Regent satt standarden för service i lyxklass, som vida överskrider ett traditionellt fullservicekoncept. Regent har fortlöpande förnyat lyxupplevelsen för gästerna och kommer att fortsätta att göra det. Det finns inget ordinarnt med Regent.</p>	<p>Lyx 3 hotell</p>
		<p>Country Inn är ett mellanklassalternativ för affärs- och fritidsresenärer som efterfrågar en hög nivå när det gäller bekvämlighet samt full valuta för pengarna. Den unika Country-kulturen, med hemtrevlig atmosfär och vänlig personal, är ett avgörande element i konceptet.</p>	<p>Mellanklass 6 hotell</p>
		<p>Ett initiativ tillsammans med ledande modekedjan Cerruti i avsikt att fånga det snabbt växande mellanklasssegmentet, där det är stil som räknas. Det handlar om intressant arkitektur, centralt läge, individuellt utformade rum, restauranger och barer med influenser från Italien. Cerruti-hotellen ska vara prisvärda och erbjuda utvald service.</p>	<p>Livsstil* 0 hotell</p>

Vid årsskiftet drevs tre hotell under egna varumärken. * Hotell öppnas 2005.

Ansvarsfullt företagande

Under 2004 fortsatte Rezidor SAS att genomföra sitt program för ansvarsfullt företagande. Radisson SAS har framgångsrikt genomfört programmet med en lång rad förbättringsåtgärder inom miljö- och det sociala området. De flesta hotellen har blivit mer resurs-effektiva och har infört energispar kampanjer. Under 2004 anslöt sig Country Inn, Regent och Park Inn till programmet för ansvarsfullt företagande och började utveckla individuella handlingsplaner.

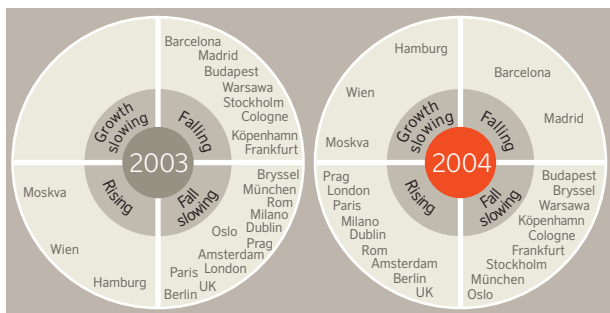
I september medverkade 106 hotell i den globala Hotels Environment Action Month som genomförs av Prince of Wales' Business Leader's Forum. Aktiviteter var till exempel städ kampanjer, teckningstävlingar för barn med miljö som tema, bloddonationskampanjer och olika insamlingskampanjer för välgörenhet. I november erhöll Rezidor SAS Worldwide Hospitality Award i kategorin Miljö. Över tio hotell har externa miljöcertifieringar i Danmark, Norge och Skottland.

Marknadsutsikter

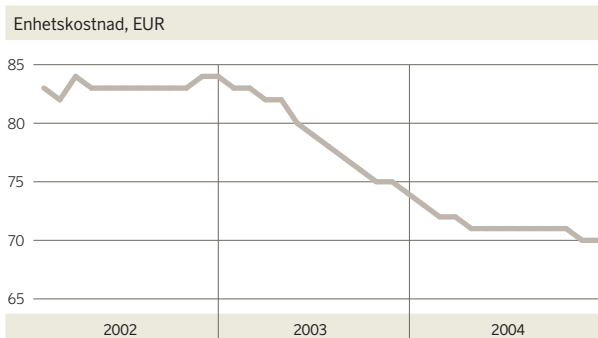
Marknadsbedömare har uppfattningen att botten på hotellmarknaden nåddes 2003. Marknaden förbättrades långsamt under 2004. Under 2005 förväntas en fortsatt positiv utveckling med höjd RevPAR och beläggning för affärsområdet. Under 2004 förbättrades resultatet främst på grund av ett starkt kostnadsfokus. Under 2005 förväntas resultatförbättringen ske genom ökade intäkter.

Beläggningen förväntas öka men det kommer att ta längre tid att uppnå en RevPAR på tidigare nivåer eftersom kundmixen har ändrats till att inkludera fler fritidsresenärer. En återgång till RevPAR-nivåerna från år 2000 förväntas inte. EU-utvidgningen ger stora möjligheter till en fortsatt positiv trend i Östeuropa, Baltikum och Ryssland.

Utveckling för den europeiska hotellmarknaden, 2003 och 2004



Grafen ovan visar att jämfört med 2003 ligger flera av de städer där Rezidor SAS driver hotell på marknader med ökad efterfrågan. Detta ger goda möjligheter för 2005. Genom sin närvaro på olika geografiska marknader kan Rezidor SAS minimera effekterna av en eventuell lokal svag efterfrågan. Företagets starka positionering på sin hemmamarknad är ytterligare en stabiliserande faktor. Rezidor SAS hemmamarknader är de nordiska länderna, Tyskland, Storbritannien och Irland, Polen, Östeuropa, Baltikum och Ryssland.



Enhetskostnaden för hotellverksamheten mäts som rörelsekostnaden dividerad med antalet tillgängliga rum. Enhetskostnaden har sjunkit efter genomförda åtgärder i Turnaround 2005.

Ekonomisk redovisning

SAS koncernens flygbolag har under året hanterat fyra avgörande utmaningar: Att få fallet i yelden, det vill säga genomsnittlig enhetsintäkt, under kontroll och samtidigt hantera överkapaciteten i marknaden, kompensera effekterna av de rekordhög flygbränslepriserna samt genomföra Turnaround 2005.



Gunilla Berg,
Koncerndirektör och
CFO

Förvaltningsberättelse

Organisationsnummer: 556606-8499

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2004.

Marknadsutveckling

Efter en svag inledning av 2004 ökade flygtrafiken gradvis under det första halvåret. Den interkontinentala trafiken har haft en god utveckling jämfört med föregående år framför allt på Asienlinjerna. Första halvåret uppvisade god tillväxt men med en stor prispress i marknaden, vilken medfört att priserna på flygresor i Skandinavien blivit bland de lägsta i Europa.

Genom införande av bränsletillägg och aktiv styrning av intäkterna stabiliserades yelden under det andra halvåret. Överkapaciteten i marknaden fortsatte under det andra halvåret vilket medförde att kabinfaktorn försämrades, framför allt på svensk inrikes och vissa europalinjer.

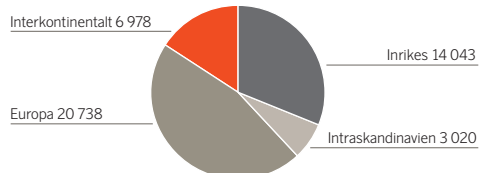
Totalt ökade trafiken mätt i passagerarkilometer (RPK) under 2004 för SAS koncernen med 8,0%. Världsekonomin är i tillväxt och särskilt stark är tillväxten i Asien. Flertalet marknader, främst i Europa, präglas av fortsatt svag tillväxt. Prognoser visar dock att efterfrågan på flygresor kommer att öka både på längre sträckor och inom Europa.

Koncernstruktur

Per den 1 oktober 2004 bolagiserades SAS konsortiets flygverksamhet i Danmark och Sverige i Scandinavian Airlines Danmark A/S och Scandinavian Airlines Sverige AB som dotterföretag till SAS konsortiet.

SAS koncernens totala trafikintäkter, 2004

MSEK



SAS konsortiets verksamhet i Norge integrerades med Braathens AS i det nybildade företaget SAS Braathens AS, också detta som dotterföretag till SAS konsortiet. SAS Ground Services, SAS Technical Services och SAS Trading bolagiserades som dotterföretag till SAS AB.

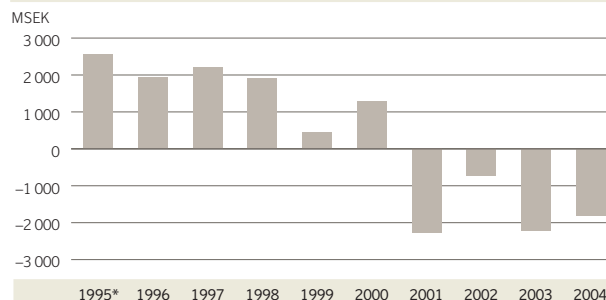
Per den 1 januari 2005 har koncernens Shared Services bolagiserats som dotterföretag till SAS AB.

Förvärv och avyttringar

I januari 2004 förvärvades ytterligare 41% av aktierna i Spanair Holding SA. SAS koncernens innehav i Spanair SA samt Aerolineas de Baleares uppgår därefter till 94,9%. Köpeskillingen var totalt 73,5 MEUR och goodwill vid förvärvet i båda företagen uppgick till 64,7 MEUR.

I december 2004 genomfördes tvångsinlösen av resterande 0,4% av aktierna i Widerøe's Flyveselskap AS med 1,4 MSEK. Under året har koncernens andelar i Flygtaxi Sverige AB samt Polygon Group Ltd avyttrats. Det totala försäljningspriset var 5 MSEK och realisationsvinsten uppgick till 5 MSEK.

SAS koncernens resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär



* Avser SAS Gruppen, d.v.s. SAS Konsortiet samt dotterföretag, men exklusive SAS tidigare tre moderbolag (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB).

European Cooperation Agreement (ECA)

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

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

En positiv utveckling har noterats under året men med fortsatt yieldpress och konkurrens från lågkostnadsbolag hade SAS koncernen en negativ resultatpåverkan av ECA-samarbetet även under 2004 med -134 (-244) MSEK.

Finansiell riskhantering

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa valuta- och räntexponeringen. Se not 30.

Styrelsearbetet

Styrelsen för SAS AB består av nio ledamöter, varav sex ledamöter väljs årligen av bolagsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige.

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess kommittéer, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsprocessen utvärderas varje år. Styrelsen utser inom sig medlemmarna i de två styrelsekommittéerna. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta besluts punkter.

Vid ordinarie bolagsstämma den 22 april 2004 omvaldes sittande styrelse. Styrelsens sammansättning under 2004 framgår av sidan 95.

Vid konstituerande styrelsemöte utsågs Egil Myklebust till ordförande och Jacob Wallenberg till vice ordförande. Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemötena, ansvara för att övriga ledamöter fortlöpande får hög kvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsens årligen utvärderar styrelsearbetet och VDs arbetsinsats.

Styrelsen har under 2004 avhållit elva sammanträden, varav tio ordinarie och ett extra sammanträde. Vid dessa möten har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om flygsäkerhetsarbetet, internkontrollen, styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget.

Särskilda teman som styrelsen har behandlat under året omfattar bland annat SAS koncernens resultatförbättringsprogram (Turnaround 2005), etableringen av en ny legal struktur för SAS koncernen genom bolagiseringen av flygverksamheten i Scandinavian Airlines och etableringen av SAS Braathens, bolagiseringen av verksamheterna i SAS Ground Services och SAS Technical Services, koncernens miljömässiga ansvar, däribland modifiering av MD80-flottan, intäktsförstärkande aktiviteter, lanseringen av nya produkter och servicekoncept, kapitalfrigörelse och andra finansiella frågor, samt Corporate Governance-frågor, däribland beslut om en ny internrevision.

Bolagets revisor har vid tre tillfällen under året träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget av revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsredovisningen, granskningen av delårsbokslutet per 30 september samt utvärdering av intern kontroll.

Huvuduppgiften för styrelsens två kommittéer är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Varje kommittémöte avrapporteras på

nästkommande styrelsemöte. Kommittéerna består av tre bolagsstämmovalda ledamöter. Kommittéernas sammansättning under 2004 framgår av sidorna 92-93.

Revisionskommittén har under 2004 haft tre protokollförda möten och granskat omfattningen och utförandet av revisionsarbetet, den finansiella rapporteringen och internkontrollen, genomgått nya redovisningsregler, behandlat den interna revisionsfunktionen, utvärderat den externa revisionen samt genomfört förberedelser inför val av extern revisor på ordinarie bolagsstämma 2005.

Styrelsens kompensationskommitté har under året utvärderat och förberett för beslut i styrelsens målkontrakt för VD, VDs uppfyllelse av sitt målkontrakt samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation och incitamentsprogram till anställda. Därutöver har förslag avseende lön, pension och annan kompensation till VD och koncernledning behandlats. Kommittén har under året haft tre protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter.

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av nomineringskommitté ska ske årligen på ordinarie bolagsstämma. Nomineringskommittén uppgift är att nominera kandidater för val till styrelsen samt förbereda förslag till styrelsearvodet för beslut på bolagsstämman. Nomineringskommitténs nuvarande medlemmar, som valdes vid ordinarie bolagsstämma den 22 april 2004, framgår av redogörelsen på sidan 92.

För en mer utförlig beskrivning av styrelsens och kommittéernas arbete, se sidan 92-93.

Säkerhetsarbetet

Under 2004 blev Scandinavian Airlines och Blue1 certifierade av IATA i samband med en omfattande säkerhetsrevision, en så kallad IOSA revision, (IATA Operational Safety Audit). Granskningen medförde att Scandinavian Airlines godkändes och listades hos IATA. Blue1 blev under 2004 det första finska flygbolaget att få denna certifiering.

Flygsäkerhetssituationen för SAS koncernen under 2004 var fortsatt stabil. Efter en ökning av antalet incidenter vid flygtrafikledning i de skandinaviska länderna har luftfartsmyndigheterna ombetts att rapportera vilka åtgärder som ska vidtagas.

SAS koncernens flygbolags underhåll utförs huvudsakligen av SAS Technical Services. Underhållet bedrivs under ett strikt regelverk och kontrollsystem som säkrar utleverans av luftvärdiga flygplan. Under hösten 2004 uppmärksammades en protokollrutin på Gardermoen. En utredning av de skandinaviska myndigheterna och en intern utredning inom SAS koncernen drog slutsatsen att inga flygplan hade varit i trafik utan nödvändigt flygunderhåll.

SAS koncernens bidrag till hållbar utveckling

SAS koncernen har en övergripande hållbarhetspolicy, "Sustainability Policy", som styr arbetet med att, med hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling, minska miljöbelastningen och bidra till en positiv samhällsutveckling. I det sistnämnda ligger även att tillvarata och öka medarbetarnas kompetens.

Sedan 1996 har SAS koncernen mätt sin miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex. Målet har sedan dess varit för huvudverksamheten Scandinavian Airlines Businesses att nå tre enheters årlig förbättring av miljöindex fram till och med 2004. Detta mål uppnåddes sedan index för 2004 blev 76.

Miljöindex är den viktigaste miljöstyrningsparameter för merparten av verksamheten. Genom att flera bolag upprättar miljöindex ökar möjligheterna för intern benchmarking.

I övriga delar av års- och hållbarhetsredovisning återfinns en mer fullständig beskrivning av SAS koncernens strävan att bidra till en hållbar utveckling.

Socialt ansvar

SAS koncernens målsättning är att samtliga dotterföretag under 2005 ska redovisa sjukfrånvaro och arbetsskador enligt svensk lagstiftning. För 2004 är det endast de svenska dotterföretagen som har underlag för en sådan rapportering. Arbetet med att minska sjukfrånvaron är

prioriterat och det drivs särskilda projekt i framför allt Norge och Sverige för att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete. Under 2004 låg den genomsnittliga sjukfrånvaron i SAS koncernen på cirka 7%, vilket är samma nivå som året innan. Beträffande arbetsskador hänvisas till uppgifter på sidan 99. Uppgifterna om sjukfrånvaro och arbetsskador är behäftade med viss osäkerhet på grund av bolagiseringen som genomfördes 2004.

SAS koncernens mångfaldspolicy antogs i januari 2004 och innehåller bland annat ett åtagande att agera för jämställdhet mellan könen. Ett flertal projekt har initierats under året bland annat för att öka andelen kvinnliga ledare. Exempelvis kan nämnas Rezidor SAS som har en "Equal Opportunity Policy" vilken resulterat i att 20% av hotellcheferna numera är kvinnor.

När det gäller medarbetarnas kompetens bedriver flygbolagen en fortlöpande och planenlig kompetensutveckling av all certifierad personal som tekniker, kabinpersonal och piloter. Detta görs för att upprätthålla de kompetenskrav som bland annat flygtillstånden (AOC) kräver. I samband med omställningsprogrammet Turnaround 2005 har stora grupper av de administrativa medarbetarna sammanställt sina kompetenser i en CV-databas. Syftet har varit att SAS koncernen bättre ska kunna utnyttja befintlig kompetens.

Miljöansvar

Av SAS koncernens totala miljöpåverkan står flygverksamheten för 90% och den mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, samt buller. Globalt bidrar flygets utsläpp framför allt till påverkan på klimatet. Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid starter och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättringar ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid man alltid söker välja bästa kommersiellt tillgängliga teknik. Miljöaspekter är viktiga vid SAS koncernens val av flygplan och motorer.

Kabin- och markverksamhetens, liksom hotellverksamhetens, mest väsentliga miljöpåverkan är energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering. Med kabinverksamhet avses allt som berör servicekonceptet ombord.

Kommersiell flygverksamhet använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAOs certifieringsbestämmelser. Den nationella registreringen av flygplanen innehåller ett miljögodkännande. Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för användningen av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. SAS koncernen känner dock inte till några sådana förändringar som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten. Dock finns risk för att skärpta emissions- och bullerbestämmelser de kommande åren kan påverka koncernens trafik till vissa flygplatser. Det skulle kunna leda till att koncernens flygplansflotta inte kan utnyttjas med maximal flexibilitet och/eller höjda emissionsbaserade landningsavgifter.

Av SAS koncernens verksamhet omfattas delar av markverksamheten vid Stockholms, Oslos och Köpenhamns flygplatser av tillstånd enligt nationell miljölagstiftning. Tillståndet i Stockholm avser verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket. SAS Technical Services (STS) lämnar årligen en miljörapport till Sigtuna kommun. Vid Oslos flygplats avser tillståndet vatten från en reningsanläggning som är kopplad till hangarer och verkstäder. STS lämnar årlig miljörapport till Ullensaker kommun och till Fylkesmannens, det vill säga motsvarande länsstyrelsens miljöavdelning. På Köpenhamns flygplats finns verkstäder och hangarer som är beroende av miljö tillstånd vilka huvudsakligen avser reningsanläggningar. På grund av de bolagiseringar som genomförts under 2004 ska de aktuella tillstånden överföras på ny juridisk part. Villkoren för koncessionerna kvarstår dock oförändrade.

SAS koncernen har erhållit alla nödvändiga koncessioner och tillstånd för den verksamhet som bedrivs och inga av dem ska förnyas

under det kommande räkenskapsåret. Koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna.

SAS koncernen har ingen tillståndsplikt förknippad med flygverksamhet i Finland och Spanien, ej heller vid något av Rezidor SAS Hospitality hotell, utöver lokala tillstånd för avfallshantering. Det finns inget som tyder på att några miljörelaterade restriktioner, som kan få ekonomiska konsekvenser, kommer att införas inom överskådlig framtid.

Generellt är SAS koncernens flygverksamhet totalt beroende av den tillståndspliktiga verksamhet som SGS och STS bedriver i verkstäder och hangarer, liksom av de koncessioner för operationell drift och för glykolhantering samt gränsvärden för luftemissioner och buller som respektive flygplatsägare har.

Det har under 2004 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag har avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser och man har med anledning av detta haft dialog med lokala myndigheter.

Riktvärden för utsläpp av kadmium har under 2003 och 2004 på grund av tekniska problem överskridits vid upprepade tillfällen vid Stockholms flygplats Arlanda. Problemen har åtgärdats under året och en fortlöpande dialog har förts med miljökontoret i Sigtuna kommun som är ansvarig myndighet. Inget av tillbudnen har fått några väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser.

Koncernen har inte varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har inga större kända miljörelaterade skulder.

Övergång till rapportering enligt IFRS (International Financial Reporting Standards)

Bakgrund

Från och med den 1 januari 2005 kommer SAS koncernen att upprätta sin koncernredovisning enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), i enlighet med gällande EU-direktiv. Koncernen har tidigare, och i takt med att Redovisningsrådet gradvis infört rekommendationer vilka grundats på IFRS, anpassat redovisningen till IFRS så långt detta varit möjligt med avseende på svensk lagstiftning.

Trots denna gradvisa anpassning kommer koncernens redovisning att påverkas som en följd av kravet på fullständig anpassning till IFRS.

Datum för övergången till IFRS har satts till den 1 januari 2004 eftersom IFRS kräver omräkning av ett jämförelseår. SAS koncernen publicerar således finansiell information enligt IFRS för 2004 och 2005 i samtliga finansiella rapporter som upprättas enligt IFRS under 2005.

Delårsrapporten för första kvartalet 2005 kommer att vara den första finansiella rapporten som SAS koncernen upprättar i enlighet med IFRS.

SAS koncernens finansiella information enligt svenska redovisningsprinciper kommer att omräknas för att överensstämma med IFRS och en fullständig redovisning och avstämning av skillnaderna kommer att presenteras i delårsrapporten för första kvartalet 2005.

Övergångsregler

Övergången till IFRS redovisas i enlighet med IFRS 1 "First time adoption of International Financial Reporting Standards". Huvudregeln i IFRS 1 är att samtliga rekommendationer ska tillämpas retroaktivt. Generellt gäller därför att koncernen fastställer sina redovisningsprinciper, tillämpar dessa retroaktivt och fastställer en ingående balans enligt IFRS per den 1 januari 2004. IFRS tillåter dock vissa valfria undantag från principen om retroaktiv tillämpning. SAS koncernen har gjort följande val:

- Tillämpning av IFRS 3 "Business Combinations" sker från och med övergångsdatumet 1 januari 2004. Detta innebär att avskrivning på goodwill upphör från och med 1 januari 2004 och att IFRS 3 tillämpas på förvärv genomförda från och med 2004. De förvärv som gjordes under 2004 har omräknats enligt IFRS 3 men ingen effekt har uppstått.
- Att inte nollställa ackumulerade omräkningsdifferenser enligt IAS 21 "The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates" vid övergångsdatumet.

- Redovisning av materiella anläggningstillgångar enligt IAS 16 "Property, Plant and Equipment" sker även fortsättningsvis till historiskt anskaffningsvärde inklusive ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar samt med regelbundet test avseende eventuella nedskrivningsbehov. Komponentavskrivning tillämpas retroaktivt. Beträffande flygplansflottan har ett antal väsentliga komponenter identifierats. Nyttjandeperioden för de olika komponenterna har fastställts varvid det konstaterats att samtliga komponenter har samma nyttjandeperiod, det vill säga 20 år. Tillämpning av komponentavskrivning retroaktivt ger därför ingen effekt eftersom den totala nyttjandeperioden som tillämpats för flygplan är 20 år.
- IAS 19 tillämpas retroaktivt. Övergång till rapportering enligt IFRS får därmed ingen väsentlig effekt på SAS koncernens redovisning på detta område. Baserat på ett avtal med Alecta avseende beräkningar av förpliktelser i ITP-planen redovisas fortsatt dessa som för månbestämda då erhållen information bedöms vara tillförlitlig och korrekt.
- I enlighet med övergångsreglerna för IAS 39 "Financial Instruments: Recognition and Measurement" kommer SAS koncernen inte att omräkna finansiell information för 2004 vad gäller finansiella instrument.

Nedan presenteras en sammanfattning av de preliminära väsentliga effekterna som övergången till IFRS beräknas få på koncernens eget kapital samt nettoresultat för helåret 2004. Denna sammanställning har upprättats enligt de IFRS-principer som förväntas gälla den 31 december 2005. IFRS är föremål för fortlöpande översyn och godkännande av EU, varför förändringar fortfarande kan komma att ske. Vidare kan, eftersom IFRS-regelverket är nyligen infört, förtydligande från normgivaren och utvecklande av praxis inom området innebära ytterligare klargöranden vilka kan komma att inverka på informationen som anges nedan.

Förklarande noter:

a. Avskrivning av goodwill

Enligt IFRS 3 "Business Combinations" ska goodwill inte skrivas av utan istället vara föremål för nedskrivningsprövning. SAS-koncernens immateriella tillgångar utgörs huvudsakligen av goodwill. Eftersom IFRS 3 tillämpas framåtriktat från övergångsdatumet kommer goodwillavskrivningar för 2004 (uppgående till 171 MSEK) att återföras enligt IFRS.

SAS har i enlighet med övergångsreglerna genomfört nedskrivningstester per den 1 januari 2004 och per den 31 december 2004. Testerna visar att inga nedskrivningsbehov finns.

b. Minoritetsintresse

Enligt IAS 1, "Presentation of Financial Statements", är minoritetsintresse en separat komponent i eget kapital i balansräkningen. I resultaträkningen ingår det som en del i nettoresultatet med belopp hänförligt till aktie- respektive minoritetsägarna specificerat under nettoresultatet.

c. Uppskjutna skatter på IFRS förändringar

Vissa av ovanstående IFRS förändringar medför att en skillnad mellan skattemässigt och bokfört värde uppstår. På dessa skillnader redovisas uppskjuten skatt.

Påverkan av IAS 39, "Financial Instruments: Recognition and Measurement"

SAS koncernen tillämpar IAS 39 från och med 1 januari 2005 och nyttjar det undantag som medges i IFRS 1 att inte omräkna jämförelsesiffror/-information avseende 2004. Följaktligen har redovisning och värdering av finansiella instrument, säkring av kassaflöde och verkligt värde samt tillämpning av säkringsredovisning skett i enlighet med god svensk redovisningssed.

De generella principerna för värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 är att finansiella tillgångar och samtliga derivatinstrument

Omräknat eget kapital och nettoresultat för koncernen, MSEK

Sammanfattad avstämning av koncernens eget kapital	Not	1 januari 2004	31 december 2004
Eget kapital enligt svenska redovisningsprinciper		13 134	11 159
IFRS förändringar:			
Avskrivningar av goodwill	a	–	171
Minoritetsintresse	b	112	25
Uppskjuten skatt på IFRS förändringar	c	–	–1
Total förändring till IFRS		112	195
Eget kapital enligt IFRS		13 246	11 354
Sammanfattad avstämning av koncernens nettoresultat	Not	Januari-december 2004	
Resultat efter skatt enligt svenska redovisningsprinciper			–1 872
IFRS förändringar:			
Avskrivning av goodwill	a		171
Minoritetsintresse	b		–4
Uppskjuten skatt på IFRS förändringar	c		–1
Total förändring till IFRS			166
Resultat efter skatt enligt IFRS			–1 706

ska värderas till verkligt värde medan finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Vid övergången till IFRS ska samtliga finansiella instrument, inklusive derivatinstrument, redovisas i balansräkningen.

En initial klassificering av respektive finansiellt instrument fastställer redovisningsprincipen för instrumentets värdeförändring i redovisningen. I de fall lån och derivatinstrument avser att säkra framtida kassaflöden kan säkringsredovisning tillämpas. Ett väsentligt kriterium för att säkringsredovisning ska få tillämpas är att säkringsförhållandet förväntas vara effektivt såväl vid ingåendet som under säkringsperioden. Säkringsinstrumentets värdeförändringar påverkar antingen eget kapital (kassaflödessäkring) eller resultatet (verkligt värdesäkring). Säkringstransaktionen resultatredovisas i samma period som den säkrade positionen stängs.

Effekter på eget kapital per 2005-01-01 hänförliga till övergången till IAS 39	MSEK
Eget kapital enligt IFRS ovan	11 354
Verkligt värde kortfristiga placeringar	1
Verkligt värde finansiella derivatinstrument	-348
Upplupet anskaffningsvärde finansiella låneskulder	116
Verkligt värde säkring (fair value hedge)	0
Kassaflödessäkring (cash flow hedge) kommersiella flöden	22
Kassaflödessäkring (cash flow hedge) flygplan	2 248
Uppskjuten skatt	-571
Total förändring till IAS 39	1 468
Eget kapital efter övergång till IAS 39 per 2005-01-01	12 822

Utdelning 2004

Under rådande omständigheter med negativa resultat i verksamheten är finansiell styrka av avgörande betydelse. Styrelsen föreslår därför att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2004.

Helåret 2005

2004 har präglats av en mycket hård konkurrenssituation med stor överkapacitet, vilket lett till kraftig prispress och låga kabinfaktorer. Därutöver har bränslepriset varit rekordhögt.

Under 2004 har ett systematiskt arbete genomförts avseende kostnadsreduktioner inom ramen för Turnaround 2005. Dessutom har en tydlig och transparent affärsstruktur införts. Genom en stramare yieldstyrning har yieldnedgången kunnat bromsas upp och med införandet av fuel-surcharge kompenseras nu det höga bränslepriset. Den underliggande resultatutvecklingen under fjärde kvartalet visar på att ett antal operationella parametrar utvecklas i positiv riktning.

Under 2005 förväntas en positiv generell marknadsutveckling och oförändrad konkurrenssituation. Med pågående kapacitetsanpassning och kraftigt ökad satsning på det kommersiella området med starkt kundfokus, förväntas en stabilisering av yieldnivån och förbättrade kabinfaktorer.

Konkreta handlingsplaner finns för att säkerställa återstående aktiviteter inom ramen för Turnaround 2005. Dessa kommer att vara genomförda vid utgången av 2005 samtidigt som arbetet med kontinuerliga rationaliseringar sker inom respektive bolag.

Fortsatt stor osäkerhet om utvecklingen i flygbranschen ger anledning till försiktighet, men baserat på ovanstående och under förutsättning att inga väsentliga förändringar sker i omvärlden visar lagda affärsplaner ett positivt resultat för 2005.

SAS koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2004	2003
Omsättning	2	58 073	57 754
Personalkostnader	3	-19 585	-21 927
Övriga rörelsekostnader	4	-34 105	-32 066
Leasingkostnader för flygplan		-2 689	-2 935
Avskrivningar	5	-2 853	-3 046
Resultatandelar i intresseföretag	6	137	39
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		5	651
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	113	649
Rörelseresultat		-904	-881
Resultat från övriga aktier och andelar	8	1	-1
Ränteutgifter och liknande resultatposter	9	357	1 414
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-1 399	-2 002
Resultat efter finansiella poster		-1 945	-1 470
Skatt	11	69	5
Minoritetsandelar	23	4	50
Resultat efter skatt		-1 872	-1 415
Resultat per aktie (SEK)¹		-11,38	-8,60

¹ Resultat per aktie är beräknat på 164 500 000 utestående aktier (RR18). SAS koncernen har inga options-, konvertibel- eller aktieprogram, varför ingen utspädning kan förekomma.

Kommentarer till resultaträkningen

I SAS koncernens resultaträkning för januari-december 2003 ingick Scandinavian IT Group som avyttrades den 31 december 2003 och Travellink, där 10% av aktierna avyttrades i december 2003. I september 2003 förvärvades Maersk Air Maintenance Estonia AS. För jämförelse mot 2003 korrigeras för detta under begreppet ej jämförbara enheter.

Nettoeffekten av valutaförändringar mellan perioden januari-december 2003 och 2004 var 156 MSEK. Effekten är -1 378 MSEK på omsättningen, 1 905 MSEK på rörelsekostnaderna, samt -371 MSEK av finansnettot.

SAS koncernens omsättning uppgick till 58 073 (57 754) MSEK, en ökning med 319 MSEK eller 0,6%. Justerat för ej jämförbara enheter, 195 MSEK samt valutaeffekter, -1 378 MSEK, ökade koncernens omsättning med 3,3%. I Scandinavian Airlines Businesses ökade trafiken mätt i RPK, betalda passagerarkilometer med 6,1% jämfört med 2003. Enhetsintäkten, yelden, minskade rensat för valutaeffekter med 9,1%.

Omstruktureringskostnader hänförliga till Turnaround 2005 vilka belastat årets resultat, uppgick för hela koncernen till 223 (496) MSEK. Härav är 188 MSEK kostnad för arbetsfri uppsägningstid. Reserverande 35 MSEK utgör kostnader för outnyttjade förhyrda lokaler samt övriga kostnader för avveckling av övertalighet.

Personalkostnaderna minskade med 2 342 MSEK, eller 10,7% och uppgick till 19 585 (21 927) MSEK. Justerat för ej jämförbara enheter, omstruktureringskostnader samt valutakurseffekt var personalkostnaderna 1 859 MSEK eller 8,5% lägre än föregående år.

Koncernens övriga rörelsekostnader ökade med 2 039 MSEK, eller 6,4% till 34 105 MSEK. Justerat för ej jämförbara enheter samt valutakurseffekt ökade kostnaderna med 4,7% beroende på ökade bränslekostnader och ökad volym. Koncernens kostnad för flygbränsle

uppgick till 6 252 (4 743) MSEK. Bränslekostnaden har ökat med 1 509 MSEK varav cirka 300 MSEK avser ökad volym. Valutaeffekten var positiv med 417 MSEK. Marknadspotential (dagsnotering) var under året i genomsnitt cirka 40% högre än 2003.

Rörelseresultatet före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR, blev 4 383 (3 761) MSEK. Justerat för kostnader av engångskaraktär samt omstruktureringskostnader blev EBITDAR för helåret 4 606 (4 269) MSEK.

Leasingkostnaderna var rensat för positiva valutakurseffekter på samma nivå som föregående år. Avskrivningarna var 2 853 (3 046) MSEK, en minskning med 193 MSEK huvudsakligen beroende på avyttringar.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till 137 (39) MSEK. Förbättringen mellan 2003 och 2004 beror dels på korrigerings av föregående års resultat då slutliga årsredovisningar erhållits samt förbättrade resultat i British Midland, Air Greenland samt intresseföretag i Rezidor SAS Hospitality. Föregående år belastades även med nedskrivning av innehav i Travellink AB med 40 MSEK. Avskrivning på goodwill ingår med 20 (18) MSEK.

Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag, 5 (651) MSEK, inkluderar försäljning av koncernens andelar i intresseföretagen Flygtaxi Sverige AB samt Polygon Group Ltd. Föregående år avyttrades Fastighets AB Solna Haga, huvudkontoret Frösundavik med ett resultat om 688 MSEK, Scandinavian IT Group -33 MSEK samt Travellink AB, -3 MSEK.

Koncernens resultat från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under året till 113 (649) MSEK. Häri ingår avyttring av fyra Boeing 737, två Fokker F28 och tre McDonnell Douglas MD-80 samt sale and leaseback av två Boeing 737, tre Boeing 767, två Airbus A320, tre Airbus A340 samt fyra deHavilland Q400. Totalt resultat från

försäljning och sale and leaseback av flygplan uppgick till 59 (212) MSEK. Samtliga flygplan avyttrade genom sale and leaseback transaktioner återhyrs på operationell leasing.

Föregående år avyttrades två Boeing 737, åtta deHavilland Q400, fyra Airbus A320, tre McDonnell Douglas MD-80 samt fyra Fokker F28

Resultat från försäljning av byggnader uppgick till 54 (437) MSEK. Under 2004 har en hotellfastighet i Oslo avyttrats. Föregående år avyttrades kontorslokaler i Köpenhamn med en realisationsvinst om 553 MSEK. Övriga fastighetstransaktioner genererade -116 MSEK.

Rörelseresultatet blev -904 (-881) MSEK.

Koncernens finansnetto uppgick till -1 042 (-588) MSEK. Räntenettot blev -897 (-822) MSEK. Valutaeffekten var -53 (318) MSEK. Övriga finansiella kostnader var netto -92 (-84) MSEK.

Resultat före realisationsvinster, omstrukturingskostnader samt poster av engångskaraktär uppgick till -1 813 (-2 221) MSEK.

Resultat efter finansiella poster uppgick till -1 945 (-1 470) MSEK.

Av koncernens skatt utgjorde 180 (126) MSEK förändring i uppskjuten skatt.

Valutans inverkan på SAS koncernens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 21% av omsättningen och 18% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan åren var 527 (826) MSEK. Detta beror i huvudsak på försvagning av US dollarn. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskuld var -371 (282).

Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultat efter finansiella poster mellan år 2004 och 2003 blev därmed 156 (1 108) MSEK.

Förändring (MSEK)	2003/04	2002/03
Omsättning	-1 378	-2 700
Personalkostnader	432	525
Övriga kostnader	1 584	2 990
Omräkning av rörelsekapital	104	-112
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-215	123
Rörelseresultat	527	826
Finansnetto	-371	282
Resultat efter finansiella poster	156	1 108

Valutakurseffekter i årets resultat (MSEK)	2004	2003
Omräkning av rörelsekapital	121	17
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-102	113
Rörelseresultat	19	130
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	-53	318
Resultat efter finansiella poster	-34	448

Resultat i sammandrag

Kvartalsvisa uppgifter	2002					2003					2004				
	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec
MSEK															
Omsättning	13 775	17 868	16 592	16 709	64 944	13 710	15 300	14 920	13 824	57 754	12 567	15 143	15 423	14 940	58 073
Personalkostn.	-5 209	-5 497	-5 335	-6 311	-22 352	-5 741	-5 564	-5 165	-5 457	-21 927	-4 889	-5 069	-4 665	-4 962	-19 585
Övriga rörelsekostnader	-7 982	-9 123	-9 127	-9 066	-35 298	-8 367	-8 128	-8 018	-7 553	-32 066	-7 722	-8 581	-9 005	-8 797	-34 105
Leasingkostn. flygplan	-878	-1 050	-932	-887	-3 747	-832	-719	-729	-655	-2 935	-639	-678	-705	-667	-2 689
Avskrivningar	-651	-715	-781	-806	-2 953	-753	-780	-773	-740	-3 046	-729	-704	-703	-717	-2 853
Resultatandelar i intresseföretag	-328	-12	3	-72	-409	25	27	4	-17	39	64	30	19	24	137
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	0	1	829	-13	817	0	0	0	651	651	0	3	0	2	5
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-133	-118	-208	139	-320	50	136	559	-96	649	48	63	-32	34	113
Rörelseresultat	-1 406	1 354	1 041	-307	682	-1 908	272	798	-43	-881	-1 300	207	332	-143	-904
Resultat från övriga aktier och andelar	0	-24	4	-160	-180	-17	8	0	8	-1	0	0	1	0	1
Finansnetto	-40	-291	-405	-216	-952	49	-193	-234	-210	-588	-283	-207	-276	-276	-1 042
Resultat efter finansiella poster	-1 446	1 039	640	-683	-450	-1 876	87	564	-245	-1 470	-1 583	0	57	-419	-1 945
Skatt	99	-100	-102	370	267	174	-1	196	-364	5	166	103	32	-232	69
Minoritetsandelar	25	29	-32	29	51	103	-20	-61	28	50	15	-5	-21	15	4
Resultat efter skatt	-1 322	968	506	-284	-132	-1 599	66	699	-581	-1 415	-1 402	98	68	-636	-1 872

SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR				EGET KAPITAL OCH SKULDER			
MSEK	Not	2004	2003	MSEK	Not	2004	2003
Anläggningstillgångar				Eget kapital			
Immateriella anläggningstillgångar	12	3 029	2 810	Bundet eget kapital			
Materiella anläggningstillgångar	13			Aktiekapital		1 645	1 645
Byggnader och mark		1 807	1 258	Bundna reserver		5 552	5 566
Flygplan		16 885	22 410	Fritt eget kapital			
Reservmotorer och reservdelar		3 128	3 151	Fria reserver		5 834	7 338
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		218	270	Årets resultat		-1 872	-1 415
Övriga inventarier och fordon		1 565	1 584	Summa eget kapital		11 159	13 134
Pågående nyanläggningar		204	285	Minoritetsintressen	23	25	112
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	359	748	Avsättningar			
		24 166	29 706	Pensioner och liknande förpliktelser		42	50
Finansiella anläggningstillgångar	15			Uppskjuten skatteskuld	11	3 193	3 273
Kapitalandelar i intresseföretag	16	671	604	Övriga avsättningar	24	1 020	1 565
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	17	229	247			4 255	4 888
Aktier och andelar	18	126	125	Långfristiga skulder	25		
Pensionsmedel, netto	19	7 421	6 656	Förlagslån	26	742	742
Uppskjuten skattefordran	11	1 394	1 413	Obligationslån	27	6 176	6 249
Andra långfristiga fordringar		1 233	1 207	Övriga lån	28	14 042	13 723
		11 074	10 252	Långfristiga skulder till intresseföretag	29	0	2
Summa anläggningstillgångar		38 269	42 768	Övriga skulder		143	139
Omsättningstillgångar						21 103	20 855
Varulager och förråd	20	1 265	1 277	Kortfristiga skulder			
Förskott till leverantörer		24	9	Kortfristig del av långfristiga lån		800	2 116
		1 289	1 286	Kortfristiga lån	31	5 479	5 981
Kortfristiga fordringar				Förskott från kunder		137	187
Kundfordringar		4 574	4 168	Leverantörsskulder		4 251	3 462
Fordringar hos intresseföretag		104	95	Skulder till intresseföretag		7	16
Övriga fordringar		2 735	2 898	Skatteskulder		70	83
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	2 046	994	Trafikavräkningsskuld	32	2 981	2 715
		9 459	8 155	Övriga skulder		1 912	2 057
Kortfristiga placeringar	22			Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	5 433	5 669
Kassa och bank		7 349	8 000			21 070	22 286
		1 246	1 066	SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		57 612	61 275
Summa omsättningstillgångar		19 343	18 507	Synligt eget kapital per aktie (SEK) ¹		67,84	79,84
SUMMA TILLGÅNGAR		57 612	61 275	Poster inom linjen			
				Ställda pantar	34	1 036	1 252
				Ansvarsförbindelser	35	271	604
				Hyresförpliktelser	36		

¹ Beräknat på 164 500 000 aktier.

Kommentarer till balansräkningen

Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har minskat under år 2004 med 6,0%, från 61 275 MSEK till 57 612 MSEK.

Ökning av immateriella tillgångar 219 MSEK, härrör från förvärvsgoodwill Spanair 588 MSEK, utvecklingskostnader främst inom IT-området 99 MSEK, avskrivningar 461 MSEK samt negativa kursdifferenser 7 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan minskade med 5 525 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737 och Airbus A320/A330 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar, samt pågående modifieringar med totalt 2 145 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar, 1 403 MSEK och restvärde avyttrade flygplan m.m., 6 267 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmateriel minskade under året med 389 MSEK. Förskott till Boeing och Airbus har tagits i anspråk med 337 MSEK i samband med flygplansleveranser under året. För övriga leveranser har ianspråktagits 75 MSEK. Förskott avseende kommande leveranser har erlagts med 30 MSEK. Finansiella kostnader har aktiverats med 10 MSEK och omräkningsdifferens på grund av en svagare USD har reducerat värdet med 17 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 67 MSEK till 671 MSEK. Årets resultatandelar efter skatt var 117 MSEK. Förvärv av 5,6% i ZAO St. Petersburg var 9 MSEK. Därutöver har andelarna minskat med 59 MSEK på grund av utdelning och valutakursförändringar.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelserna och hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Per 31 december 2004 uppgick bokförda pensionsmedel, netto till 7 421 (6 656) MSEK (se vidare Not 19).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 8 595 (9 066) MSEK, eller 14,9% (14,8%) av balansomslutningen.

Eget kapital

Eget kapital minskade med 1 975 MSEK, till 11 159 (13 134) MSEK. Utöver årets resultat efter skatt bestod förändringen av omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag. Soliditeten var vid årsskiftet 19% (22%) och avkastning på synligt eget kapital uppgick till -16% (-10%).

Skulder

Av de totala skulderna var 27 280 (28 866) MSEK räntebärande.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2004 till 9 956 (11 466) MSEK. SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 11 392 (13 104) MSEK.

Den finansiella nettoskulden exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 17 377 (18 122) MSEK.

Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var per 31 december 2004, 1,55 (1,37).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade poäng i koncernens olika lojalitetsprogram uppgick per 31 december 2004 till 740 (825) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 38 464 (42 112) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 40 604 (43 388) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev -1% (0%).

Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Ack. kursdiff. bundna reserver	Fritt eget kapital	Ack. kursdiff. fria reserver	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2003	1 645	5 665	752	6 352	774	15 188
Valutakursdifferens		-	-533	326	-434	-641
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		-317	-1	318	-	0
Övrigt		-	-	2	-	2
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen		-317	-534	646	-434	-639
Årets resultat		-	-	-1 415	-	-1 415
Eget kapital 31 december 2003	1 645	5 348	218	5 583	340	13 134
Valutakursdifferens		-	-29*	14	-88*	-103
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		29	-14	20	-35	0
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen		29	-43	34	-123	-103
Årets resultat				-1 872		-1 872
Eget kapital 31 december 2004	1 645	5 377	175	3 745	217	11 159

* Valutasäkring av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag ingår med 68 MSEK respektive 11 MSEK.

SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2004	2003
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter finansiella poster		-1 945	-1 470
Avskrivningar		2 853	3 046
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-118	-1 329
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	37	-181	-246
Betald skatt		-18	-279
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		591	-278
Förändring av:			
Varulager och förråd		11	120
Rörelsefordringar		-2 240	558
Rörelseskulder		102	-1 567
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		-2 127	-889
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-1 536	-1 167
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Flygplan		-1 536	-2 390
Reservmateriel		-466	-427
Byggnader, inventarier och övrig utrustning		-1 066	-992
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-57	-473
Förskottsbetalningar på flygmateriel		-30	-172
Förvärv av dotterföretag	38	-614	-34
Summa investeringar		-3 769	-4 488
Avyttring av dotterföretag	39	-	884
Försäljning av flygplan, byggnader och aktier		6 661	4 656
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		192	-5
Kassaflöde från investeringsverksamheten		3 084	1 047
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av långfristiga lån		-1 055	1 225
Förändring av kortfristiga lån		-500	-1 628
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		-459	-1 072
Förändring av minoritetsintresse		-2	-5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-2 016	-1 480
Årets kassaflöde		-468	-1 600
Omräkningsdifferens i likvida medel		-3	-55
Likvida medel vid årets början	40	9 066	10 721
Likvida medel vid årets slut	40	8 595	9 066

Kommentarer till kassaflödesanalys

SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick till 591 (-278) MSEK. Rörelsekapitalet ökade med 2 127 (889) huvudsakligen beroende på ökade rörelsefordringar vilket resulterade i att kassaflödet från den löpande verksamheten blev -1 536 (-1 167) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 3 769 (4 488) MSEK. Häri ingår leveransbetalningar om 1 350 MSEK avseende en Airbus A330, två Airbus A320 och en Boeing 737.

Förvärv av dotterföretag avser köp av ytterligare 21% av aktierna i Spanair och Aerolineas de Baleares så att SAS koncernens innehav nu uppgår till 95%.

Försäljning av flygplan, byggnader och aktier genererade 6 661

(4 656) MSEK varav försäljningslikvider vid avyttringar av flygplan uppgick till 6 400 (2 988) MSEK. Sale and leaseback av tre Airbus A340, två Airbus A320, tre Boeing 767, två Boeing 737 samt fyra deHavilland Q400 har genomförts under året och vidare har fyra Boeing 737, tre Douglas MD-82 och två Fokker F28 sålts. Försäljning av fastigheter gav 256 (1 553) MSEK medan aktier och andelar avyttrades för 5 (115) MSEK.

De långfristiga lånen minskade med 1 055 MSEK under 2004, vilket i huvudsak är ett netto av nyupplåning om cirka 5 000 MSEK och amortering samt lösen av lån. Räntebärande fordringar ökade huvudsakligen beroende på högre pensionsmedel.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel med 471 MSEK.

Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

SAS koncernens bokslut är upprättat enligt god redovisningssed i Sverige, vilket innebär att de finansiella rapporterna är upprättade i enlighet med Årsredovisningslagen (ÅRL) och rekommendationer och uttalanden från Redovisningsrådet (RR). Ny rekommendation från Redovisningsrådet med ikraftträdande från och med 2004, RR29, har tillämpats men har ej medfört någon påverkan på koncernens resultat, ställning och eget kapital.

Effekter på koncernens resultat och finansiella ställning vid övergång till rapportering enligt IFRS (International Financial Reporting Standards) redovisas på sid 63-64.

Koncernredovisning

SAS koncernens redovisning omfattar moderbolaget SAS AB och samtliga företag i vilka SAS direkt eller indirekt äger mer än 50% av röstetalet eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande.

Intäkter och kostnader i företag som förvärvats eller sålts under året har i SAS koncernens resultaträkning medtagits endast med värden avseende innehavstiden.

Innehav i intresseföretag där SAS koncernens ägande uppgår till minst 20% och högst 50% eller där SAS koncernen har ett betydande inflytande, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till verkligt värde enligt en upprättad förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade verkliga värdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS koncernens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

SAS AB:s förvärv av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB under 2001 konsolideras enligt principen för företag under gemensam kontroll. Intagandet i koncernredovisningen av dessa tre företag görs därför genom sammanläggning av samtliga tillgångar och skulder till de värden de upptagits till i respektive enhet.

Minoritetsintressen i ej helägda dotterföretag beräknas på basis av dotterföretagets redovisning och redovisas i koncernens balansräkning som en särskild post mellan eget kapital och skulder.

I resultaträkningen redovisas minoritetens andel av resultat efter skatt.

Samtliga koncerninterna fordringar och skulder, intern försäljning samt internvinster elimineras i sin helhet.

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

I SAS koncernens resultaträkning redovisas, som resultatandelar, andelen i intresseföretagens resultat före skatt justerat för eventuella avskrivningar på - eller upplösningar av - koncernmässiga över- respektive undervärden. Som resultatandel från intresseföretag redovisas även nedskrivningar av kapitalandelar.

Internvinster elimineras baserat på koncernens andel i intresseföretaget.

Omräkning av utländska dotterföretag

SAS koncernens samtliga dotterföretag klassificeras som självständiga. Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut till svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterföretagens samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs

och samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS koncernens eget kapital. I de fall nettoinvesteringen i utländskt dotterföretag valutakurssäkrats förs även effekten av säkringsåtgärder till eget kapital.

Fordringar och skulder i utländsk valuta

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än rapportvalutan (SEK) omräknas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultaträkningen. Fordringar och skulder som valutakurssäkrats redovisas till säkrad kurs.

Tillgångar i form av flygplan omvärderas ej, men då flygplan anskaffas och marknadsvärderas i utländsk valuta (USD) exponeras tillgångsmassan för valutarisk. Genom att koppla finansiering, i motsvarande valuta (USD), till investeringen minimeras effekterna från valutakursförändringar. Finansieringen utgör en säkringstransaktion då den effektivt motverkar värdeförändring i underliggande tillgång såväl vid ingäendet som under säkringsperioden. De specifika tillgångar och skulder som omfattas av säkringen redovisas till valutakursen vid anskaffningstidpunkten. Vid avyttring redovisas valutakurseffekterna hänförliga till den underliggande tillgången och tillhörande skuld som del av realisationsresultatet.

Valutakurser			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			2004	2003	2004	2003
Danmark	DKK	100	121,15	122,15	122,67	122,79
Norge	NOK	100	108,80	108,05	109,04	114,23
USA	USD		6,61	7,28	7,35	8,09
Storbritannien	GBP		12,71	12,91	13,46	13,19
Schweiz	CHF	100	582,70	582,85	591,15	600,51
Japan	JPY	100	6,38	6,80	6,80	6,97
EMU-länder	EUR		9,01	9,09	9,13	9,12

Finansiella instrument

Samtliga verkliga värden baseras på marknadspriser och allmänt vedertagna metoder. Vid värdering har officiella marknadsnoteringar på balansdagen använts. Omräkning till SEK har skett till noterad valutakurs på balansdagen.

Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde på likviddagen och värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på balansdagen. Räntetäckter periodiseras och redovisas löpande över resultatet.

Kortfristiga låneskulder

Kortfristiga skulder utgörs av kortfristig del av den räntebärande långfristiga låneskulden, det vill säga den del av lånen som amorteras under kommande räkenskapsår, samt övriga kortfristiga räntebärande skulder. Skulderna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde på likviddagen inklusive upplupen ränta. Räntekostnader periodiseras och redovisas löpande över resultaträkningen.

Långfristiga låneskulder

Långfristiga skulder utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Skulderna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde på likviddagen inklusive upplupen ränta. Eventuell över-/underkurs ingår i anskaffningsvärdet och periodiseras över skuldens löptid. Räntekostnader periodiseras och redovisas löpande över resultaträkningen.

Valutaderivat

Utestående valutaderivat som har ingåtts i syfte att hantera valutaexponeringen i den finansiella nettoskulden och där den finansiella nettoskulden är omvärderad till balansdagens kurs, redovisas i resultatet. Inga valutaderivat ingås i spekulativt syfte. Utestående valutaderivat (valutaterminskontrakt, valutawapavtal och valutaoptioner) värderas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och -förluster redovisas över resultatet. Terminspremier periodiseras över kontraktets löptid och redovisas i räntenettet. Optionspremier periodiseras över kontraktets löptid och redovisas som finansiell kostnad/intäkt.

Valutaderivat som ingåtts i syfte att säkra valutaexponeringen i prognostiserade kommersiella nettoflöden och investeringar säkringsredovisas. För att säkringsredovisning ska få tillämpas måste effektivitet kunna påvisas vid ingåendet och under säkringsperioden. Dessutom måste flödet kunna bedömas inträffa med stor sannolikhet. Valutakurseffekter på säkringstransaktioner redovisas i resultatet vid samma tidpunkt som valutakurseffekterna på den säkrade underliggande positionen resultatredovisas.

Räntederivat

Räntederivat (ränteswapavtal, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures) ingås i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntestruktur. Räntederivatens resultateffekt (netto) av ränteintäkter och räntekostnader redovisas löpande under räntenettet. Upplupen ränta redovisas löpande över resultatet.

Varulager och förråd

Varulager, förråd av flygmaterial samt övrigt förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärde beräknas genom tillämpning av först in/först ut metoden. Vissa reservdelar relaterade till flygplan värderas enligt lägsta värdets princip kollektivt med motsvarande flygplan. Erforderligt avdrag för inkurans görs.

Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill, aktiverade kostnader för systemutveckling samt övriga immateriella tillgångar. Koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när:

- en identifierbar, icke-monetär tillgång föreligger
- det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget
- tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt

Goodwill: Goodwill som uppkommer vid konsolidering består av ersättning som vid förvärv av rörelse överstiger det behållna värdet av de tillgångar som förvärvats och de skulder som övertagits. Goodwill redovisas som en immateriell tillgång. Goodwill skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Investeringar i andra flygbolag anses vara av strategisk natur och skrivs därför av över en period på 20 år. Övrig goodwill skrivs av på 5 år. Den förväntade nyttjandeperioden för goodwill prövas vid slutet av varje räkenskapsår. I de fall den förväntade nyttjandeperioden skiljer sig väsentligt från tidigare bedömningar ändras avskrivningstiden i enlighet med detta.

Goodwill som uppstår vid förvärv av dotterföretag redovisas separat i balansräkningen. Avskrivning av goodwill ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

Goodwill som uppstår vid förvärv av ett intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet på intresseföretaget.

Vid avyttring av rörelse, till vilken goodwillpost hänförs, inkluderas den vid avyttringstillfället kvarvarande goodwillposten i det resultat som avyttringen medför.

Kostnader avseende systemutveckling: Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier resultatförs i den period de uppkommer.

Kostnader för systemutveckling redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier.

Aktiverade utvecklingskostnader skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden uppgår maximalt till 5 år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Avskrivningar sker linjärt över tillgångarnas förväntade nyttjandeperiod med start då tillgången är färdig att tas i bruk. För flygplan har ett antal väsentliga komponenter identifierats. Nyttjandeperioden för de olika komponenterna har fastställts och samtliga komponenter har samma nyttjandeperiod.

Räntekostnader avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras. I det fall beslut fattats att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka förskott erlagts, upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade räntekostnader, påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

Kostnader för rutinmässigt flygplans- och motorunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänföres till, över dennes kvarvarande nyttjandeperiod.

Investeringar i egna och hyrda lokaler avskrivs över beräknad nyttjandeperiod, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

Resultat vid avyttring eller utrangering av materiell anläggningstillgång beräknas som skillnaden mellan försäljningsvärdet och det redovisade värdet. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultaträkningen.

Avskrivningar baseras på nedanstående förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20*
Reservmaterial och reservdelar	20*
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5
Övriga inventarier och fordon	3-5
Byggnader	5-50

* Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%. Till och med 1998 uppgick den beräknade nyttjandeperioden till 15 år med beräknat restvärde om 10%.

Leasing - Finansiell och Operationell

SAS har som leasetagare ingått finansiella och operationella leasingavtal. Leasingavtal där SAS i princip övertar samtliga risker och fördelar med tillgången redovisas som finansiella leasingavtal. Vid leasingperiodens början redovisas finansiella leasingavtal till verkligt värde. Finansiella leasingobjekt upptas i balansräkningen som anläggningstillgång och den framtida förpliktelsen till leasegivare som en skuld. Bedömning av leasade tillgångars nyttjandeperiod korresponderar med av SAS tillämpade principer för förvärvade tillgångar.

Leasingavtal där i princip samtliga risker och fördelar med tillgången kvarligg hos leasegivaren redovisas som operationella leasingavtal. Leasingkostnaden för operationella leasingavtal resultatförs löpande under avtalsperioden.

I de fall leasingavtal ingås i samband med en sale and leaseback transaktion är återhyrningen av tillgången operationell leasing.

För operationellt leasade flygplan anges i leasingavtalen att flygplanen vid återlämnandetidpunkten ska vara i ett visst specificerat skick. För att uppfylla detta åtagande utför SAS underhåll på dessa flygplan, löpande och vid leasingperiodens utgång. Kostnaderna resultatförs löpande då underhållet genomförs.

Nedskrivningar

Minst en gång per år prövas om det finns ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar inklusive goodwill med en obegränsad livslängd. Vid varje bokslutstillfälle (kvartalsvis) undersöks om det finns en indikation på nedskrivningsbehov av företagets materiella tillgångar och om så är fallet görs en värdering av återvinningsvärdet för de individuella tillgångarna - eller som del av en kassagenererande enhet - för att fastställa om nedskrivningsbehov föreligger.

Återvinningsvärdet definieras som det högre av tillgångens nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Det bästa beviset för en tillgångs försäljningsvärde är priset i ett bindande köpeavtal på armlängds avstånd justerat för kostnader direkt hänförliga till avyttringen av tillgången. Ett marknadspris används i frånvaron av ett sådant avtal. En bästa uppskattning används om vare sig bindande avtal eller ett marknadspris finns.

Vad gäller koncernens flygplansflotta samt tillhörande reservmateriel och reservdelar beräknar SAS i första hand återvinningsvärdet genom att uppskatta marknadsvärdet vid varje rapportperiods slut. Värderingen anger nettoförsäljningsvärdet per flygplanstyp där bland annat hänsyn tas till flygplanets ålder.

Vid bedömningen av nyttjandevärdet diskonteras bedömt kassaflöde till ett nuvärde genom att applicera en riskjusterad diskonteringsränta på tillgångens förväntade framtida kassaflöde före skatt. Det uppskattade framtida kassaflödet baseras på rimliga antaganden vilka representerar ledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd. De uppskattade framtida kassaflödena baseras på den senaste budgeten/prognosen och treåriga affärsplanen som godkänts av ledningen. Uppskattningar bortom tre år har gjorts genom extrapolering med en stabil eller sjunkande tillväxt. Uppskattningarna baseras på tillgångens nuvarande användning och kondition samt exkluderar framtida investeringar som skulle öka tillgångens intjäningsförmåga utöver dess ursprungliga prestationsstandard.

Om återvinningsvärdet för tillgången (eller den kassagenererande enheten) bedöms vara lägre än dess bokförda värde, reduceras det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) till återvinningsvärdet. Nedskrivning i en kassagenererande enhet med en allokerad goodwill görs först mot denna goodwill och därefter på prorata-basis mot övriga tillgångar.

Vid varje bokslutstillfälle undersöks om det finns indikationer om att grunden till tidigare nedskrivningar av andra tillgångar än goodwill inte längre finns eller har förbättrats. Om sådana indikationer finns, beräknas återvinningsvärdet. Tidigare nedskrivningar återförs om det har skett ändringar i bedömningarna för fastställande av återvinningsvärdet sedan senaste nedskrivningen. Om så är fallet ökas bokfört värde till det lägre av återvinningsvärde och det bokförda värde som tillgången skulle ha haft om tidigare nedskrivning inte ägt rum.

Finansiella anläggningstillgångar

I finansiella anläggningstillgångar ingår kapitalandelar i intresseföretag. Andelar i intresseföretag redovisas i koncernredovisningen genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. För vidare information om behandling av intresseföretag hänvisas till avsnitten om principer för koncernredovisning och konsolidering.

Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventualtillgångar

Avsättningar redovisas då SAS identifierat legala eller informella förpliktelser som ett resultat av historiska händelser, då dessa utfall är sannolika samt att de ekonomiska resurser som krävs för att lösa förpliktelserna med rimlig säkerhet kan uppskattas.

Avsättning för omstruktureringskostnader görs när beslut tagits och detta tillkännagivits. Kostnaderna uppstår primärt för anställda som blivit uppsagda och arbetsbefriade under uppsägning.

Pensionsförpliktelser

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

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

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS koncernen gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensionsordningarna. Beräkningar av förpliktelserna är baserade på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavikelser och planändringar. Planändringar och avvikelse mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. Ackumulerade estimatavikelser på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och amorteras inte. Då den ackumulerade avvikelsen överstiger denna 10%-gräns amorteras det överskjutande beloppet över en 15-års period vilket motsvarar den genomsnittliga återstående anställningstiden. I moderbolaget redovisas de löpande pensionspremierna som kostnader.

Intäktsredovisning

Passagerarintäkter: Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförts.

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

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

Fraktintäkter: SAS Cargos transporttjänster intäktsredovisas när flygtransporten är utförd.

Övriga intäkter: Försäljning av hotellnätter och konferenser intäktsredovisas när prestationen är utförd. Försäljning av varor och övriga tjänster intäktsredovisas när varan har levererats respektive när tjänsten utförts.

Lojalitetsprogram

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

Lånekostnader

Lånekostnader som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Vad avser redovisning av lånekostnader på förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan hänvisas till avsnitt "Materiella anläggningstillgångar".

Skatt

Aktuell skatt för perioden baseras på periodens resultat justerat för skattemässigt icke avdragsgilla kostnader och icke skattepliktiga intäkter. Den aktuella skatten beräknas utifrån per balansdagen gällande skattesatser.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader, skillnader mellan tillgångars eller skulders redovisade och skattemässiga värden, resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas inom en treårsperiod mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjutna skatteskulder redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresseföretag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser som förväntas gälla i den period som skatten realiserar. Uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto-redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

Segmentrapportering

Information lämnas för affärsområden och geografiska marknader. Informationen baseras på SAS koncernens redovisningsprinciper och koncernens interna rapportering till företagsledningen.

Primära segment utgörs av SAS koncernens fem affärsområden (Scandinavian Airlines Businesses, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses och Hotels) samt koncerngemensamma funktioner och koncernelimineringar. Alla verksamheter, antingen de är juridiska bolag eller affärsenheter ska ha affärsmässiga relationer med kunder och leverantörer inom koncernen.

Koncernens resultaträkning visas per affärsområde till rörelseresultat, EBIT. Övriga poster fördelas ej per affärsområde.

Affärsområdestillgångar omfattar samtliga tillgångar som används direkt i affärsområdets verksamhet. Kapitalandelar i intresseföretag presenteras dock separat. Affärsområdets skulder och avsättningar omfattar samtliga förpliktelser som är direkt hänförliga till affärsområdets verksamhet.

Sekundära segment utgörs av SAS koncernens geografiska marknader och intäkterna fördelas på de geografiska marknader där verksamhet bedrivs.

Trafikintäkter från inrikes trafik inom Danmark, Norge respektive Sverige allokteras till inrikes. Trafik mellan de tre länderna hänförs till Intraskandinaviskt. Övriga trafikintäkter allokteras till det geografiska område där destinationen ligger.

Övriga intäkter allokteras till geografiskt område baserat på:

- kundens geografiska placering, till exempel varor som exporteras till en kund i annat land
- den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs, till exempel träning i flygsimulatorer eller övernattnin på hotell

Tillgångar fördelade per geografisk area omfattar inte koncernens flygplan och reservdelar, då flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa tillgångar.

Noter/tilläggsupplysningar

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

Not 1 - Redovisningsprinciper

Ny rekommendation från Redovisningsrådet med ikraftträdande från och med 2004, RR29, har tillämpats men har ej medfört någon påverkan på koncernens resultat, ställning och eget kapital.

Effekter på koncernens resultat och finansiella ställning vid övergång till rapportering enligt IFRS (International Financial Reporting Standards) redovisas på sidan 63.

Not 2 - Omsättning

	2004	2003
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	36 930	38 579
Frakt	2 043	2 229
Post	389	391
Övriga trafikintäkter	5 417	5 265
Övriga rörelseintäkter:		
Varuförsäljning	1 829	1 684
Logiintäkter	2 340	1 686
Restaurangintäkter	1 564	1 257
Marktjänster	1 210	1 061
Distributionssystemtjänster	272	355
Tekniskt underhåll	792	736
Flygsimulatorutbildning	219	206
Terminal- och speditionstjänster	835	682
Försäljningskommissioner	644	333
Övriga rörelseintäkter	3 589	3 290
	58 073	57 754

Not 3 - Personalkostnader

Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2004 inom SAS koncernens var 32 481 (34 544). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 7 413 (8 689), i Norge 9 616 (10 535) samt i Sverige 7 602 (8 470).

	2004		2003	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	4 781	2 632	5 581	3 108
Norge	5 721	3 895	6 202	4 333
Sverige	4 447	3 155	4 912	3 558
Storbritannien	528	579	319	343
Tyskland	416	442	265	314
Frankrike	175	220	113	134
Finland	306	343	252	277
Belgien	166	100	166	109
Spanien	1 791	1 737	1 708	1 723
USA	100	160	103	175
Övriga länder	380	407	385	464
Totalt	18 811	13 670	20 006	14 538
Totalt män och kvinnor	32 481		34 544	

Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen

	2004		2003	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter	135	90%	96	92%
VD och andra ledande befattningshavare	156	83%	114	88%

Forts. not 3

Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 18 837 (21 133) MSEK varav sociala avgifter 2 528 (2 689) MSEK och pensioner 1 802 (2 384) MSEK.

	2004			2003		
	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)		Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)	
SAS AB ¹	143	79 (34)		30	16 (9)	
SAS konsortiet	7 302	2 364 (1 119)		9 920	3 211 (1 489)	
Övriga dotterföretag	7 062	1 887 (649)		6 110	1 846 (886)	
SAS koncernen totalt	14 507	4 330 (1 802)²		16 060	5 073 (2 384)²	

¹ Den 1 november 2003 överfördes de flesta koncerngemensamma funktioner från SAS konsortiet till SAS AB.

² Pensionskostnaden för VD och vice VD i SAS koncernens företag uppgick till 11 (30) MSEK.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2004		2003	
	Styrelse, VD och vice VD (varav variabel lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD och vice VD (varav variabel lön)	Övriga anställda
SAS AB ¹	12 (2)	131	14 (2)	16
SAS konsortiet	– (–)	7 302	– (–)	9 920
SAS Ground Services Group ²	0 (0)	675	–	–
SAS Technical Services Group ²	0 (0)	417	–	–
Konsortiet SAS Commuter	3 (1)	389	2 (–)	479
Blue1	1 (–)	141	1 (–)	110
Widerøe's Flyveselskap	2 (–)	751	2 (–)	787
SAS Braathens	7 (1)	972	7 (1)	1 038
Spanair	3 (1)	840	4 (2)	855
Newco Airport Services	4 (–)	136	4 (–)	130
Rezidor SAS Hospitality	9 (–)	1 478	9 (0)	1 008
SAS Cargo Group	4 (2)	575	3 (1)	681
SAS Flight Academy	2 (0)	78	1 (0)	76
European Aeronautical Group	2 (–)	57	2 (0)	53
Övriga dotterföretag	12 (1)	504	9 (0)	849
SAS koncernen totalt	61 (8)	14 446	58 (6)	16 002

¹ Den 1 november 2003 överfördes de flesta koncerngemensamma funktioner från SAS konsortiet till SAS AB.

² Verksamheter startade 1 oktober 2004.

Upplysning om sjukfrånvaro i moderbolaget SAS AB

	2004
Total sjukfrånvaro	1,3%
varav långtidssjukfrånvaro > 59 dagar	67,5%
Sjukfrånvaro för kvinnor	1,9%
Sjukfrånvaro för män	0,9%
Sjukfrånvaro anställda <30 år	0,0%
Sjukfrånvaro anställda 30-49 år	1,8%
Sjukfrånvaro anställda >49 år	0,9%

Den totala sjukfrånvaron avses i % av de anställdas sammanlagda arbetstid. Uppgifterna gäller endast anställda i Sverige. Uppgift för år 2003 har ej lämnats då medelantalet anställda var färre än 10 personer.

Pensionskostnader

	2004	2003
Förmånsbaserade pensionsordningar	862	1 123
Premiebaserade pensionsordningar	940	1 261
Summa	1 802	2 384

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

Principer

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode och annan ersättning enligt bolagsstämmans beslut.

Forts. not 3

SAS koncernens överordnade ersättningspolicy syftar till att erbjuda den kompensation som krävs för att rekrytera och behålla tillräckligt kompetenta ledande befattningshavare och övriga medarbetare samt att dessa förblir motiverade att göra sitt bästa för SAS koncernen.

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell för ledare och medarbetare bygger på följande fyra hörnstenar:

- Lönesättningen ska vara individuell och differentierad
- Lönesättning ska vara nationell och marknadsanpassad
- Lönesättningen ska vara ett viktigt chefsinstrument för att nå verksamhetsmål
- Lönesättningen ska stimulera till professionell och personlig utveckling

SAS koncernen tillämpar en kompensationsmodell för ledande befattningshavare, vissa andra ledare och specialister som innebär att lönen ska vara prestationsbaserad. Därmed säkras att marknadslön för befattningen uppnås endast om den individuella prestationen når de på förhand uppsatta målen. För de medarbetare som omfattas av modellen ska fördelningen av lönen i en fast och prestationsbaserad variabel del stå i proportion till befattningens ansvar och befogenhet. En på konkreta mål baserad variabel lön är ett viktigt styrverktyg och avser att säkerställa att ledande befattningshavares prioriteringar överensstämmer med koncernens övergripande mål och strategier.

Kompensationsmodellen innehåller två komponenter: Personlig lön (A) och resultatlön (B).

A) Den personliga lönen fastställs utifrån befattningens IPE-värdering (ett internationellt befattningsvärderingssystem) som möjliggör lönejämförelser på arbetsmarknaden, den marknadslön som befattningen betingar och den kompetens och förmåga personen ifråga har, och består av två komponenter:

- En årlig fast lönekomponent som utgör 68-85,6% av den personliga lönen (för VD och en medlem i koncernledningen 62,5%).
- En prestationsbaserad variabel lönekomponent som maximalt kan utgå med 14,4-32% (för VD och en medlem av koncernledningen 37,5%) av den personliga basarlönen och som är baserad på satta och uppnådda personliga mål. Vid full måluppfyllelse utgår den variabla lönekomponenten med 80% av den ovannämnda procentsatsen. En maximal variabel lönekomponent enligt ovannämnda procentsats utgår endast om personens prestation väsentligt överträffar de satta målen.

Utfallet av den variabla lönekomponenten fastställs utifrån uppnåendet av de mål som överenskommit mellan medarbetaren och dennes överordnade i ett målkontrakt, som ska ha både kvalitativa och kvantitativa mål, samt avse både företagsspecifika och personliga mål, med särskild tonvikt på ekonomiska mål. Styrelsen fastställer efter rekommendation av kompensationskommittén verkställande direktörens mål, grad av måluppfyllelse samt storleken på den variabla lönekomponenten. Verkställande direktören fastställer årligen målkriterierna för sina direktrapporterande och beslutar efter samråd med kompensationskommittén om utbetalning av de variabla lönekomponenterna.

Utbetalning av den variabla lönekomponenten sker efter det att SAS koncernens helårsresultat fastställts.

B) I tillägg till den personliga lönen fastställs en resultatlön som är beroende av SAS koncernens resultat. Full resultatlön kan endast utbetalas om koncernen uppnår det budgeterade resultatet ("EBT before gains") förutsatt att detta är ett positivt resultat. Resultatlön betalas aldrig om resultatet är negativt. Resultatlön kan utgå med 4,4-8,0% (för VD 12,5%) av basarlönen.

SAS AB följer NBK:s regler rörande information om ledande befattningshavares förmåner. Med ledande befattningshavare avses - utöver styrelsen - de sex personer som tillsammans med verkställande direktören ingår i Group Management och utgör SAS koncernledning.

Styrelsen

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 22 april 2004 fastställdes att totalt arvode skulle utgå till bolagsstämموvalda ledamöter med 1 935 TSEK, vilket är en sänkning med 10% jämfört med totala arvodet för 2003. Därutöver har inom ramen för bolagsstämmans beslut ersättning till de av arbetstagarna utsedda styrelseledamöterna och suppleanterna fastställts till ett belopp om 1 215 TSEK, vilket också utgör en sänkning av arvodet med 10% jämfört med 2003.

Under 2004 har således till ledamöterna och suppleanterna i SAS AB:s styrelse utgått ersättning med totalt 3 150 TSEK, varav 495 TSEK till styrelsens ordförande, 360 TSEK till vice ordföranden, 270 TSEK vardera till de övriga sju ordinarie styrelseledamöterna samt 67,5 TSEK till envar av de sex arbetstagsuppleanterna.

Ingen av styrelseledamöterna har under 2004 varit anställd i SAS koncernen med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Ingen styrelseledamot, som inte är anställd i SAS koncernen, har erhållit någon ersättning eller förmån från något bolag i SAS koncernen utöver i flygbranschen

Forts. not 3

sedvanliga reseförmåner och det arvode som erhållits för styrelsearbetet. Det har för 2004 inte utbetalats någon ersättning för arbete i styrelsekommittén.

Verkställande direktören tillika koncernchefen

Maximal möjlig prestationsbaserad personlig lönekomponent är 37,5% av den personliga fasta årslönen och maximal resultatlön är 12,5% av den fasta årslönen. Målkriterierna för den variabla lönedelen fastställs årligen av styrelsen på rekommendation av kompensationskommittén. Kriterierna omfattar såväl budget- och resultatmässiga mål som organisatoriska och affärsmässiga mål som är olika viktade. För 2004 har 50% av den totala variabla lönen varit beroende av att SAS koncernen uppnår ett positivt resultat ("EBT before gains").

Den variabla lönedelen utbetalas årligen i efterskott efter styrelsens godkännande av årsbokslutet för SAS koncernen för det aktuella verksamhetsåret och efter av styrelsen fastställd måluppfyllelse. Eftersom SAS koncernens resultat de senaste åren varit negativt har ingen resultatlön utgått. Den variabla lönedelen och resultatlönen är inte tjänstepensionsgrundande.

Verkställande direktörens fasta årslön för 2004 uppgick till 6 390 TSEK jämfört med 7 100 TSEK för 2003. Fast löns och variabel löns framgår av tabellen nedan.

År	Fast årslön	Variabel löns	Resultatlön
2003	7 100 TSEK	1 952 TSEK ¹	0
2004	6 390 TSEK ²	1 550 TSEK ³	0

¹ Den variabla lönen för 2003, som fastställdes av styrelsen och utbetalades under första halvåret 2004, utgjorde 27% av den fasta årslönen. Någon resultatlön utbetalades inte, eftersom SAS koncernens resultat för 2003 blev negativt.

² Den fasta årslönen har reducerats med 10% från och med den 1 januari 2004.

³ Den variabla lönen för 2004 uppgick till 24% av den fasta årslönen för 2004. Övriga förmåner under 2004 uppgår till 62 TSEK och avser bilförmån.

Verkställande direktörens pensionsålder är 65 år. Ålderspensionen, som är livsvarig, är en förmånsbaserad pensionsordning. Intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Vid full intjänning (minst 180 månaders anställningstid från inträdet i planen) uppgår pensionen till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp (för närvarande 1 179 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Förutsatt att verkställande direktören kvarstår i sin befattning till uppnådd pensionsålder, som är 65, kommer tjänstetidsfaktorn att uppgå till 0,8333 (det vill säga 83,33% av full intjänning). Verkställande direktörens pensionsförmåner omfattar utöver ålderspension också sjukpension intill ordinarie pensionsålder och efterlevandepension under 10 år.

Uttryckt i 2004 års nivå utgör maximal ålderspension från 65 år 2 208 TSEK/år, vilket utgör cirka 34,6% av den fasta årslönen. Pensionen är inte samordnad med tidigare intjänad pensionsrätt. Under 2004 har kostnaderna för verkställande direktörens pensionsförmåner uppgått till 1 904 TSEK (beräknat enligt IAS 19), vilket utgör cirka 34% av den fasta pensionsgrundande lönen.

Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och 12 månader vid uppsägning från SAS ABs sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS ABs sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av sina åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande 18 månadslöner. Om ny anställning erhålls inom 30 månader efter uppsägning från SAS ABs sida ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning, dock med maximalt 50% av avgångsvederlaget. Avgångsvederlag utgår ej vid uppsägning från verkställande direktörens sida.

Andra ledande befattningshavare

Lön och värdet av förmåner utgivna under 2004 för andra ledande befattningshavare, vilket omfattar koncernledningsmedlemmarna Sören Belin, Gunilla Berg, John S. Dueholm, Gunnar Reitan och Bernhard Rikardsen, uppgick till totalt 19 044 TSEK, varav fast löns uppgick till 15 143 TSEK och variabel löns 3 900 TSEK avseende 2003, men utbetald 2004. Den fasta årslönen (och därmed beräkningsgrundlaget för variabel löns sänktes) från och med den 1 januari 2004 med 10% jämfört med den fasta årslönen 2003.

Variabel löns för 2004 har ännu inte fastställts. Någon resultatlön kommer inte utbetalas med avseende på verksamhetsåret 2004, eftersom SAS koncernens resultat var negativt.

Pensionsåldern för de ledande befattningshavarna är 60 år. Pensionsförmåner för denna grupp är dels förmånsbaserad (tre personer), dels premiebaserad (två personer). Den förmånsbaserade pensionsordningen innebär att intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivån vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp/norskt grundbelopp (för närvarande 1 179 TSEK/1 763 TNOK) och 35% av pensionsgrundande variabel löns därutöver. Med pensionsgrundande löns avses årlig fast löns med tillägg av genomsnittet av utbetald prestationsbaserad variabel löns och resultatlön under de senaste tre åren. Den premiebaserade ordningen

Forts. not 3

innebär att ett fast procenttal av den fasta årslönen inbetalas till pension. I det ena fallet betalas 20% och i det andra fallet 21,5%. Skillnader i procentsatser beror bl.a. på olika individuella förutsättningar vid inträde i pensionssystemet. SAS totala pensionskostnad för 2004 för kategorin andra ledande befattningshavare har uppgått till 6 023 TSEK, varav 2 900 TSEK avser förmånsbaserade pensionsordningar och 3 100 TSEK avser premiebaserade pensionsordningar. Pensionsförmånen är fribrevsbildande.

Avgångsvederlag för andra ledande befattningshavare fastställs enligt huvudsakligen samma principer som för verkställande direktören, dock med de skillnader att,

- I avgångsvederlag inte utgår om befattningshavaren erbjudits annan anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen,
- II avgångsvederlaget uppgår till belopp motsvarande två fasta årslöner,
- III avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag uppgår till maximalt en årslön,
- IV avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom ågarförändringar eller organisatoriska förändringar.

Uppsägningstiden är 12 månader (i ett fall sex månader) vid uppsägning från SAS ABs sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

Aktierelaterade ersättningar

Några aktiekursrelaterade incitamentsprogram finns inte i SAS koncernen och har därför inte tilldelats någon befattningshavare i SAS koncernen.

Övrigt

Övriga typiska chefsavtal i SAS koncernen baseras på de principer som framgår under rubriken "Principer" ovan med den skillnaden att den totala variabla delen av den personliga lönen för denna grupp (inklusive finansiella resultatmål) varierar mellan 14,4-27,2%, vid 100% måluppfyllelse, av basårslönen. Någon resultatlön för 2004 har inte utbetalats.

Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivån för svensk anställd i SAS högsta ledning vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp (1 179 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Med pensionsgrundande löns avses årlig fast baslön med tillägg av genomsnittet av utbetald prestationsbaserad variabel löns och resultatlön under de senaste tre åren. Alternativt tillhandahålls en premiebaserad ordning. För dansk och norsk anställd i SAS koncernens högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

Avgångsvederlag utgår enligt samma principer som för kategorin andra ledande befattningshavare.

Verkställande direktören och andra ledande befattningshavare har normalt inte rätt till arvoden för styrelseuppdrag i SAS koncernen eller i företag som SAS koncernen har ägarintressen i eller samarbete med. I det fall styrelsearvode trots detta skulle utgå är arvodet inte knutet till anställningen i SAS koncernen och utbetalas därför i förekommande fall direkt från berört bolag till styrelserepresentanten.

Utöver löner och ersättningar som beskrivs ovan har inga transaktioner med närstående kretsen förekommit.

Berednings- och beslutsprocessen

Frågan om styrelsens arvoden bereds av nomineringskommittén, som består av representanter valda vid bolagsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på bolagsstämman av nomineringskommittén.

Den av styrelsen inrättade kompensationskommittén har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens löns och övriga anställningsvillkor, samt fastställa de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive variabel löns, pension och principer för avgångsvederlag) för koncernledning och andra ledande befattningshavare i SAS koncernen.

Kompensationskommittén har under året behandlat kort- och långsiktiga kompensations- och incitamentsystem samt givit styrelsen rekommendationer gällande övergripande principer för ersättningspolicies i SAS koncernen, innefattande bl.a. principerna för variabel löns, samt därutöver lämnat rekommendationer om verkställande direktörens målkontrakt och den rörliga ersättningen till verkställande direktören. Styrelsen har diskuterat kompensationskommitténs rekommendationer och fattat beslut i enlighet därmed. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören efter samråd med kompensationskommittén. Kompensationskommittén, vars sammansättning under 2004 framgår av sidan 92, har haft tre protokollförda sammanträden och därutöver ett antal informella diskussioner.

Not 4 - Övriga rörelsekostnader		
	2004	2003
Försäljningsomkostnader	1 233	1 452
Flygbränsle	6 252	4 743
Lufftartsavgifter	6 139	5 842
Cateringkostnader	1 783	2 226
Hanteringskostnader	2 539	2 553
Tekniskt flygplansunderhåll	2 329	2 650
Data- och telekommunikationskostnader	2 985	2 377
Kostnad sålda varor, inkl. koncessionsavgifter	1 431	1 327
SAS Trading, övriga rörelsekostnader	89	124
Rezidor SAS, övriga rörelsekostnader	2 727	2 189
Övrigt	6 598	6 583
Summa	34 105	32 066

Not 5 - Avskrivningar		
	2004	2003
Goodwill	161	134
Övriga immateriella tillgångar	300	273
Flygplan	1 403	1 506
Reservmotorer och reservdelar	299	244
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	111	136
Övriga inventarier och fordon	396	544
Byggnader och inredningar	183	208
Markanläggningar	-	1
Summa	2 853	3 046

Not 6 - Resultatandelar i intresseföretag ¹		
	2004	2003
British Midland PLC ²	22	-52
Skyways Holding AB	-19	4
Air Greenland A/S ³	56	27
airBaltic Corporation A/S	-9	4
AS Estonian Air ⁴	-1	3
Travellink AB ⁵	-	-40
Commercial Aviation Leasing Ltd	23	25
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Polygon Group Ltd ⁶	-3	0
Aerolineas de Baleares S.A. ⁷	-	10
Casino Copenhagen K/S	20	18
ZAO St. Petersburg	4	3
TBB Leisure Luxury Hotels	4	-
Övriga	0	-3
Summa⁸	137	39

¹ Resultatandelar i intresseföretag redovisas före skatt.

² Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med -5 (-7) MSEK samt korrigering avseende föregående års resultat med 27 (6) MSEK.

³ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 15 (16) MSEK.

⁴ AS Estonian Air förvärvades i september 2003. Resultatandelen inkluderar avskrivning av goodwill med -7 (-2) samt korrigering avseende föregående års resultat med 4 (-).

⁵ Travellink AB ingick i SAS koncernen som dotterföretag till och med december 2003. I resultatandelen för 2003 ingår nedskrivning av lån med 23 MSEK. Travellink såldes i mars 2004.

⁶ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -3 (-) MSEK. Polygon Group Ltd såldes i december 2004.

⁷ Aerolineas de Baleares S.A. ingår i SAS koncernen som dotterföretag från januari 2003. Resultatandelen för 2003 avsåg korrigering av föregående års resultat.

⁸ Här ingår avskrivning av goodwill med totalt 20 (18) MSEK.

SAS koncernens resultatandelar i intresseföretag har i vissa fall baserats på preliminära bokslut från företagen.

Not 7 - Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader		
	2004	2003
Airbus A320	47	108
Airbus A340	-86	-
Boeing 737	145	60
Boeing 767	18	-
Douglas MD-80	-21	22
Fokker F28	-1	-10
deHavilland Q400	-43	32
Hotellfastigheter	53	4
Övriga fastigheter	1	433
Summa	113	649

Not 8 - Resultat från övriga aktier och andelar		
	2004	2003
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andelar	-	29
Nedskrivning av aktier	-	-30
Utdelning	1	-
Summa	1	-1

Not 9 - Ränteintäkter och liknande resultatposter		
	2004	2003
Ränteintäkter	336	1 084
Valutakursdifferenser, netto	-	318
Övriga finansiella intäkter	21	12
Summa	357	1 414

I ränteintäkter ingår 94 (743) MSEK avseende terminspremier för valutaderivat.

Not 10 - Räntekostnader och liknande resultatposter		
	2004	2003
Räntekostnader	1 233	1 906
Valutakursdifferenser, netto	53	-
Övriga finansiella kostnader	113	96
Summa	1 399	2 002

I räntekostnader ingår 150 (943) MSEK avseende terminspremier för valuta-derivat.

Not 11 - Skatt		
	2004	2003
Aktuell skatt	-45	-113
Uppskjuten skatt	135	126
Skatt hänförlig till moderbolaget och dess dotterföretag	90	13
Skatt hänförlig till andelar i intresseföretag	-21	-8
Total	69	5

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserats.

Skattekostnaden för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2004	2004 (%)	2003	2003 (%)
Resultat efter finansiella poster	-1 945		-1 470	
Skatt enligt vägd skattesats i Danmark, Norge och Sverige (28,6%)	556	-28,6	420	-28,6
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-82	4,2	-691	47,0
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	101	-5,2	265	-18,0
Skatter hänförliga till tidigare år	36	-1,9	11	-0,7
Skatteeffekt av underskottsavdrag	-50	2,6	-	-
Skatteeffekt av ändringar i koncernstrukturen	-492	25,3	-	-
Skatteintäkt/-kostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	69	-3,6	5	-0,4

Uppskjuten skatteskuld/skattefordran		
	2004	2003
Uppskjuten skatteskuld	3 193	3 273
Uppskjuten skattefordran	-1 394	-1 413
Uppskjuten skatteskuld, netto	1 799	1 860

Forts. not 11

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats under 2004.

	2004	2003
Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:		
Anläggningstillgångar	2 367	2 486
Avsättningar	-6	45
Periodiseringsfond	92	78
Övriga temporära skillnader	1 140	1 030
Skattemässiga underskottsavdrag	-400	-366
	3 193	3 273
Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:		
Skattemässiga underskottsavdrag	1 729	1 596
Anläggningstillgångar	-34	-
Avsättningar/fordringar	30	40
Övriga temporära skillnader	-332	-223
	1 393	1 413
Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:		
Ingående balans	1 860	2 053
Nettoskattefordran i förvärvade/sålda företag	-	-15
Förändring enligt resultaträkningen	-135	-126
Kursdifferenser m.m.	74	-52
Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december	1 799	1 860

Per balansdagen har koncernen utnyttjade underskottsavdrag uppgående till totalt 7 886 (7 548) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 129 (1 962) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras på de för varje enhet upprättade affärsplanerna såväl som på redovisade resultat under de senaste åren. För underskottsavdrag uppgående till 850 (729) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen har 5 636 MSEK förfallotidpunkt 2019 eller tidigare. För resterande underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

Avsättning för uppskjuten skatt på temporära skillnader relaterade till icke utdelade vinster i dotter- och intresseföretag har inte skett, då dessa vinster inte kommer att delas ut inom överskådlig framtid alternativt att utdelning kan ske utan att vinstmedlen blir föremål för beskattning.

Not 12 - Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ingående anskaffningsvärde	2 665	2 685	1 461	1 470	4 126	4 155
Investeringar	588	152	48	201	636	353
Försäljning/utrangering	-	-	-44	-68	-44	-68
Företagsförsäljning ¹	-	-	-	-54	-	-54
Omklassificeringar	-	-	73	-83	73	-83
Valutakursdifferenser	-8	-172	-2	-5	-10	-177
Utgående ackum. ansk. värde	3 245	2 665	1 536	1 461	4 781	4 126
Ingående avskrivning	-507	-386	-796	-585	-1 303	-971
Årets avskrivning	-161	-134	-300	-273	-461	-407
Försäljning/utrangering	-	-	43	16	43	16
Företagsförsäljning ¹	-	-	-	2	-	2
Omklassificeringar	-	-	-21	42	-21	42
Valutakursdifferenser	2	13	1	2	3	15
Utgående ackum. avskrivning	-666	-507	-1 073	-796	-1 739	-1 303
Ingående nedskrivning	-	-	-13	-15	-13	-15
Valutakursdifferenser	-	-	-	2	-	2
Utgående nedskrivning	-	-	-13	-13	-13	-13
Utgående planenligt restvärde	2 579	2 158	450	652	3 029	2 810

¹ Under föregående år avyttrades Scandinavian IT Group.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt:	2004	2003
Goodwill	2 579	2 158
Aktiverade systemutvecklingskostnader	350	544
Utvecklingsprojekt	64	70
Övrigt	36	38
Summa restvärde	3 029	2 810

Goodwill:	2004	2003
Spanair	1 453	961
Braathens	654	688
Widerøe	135	142
Newco	97	104
Goodwill i affärsområde Hotels	115	124
Aeronautical Services Group	45	46
Air Maintenance Estonia	23	23
Club de Vacaciones	17	20
Aerolineas de Baleares	14	15
Blue1	13	14
Novia	9	12
Övrigt	4	9
Summa goodwill	2 579	2 158

Not 13 - Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader & mark		Flygplan ¹		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ingående anskaffningsvärde	2 728	4 625	30 865	31 937	4 660	4 725	1 386	1 477
Investeringar	265	42	1 536	2 390	466	460	65	58
Företagsförvärv ²	-	-	-	-	-	4	-	6
Aktiverade räntor ³	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-356	-1 332	-8 178	-3 516	-491	-428	-129	-48
Företagsförsäljning ⁴	-	-595	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	749	161	619	428	112	-36	-	-73
Valutakursdifferenser	-9	-173	4	-374	-19	-65	-1	-34
Utgående ackum. ansk. värde	3 377	2 728	24 846	30 865	4 728	4 660	1 321	1 386
Ingående avskrivning	-1 455	-1 920	-8 455	-7 793	-1 509	-1 613	-1 116	-1 065
Årets avskrivning	-183	-209	-1 403	-1 506	-299	-244	-111	-136
Företagsförvärv ²	-	-	-	-	-	-	-	-1
Försäljning/utrangering	146	412	1 914	697	317	313	124	46
Företagsförsäljning ⁴	-	187	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-62	-	-10	-	-116	7	-	12
Valutakursdifferenser	-1	75	-7	147	7	28	-	28
Utgående ackum. avskrivning	-1 555	-1 455	-7 961	-8 455	-1 600	-1 509	-1 103	-1 116
Ingående nedskrivning	-15	-18	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferenser	-	3	-	-	-	-	-	-
Utgående nedskrivning	-15	-15	-	-	-	-	-	-
Utgående planenligt restvärde	1 807	1 258	16 885	22 410	3 128	3 151	218	270

	Övriga inventarier & fordon		Pågående nyanläggningar		Förskott anläggningstillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ingående anskaffningsvärde	5 460	6 372	285	234	748	1 172	46 132	50 542
Investeringar	299	256	437	639	30	172	3 098	4 017
Företagsförvärv ²	-	1	-	-	-	-	-	11
Aktiverade räntor ³	-	-	-	-	10	19	10	19
Försäljning/utrangering	-606	-398	-	-1	-	-14	-9 760	-5 737
Företagsförsäljning ⁴	-	-811	-	-331	-	-	-	-1 737
Omklassificeringar	124	276	-515	-261	-412	-469	677	26
Valutakursdifferenser	-4	-236	-3	5	-17	-132	-49	-1 009
Utgående ackum. ansk. värde	5 273	5 460	204	285	359	748	40 108	46 132
Ingående avskrivning	-3 865	-4 437	-	-	-	-	-16 400	-16 828
Årets avskrivning	-396	-544	-	-	-	-	-2 392	-2 639
Företagsförvärv ²	-	-1	-	-	-	-	-	-2
Försäljning/utrangering	563	371	-	-	-	-	3 064	1 839
Företagsförsäljning ⁴	-	695	-	-	-	-	-	882
Omklassificeringar	-	-117	-	-	-	-	-188	-98
Valutakursdifferenser	1	168	-	-	-	-	-	446
Utgående ackum. avskrivning	-3 697	-3 865	-	-	-	-	-15 916	-16 400
Ingående nedskrivning	-11	-13	-	-	-	-	-26	-31
Valutakursdifferenser	-	2	-	-	-	-	-	5
Utgående nedskrivning	-11	-11	-	-	-	-	-26	-26
Utgående planenligt restvärde	1 565	1 584	204	285	359	748	24 166	29 706

¹ Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2004 uppgick till 51 147 MSEK. Häri ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leasade) flygplan med 34 557 MSEK.

² Föregående års förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Air Maintenance Estonia, Adena och Novia.

³ Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 2,0% (2,0%).

⁴ Föregående år avyttrades Scandinavian IT Group, Fastighets AB Solna Haga och SAS Hotel Stansted Ltd. Det sistnämnda återfördes till koncernen 2004.

Forts. not 13

Vid ingången av 2004 fanns sex Douglas MD-90, åtta Airbus A321 och sju Airbus A340/330 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 10 år. Under 2004 förvärvades ytterligare en Airbus A330 genom finansiell leasing om en löptid på 10 år. Dessutom finansierades tio, tidigare förvärvade, Boeing 737 genom finansiell leasing om en löptid på 9-10 år. Finansiella leasingavtal avseende tre Airbus A340/330 avslutades under året och ersattes av operationella leasingavtal.

Med avseende på finansiellt leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 29 (21) finansiellt leasade flygplanen ingår i balansräkningen med 10 698 (10 731) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 10 (16) flygplan till ett värde om 1 927 (3 478) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med här till hörande skuldsättning om 1 183 (2 265) MSEK, att betrakta som finansiellt leasade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2004	2003
Ägda	6 187	11 679
Finansiellt leasade	10 698	10 731
Bokfört värde	16 885	22 410

Finansiell leasing

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till tio år. Dessutom finns det finansiella leasingavtal avseende maskiner och inventarier med kvarvarande löptider på upp till fem år.

Leaseavgifterna består dels av minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. I de fall leaseavgifterna baseras på en rörlig ränta ingår dessa i minimileaseavgifterna enligt den vid avtalets början gällande räntan. Framtida förändringar av räntan ingår i de variabla avgifterna. Totalt erlagda leaseavgifter uppgick till 598 (725) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med -20 (-22) MSEK.

Vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar förekommer ej.

Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Flygplansmotorer		Maskiner & inventarier	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärde	12 547	12 032	-	65	89	78
Avgår ackumulerade avskrivningar	-1 849	-1 301	-	-9	-30	-38
Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar	10 698	10 731	-	56	59	40

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen.

	2004		2003	
	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.
Förfallotidpunkt:				
Inom ett år	863	848	743	735
1-5 år	3 586	3 264	3 117	2 848
Över 5 år	4 186	3 090	5 327	3 840
Summa	8 635	7 202	9 187	7 423

Forts. not 13

Operationell leasing

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärde	1 388	2 742	18	18
Avgår ackum. avskr.	-665	-888	-18	-18
Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar	723	1 854	0	0

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade flygplan var 66 (88) MSEK.

Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2004	2003
Inom ett år	174	144
1-5 år	477	154
Summa	651	298

Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2005	2006	2007
Flygplan	60	615	866
Övriga inköpsåtaganden	75		
Summa	135	615	866

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

Taxeringsvärden

	2004	2003
Byggnader:		
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	33	29
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	134	150
Night Stop, del av Arlanda 2:1	9	10
Summa	176	189

Not 14 - Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2004	2003
Airbus	245	555
Boeing	96	181
Bombardier	-	1
Övrigt	18	11
Summa	359	748

Not 15 - Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Långfristiga fordr. hos intresseföretag		Aktier & andelar		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillg.	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ingående anskaffningsvärde	604	505	247	314	312	427	6 656	6 298	2 711	3 135	10 530	10 679
Tillskott	9	176	-	-	1	34	758	742	132	359	900	1 311
Resultatandel	117	31	-	-	-	-	-	-	-	-	117	31
Försäljning	-1	-26	-	-	-	-138	-	-	-	-	-1	-164
Företagsförsäljning ¹	-	-	-	-	-	-	-	-185	-	-	-	-185
Amortering	-	-	-7	-7	-	-	-	-	-147	-341	-154	-348
Utdelning	-26	-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-26	-21
Omklassificeringar	-	16	-	-6	-	-5	-	-	64	-360	64	-355
Valutakursdifferenser	-32	-77	-11	-54	-2	-6	7	-199	-43	-82	-81	-418
Utgående ack. ansk. värde	671	604	229	247	311	312	7 421	6 656	2 717	2 711	11 349	10 530
Ingående avskrivning	-	-	-	-	-	-76	-	-	-	-	-	-76
Försäljning	-	-	-	-	-	76	-	-	-	-	-	76
Utgående ackum. avskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-187	-160	-	-	-91	-450	-278	-610
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-	-30	-	-	-	-	-	-30
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	358	-	358
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	2	3	-	-	1	1	3	4
Utgående nedskrivning	-	-	-	-	-185	-187	-	-	-90	-91	-275	-278
Utgående restvärde	671	604	229	247	126	125	7 421	6 656	2 627	2 620	11 074	10 252

¹ Föregående år avyttrades Scandinavian IT Group.

Not 16 - Kapitalandelar i intresseföretag

	Organisationsnr.	Säte	SAS koncernens innehav kapitalandel %	Kapitalandel	
				2004	2003
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	156	147
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	71	84
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	129	95
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Lettland	47,2	58	71
AS Estonian Air ¹	10076042	Tallinn, Estland	49,0	182	183
Travellink AB ²	556596-2650	Stockholm, Sverige		-	0
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	160	156
Eliminering av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd				-198	-238
Polygon Group Ltd	33173	St.Peters Port, Guernsey		-	3
Casino Copenhagen K/S	15751274	Köpenhamn, Danmark	50,0	38	42
TTB Leisure Luxury Hotels	99088707	Cape Town, Sydafrika	50,0	13	10
ZAO St. Petersburg	76679	St. Petersburg, Ryssland	30,4	51	38
Övrigt				11	13
Summa				671	604

¹ AS Estonian Air förvärvades i september 2003. ² Travellink ingick som intresseföretag från december 2003 (tidigare dotterföretag) och såldes i mars 2004.

Andelar i intresseföretag redovisas hos ägarföretaget genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. Koncernens eget kapital uppgick per balansdagen, 2004-12-31 till 11 159 MSEK. Om andelar i intresseföretag hade redovisats enligt anskaffningsmetoden hade koncernens eget kapital uppgått till 11 348 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 29 (34), Skyways Holding AB 60 (64), airBaltic Corporation A/S 57 (64) MSEK och AS Estonian Air med 122 (128) MSEK.

Not 17 - Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2004	2003
airBaltic Corporation A/S	33	36
Commercial Aviation Leasing Ltd	196	211
Summa	229	247

Not 18 - Aktier och andelar

	Antal aktier/ andelar	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
Aktier och andelar				
Aerexchange Ltd, Dallas	50 000	9,4	USD 5 000	50
Doricus Enterprise Ltd, Limassol	2 040 000	16,0	EUR 2 040	21
Feri Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	270 000	10,0	USD 2 700	20
RBS Hotellis AS, Tallinn	570	14,1	EEK 570	17
Al Quseir Hotel Company, Al Quseir City	6 000	20,0	EGP 6 000	13
Övriga				5
Summa aktier och andelar				126

Not 19 - Pensionsmedel, netto

	2004	2003
Pensionsmedel, netto, överfonderade ordningar	8 914	8 025
Pensionsmedel, netto, underfonderade ordningar	-1 493	-1 369
Summa	7 421	6 656

De flesta pensionsordningar i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag. De kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige samt för personal i Norge är säkrade genom förmånsbaserade pensionsordningar i försäkringsbolag. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och i Norge hos Vital. Personalen i Danmark har i huvudsak premiebaserade lösningar.

Huvuddelen av SAS anställda i Sverige omfattas av ITP-pension återförsäkrad i Alecta (Alectaplanen). Alectaplanen är en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare (så kallad multi-employer plan) och har av Redovisningsrådet klassificerats som en förmånsbestämd pensionsplan. SAS har ingått ett särskilt och specifikt avtal med Alecta av vilket det framgår att Alecta åtagit sig att beräkna SAS pensionsåtagande avseende Alectaplanen på ett sätt som möjliggör en redovisning enligt IAS 19. Alecta har särskilt intygat att denna information är korrekt och tillförlitlig för att kunna redovisa enligt IAS 19. Överenskommelsen med Alecta innebär också att SAS erhållit en skriftlig beskrivning över hur eventuella överskott kan komma SAS till godo i form av antingen indirekt eller direkt premiereduktion eller genom kontant återbetalning. SAS uppfattning är att den information som erhålls från Alecta är korrekt och tillförlitlig samt möjliggör en redovisning av SAS proportionella andel av den förmånsbestämda förpliktelsen samt de förvaltningstillgångar och kostnader som är förknippade med Alectaplanen. Sammantaget är det därför SAS uppfattning att samtliga förutsättningar är uppfyllda för att kunna redovisa Alectaplanen enligt huvudregeln i IAS 19/RR 29.

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

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjänning och avkastning används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Följande långsiktiga ekonomiska förutsättningar för SAS koncernen utgör ett vägt genomsnitt:

	2004	2003
Diskonteringsränta	6,2%	6,2%
Långsiktig avkastning	7,4%	7,4%
Inflation	2,2%	2,2%
Framtida lönejustering	3,1%	3,1%
Framtida justering av löpande pensioner	2,2%	2,2%

För de största pensionsordningarna i Sverige och Norge är följande ränteparametrar använda:

Diskonteringsränta	6,0% (6,0%) i Sverige och 6,5% (6,5%) i Norge
Långsiktig avkastning	7,5% (7,5%) i Sverige och 7,5% (7,5%) i Norge

Dessa parametrar ger i enlighet med IAS 19/RR 29 uttryck för koncernens långsiktiga bedömning av nivån i pensionsordningarna.

Utgångspunkten har varit att diskonteringsräntan ska avspegla ett långsiktigt antagande om ränta på statsobligationer. Mot bakgrund av historisk utveckling över olika cykler har 6% i Sverige och Danmark och 6,5% i Norge bedömts realistiskt. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntan på avkastning av fonderade medel med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive räntebärande värdepapper. För Sverige och Norge har 7,5% bedömts vara en realistisk förväntan på långsiktig avkastning. För Danmark har 7% bedömts rimligt mot bakgrund av en något mer konservativ placeringsstrategi. Inflationsantagande har gjorts med 2% i Sverige och Danmark samt 2,5% i Norge. Framtida lönejustering har lagts en procentenhet över inflationsantagandet i syfte att inkludera en reallöneökning i beräkningarna av pensionsförpliktelserna.

Amorteringstiden för estimatavikelser vilka överstiger det högsta av 10% av förpliktelser eller fonderade medel är 15 år.

En märkbar reduktion av fonderade medel skedde under 2002 speciellt i de försäkringsbolag där de svenska och norska pensionsordningarna är säkrade. Detta har sin grund i utvecklingen på kapitalmarknaden såväl i Skandinavien som internationellt. SAS koncernen fick under 1999 identifierad en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i Alecta i Sverige om 3 063 MSEK. Per den 31 december 2004 var 1 037 MSEK outnyttjat.

	2004	2003
Förmånsbaserade pensionsordningar		
Årets pensionsintjänning	-1 042	-1 125
Ränta på pensionsavsättningar	-1 398	-1 373
Årets förväntade avkastning på fonderade medel	1 810	1 673
Årets amorteringar av estimatavikelser och planändringar	-232	-298
Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar	-862	-1 123

Ovanstående kostnad redovisas i sin helhet som personalkostnad.

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjänning.

I bokslutet är förpliktelserna i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen här nedan. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas och estimatavikelser amorteras över femton år då dessa överstiger 10% av det största av pensionsförpliktelserna eller pensionsmedlen.

	2004	2003	2002
Status per 31 december			
Fonderade medel	24 656	23 754	24 138
Pensionsförpliktelser	-22 656	-23 062	-22 894
Differens fonderade medel och förpliktelser	2 000	692	1 244
Ej resultatförda planändringar samt estimatavikelser ¹	5 421	5 964	5 054
Bokförd tillgång	7 421	6 656	6 298

¹ Varav estimatavikelser 5 121 (5 816)

I vissa pensionsordningar har den verkliga avkastningen varit lägre än koncernens beräknade långsiktiga avkastning om 7,4% vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimatavikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna var under år 2003, 9,7% och under 2002, -4,4%. För 2004 är de slutliga beräkningarna inte klara, men avkastningen beräknas bli cirka 9%.

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelser och netto bokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	Förpliktelser (PBO)	Differens fonderade medel/förpliktelser	Pensionsmedel, netto
Pensionsplaner i Sverige	11 351	7 856	3 495	5 131
Pensionsplaner i Norge	9 440	10 278	-838	1 644
Övriga pensionsplaner	3 865	4 522	-657	646
Total	24 656	22 656	2 000	7 421

I pensionsmedel ingår ofonderade planer vilka finansieras över rörelseresultatet samt planer som är underfonderade med 384 MSEK i Sverige, 1 090 MSEK i Norge samt 19 MSEK i övriga länder.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltningstillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimatavikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2004	2003
Ingående balans	6 656	6 298
Årets resultatpåverkan	-862	-1 123
Inbetalda premier	1 830	2 204
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-243	-542
Förändring av estimatavikelser samt pensionsplaner	33	18
Valutakurseffekt	7	-199
Utgående balans	7 421	6 656

Av totala pensionsförpliktelser 22 656 (23 062) MSEK var 20 697 (21 131) MSEK fonderade och 1 959 (1 931) MSEK ofonderade.

Not 20 - Varulager och förråd

	2004	2003
Förråd, flygmateriel	868	947
Förråd, övrigt	144	95
Varulager	253	235
Summa	1 265	1 277
Värderat till anskaffningskostnad	1 265	1 200
Värderat till nettoförsäljningsvärde	-	77
Summa	1 265	1 277

Not 21 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2004	2003
Förutbetalda kostnader	881	599
Upplupna intäkter	1 165	395
Total	2 046	994

Not 23 - Minoritetsintressen

	2004	2003
Ingående balans	112	166
Minoritetsandelar i årets resultat	-4	-50
Förvärvade/avyttrade bolag	-83	-2
Valutakurseffekt	-	-2
Utgående balans	25	112

Not 22 - Kortfristiga placeringar

	Bokfört värde 2004	Verkligt värde 2004	Bokfört värde 2003
Statsskuldväxlar	3 127	3 128	3 209
Bostadscertifikat	1 738	1 738	1 748
Depositioner	2 295	2 295	2 742
Företagscertifikat	33	33	99
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	156	156	202
Summa	7 349	7 350	8 000

Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen.

Not 24 - Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Loyalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ingående balans	569	772	825	929	171	90	1 565	1 791
Avsättningar	223	496	262	319	27	106	512	921
Ianspråktaga avsättningar	-599	-674	-347	-423	-111	-6	-1 057	-1 103
Avyttrade bolag	-	-30	-	-	-	-	-	-30
Valutakurseffekter	-	5	-	-	-	-19	-	-14
Utgående balans	193	569	740	825	87	171	1 020	1 565

I övriga avsättningar ingår avsättningar för hyreskostnader för uthyrt lokaler samt underhållskostnader för inhyrda flygplan i enlighet med leasingavtal.

Not 25 - Långfristiga skulders förfallotid

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

	2004	2003
Förlagslån	742	742
Övriga lån	4 388	6 669
Övriga skulder	12	12
Summa	5 142	7 423

Not 26 - Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterades ett förlagslån på 200 miljoner schweiziska francs. Lånet löper utan fastställd förfallodag. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Räntesatsen fastställs för perioder om 10 år och uppgår fr.o.m. 1996 till 3,625% per år. SAS har återköpt obligationer för 72,8 miljoner schweiziska francs varefter lånet uppgår till 127,2 miljoner schweiziska francs.

Lånet är noterat och på balansdagen uppgick verkligt värde till 52,2 miljoner schweiziska francs, motvärde 309,9 MSEK.

Not 27 - Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 6 176 (6 249) MSEK.
Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld i MSEK	Lån efter valutaswap
1 000 MJPY	1,000%	2001/2007	64	9 MEUR
1 000 MJPY	1,120%	2001/2007	64	9 MEUR
5 500 MJPY	1,305%	2001/2007	351	54 MEUR
750 MCZK	3,030% ¹	2001/2008	221	22 MEUR
500 MEUR ²	6,000%	2001/2008	4 503	427 MEUR + 63 MUSD
108 MEUR	4,175% ¹	2003/2008	973	
Summa			6 176	
Avgår amorteringar 2005			0	
Summa			6 176	

¹ Räntesats vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta som fastställs var tredje månad.

² Lånet är noterat och på balansdagen uppgick verkligt värde till 488,2 MEUR, motvärde 439,2 MSEK.

För att hantera valutaexponeringen är lånen till viss del omlagda till andra valutor enligt ovan. Värdet av ingångna valutaswaptransaktioner ingår i bokfört värde under övriga lån, se Not 28. Räntexponeringen hanteras genom att ränteswap-avtal har ingåtts för att ändra räntebindingstiden.

Not 28 - Övriga lån

	Bokfört värde 2004	Verkligt värde 2004	Bokfört värde 2003
Finansiell leasing	7 971	7 222	8 827
Övriga lån, swaptransaktioner	6 871	6 497	7 012
Summa före amortering	14 842	13 719	15 839
Avgår amortering 2005 resp. 2004	-800	-997	-2 116
Summa övriga lån	14 042	12 722	13 723

Förfalloprofil för övriga lån:

	2005	2006	2007	2008	2009	2009>	Totalt
Finansiella leasar	645	1 010	485	510	545	4 776	7 971
Övriga lån	155	1 810	4 208	-61	322	437	6 871
Totalt	800	2 820	4 693	449	867	5 213	14 842

Av ovanstående lån i utländsk valuta redovisas 5 904 (6 905) MSEK till valutakursen vid anskaffningstidpunkten. Lånen omfattas av säkringsredovisning och ska ses tillsammans med flygplansinvesteringar. En värdering av motsvarande lån till balansdagens valutakurs uppgår till 4 455 (5 247) MSEK.

Not 29 - Långfristiga skulder till intresseföretag

	2004	2003
airBaltic Corporation A/S	0	2
Summa	0	2

Valutarisker

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

Transaktionsrisken uppkommer när kommersiella flöden i utländsk valuta exponeras för valutakursförändringar. För att hantera den transaktionsrisk som SAS koncernen exponeras för, säkras prognostiserade kommersiella valutaflöden med hjälp av valutaderivat. Säkringsnivån ska enligt policy vara i intervallet 60-90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Per 2004-12-31 uppgick verkligt värde för kursräknade prognostiserade kommersiella valutaflöden till -152 MSEK. Samtliga valutaderivat förfaller under 2005.

Translationsrisk uppkommer vid omräkning av balansposter i utländska valutor till följd av valutakursförändringar. För att begränsa translationsrisken anger policy att den finansiella nettoskulden huvudsakligen ska hållas i respektive bolags redovisningsvaluta. Då en väsentlig del av tillgångsmassan utgörs av flygplansflottan ska SAS koncernen upprätthålla en skuldsättning i USD eftersom flygplan finansieras och värderas i USD. Under 2004 infördes säkring av utländska dotterbolags egna kapital genom skuldsättning i respektive valuta.

Ränterisker

SAS koncernen exponeras för ränterisk när marknadsvärdet på den finansiella nettoskulden (räntebärande tillgångar och skulder) påverkas vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy ska räntebindningen på den finansiella nettoskulden vara inom intervallet 1-6 år med målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen ska motsvara 3,5 år. En känslighetsanalys per 2004-12-31 visar att en förändring av marknadsräntorna med 1% påverkar SAS koncernens räntebetalningar med cirka 50 MSEK nästkommande kalenderår. Beräkningen inkluderar utestående räntederivat. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var cirka 3,2 (2,3) år. Vid utgången av 2004 var räntebindningstiden 3,0 (3,6) år.

Ränteeponering

	<1 år	1-5 år	>5 år	Summa
Räntebärande tillgångar	9 086	817	0	9 903
Räntebärande skulder	-18 709	-6 000	0	-24 709
Räntederivat	4 787	-1 089	-3 698	0
Summa	-4 836	-6 272	-3 698	-14 806

Vid beräkning av ränteeponeringen av räntebärande skulder ingår ej upplupna räntor och effekt av säkringsredovisad skuld.

Kreditrisker

Koncernens finansiella transaktioner ger upphov till exponering för kreditrisk gentemot de finansiella motparterna. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's.

Fastställda motpartslimiters finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettingavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med cirka 80%. Resterande kreditexponering fördelas med 16% i övriga Europa och med 4% i USA. För kortfristiga placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet och fördelas sig enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde MSEK
Aaa/P-1	3 127
Aa1/P-1	1 168
Aa3/P-1	2 096
A1/P-1	490
A2/P-1	435
A3/P-1	33
Totalt	7 349

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är motpartsrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplysning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för onödiga kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor.

Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försämrad.

Målsättningen är att SAS koncernens likviditetsreserv ska motsvara tre månaders fasta operationella kostnader (cirka 9 000 MSEK), varav minimum 75% ska hållas i likvida medel (cirka 6 750 MSEK). SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument som har en god likviditet eller kort löptid. För att garantera god betalningsberedskap ska den finansiella beredskapen motsvara 20-25% av SAS koncernens årsomsättning.

Kontrakterade kreditlöften

MSEK	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	Giltighets
				periodens utgång
Revolverande kreditfacilitet				
400 MEUR	3 600	2 700	900	2007
Bilaterala bankfaciliteter	2 000	0	2 000	2005
Övriga	1 040	580	460	2005
Summa	6 640	3 280	3 360	

För att hantera upplåningsrisken är målsättningen att SAS koncernens förfalloprofil ska fördelas jämnt över tiden så att maximalt 25% av den räntebärande bruttoskulden förfaller inom kommande tolv månader. Per 2004-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 27 280 (28 866) MSEK. 14,5% av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till cirka 3,1 (3,8) år.

Säkring av investeringar

Då flygplan anskaffas och värderas i utländsk valuta, USD, exponeras tillgångsmassan för valutarisk. Genom att koppla finansieringen till investeringen begränsas effekterna av valutakursförändringar. Eftersom finansieringen effektivt motverkar värdeförändring i den underliggande tillgången såväl vid ingåendet som under säkringsperioden tillämpas säkringsredovisning. En värdering av skulden till balansdagens valutakurs visar att lånens och derivatens värde är 2 242 MSEK lägre än skuldens bokförda värde till säkringsredovisad kurs, se vidare Not 28 och Not 31.

Finansiella derivat

SAS koncernen använder finansiella derivat för att uppnå önskad valuta- och räntefördelning på den finansiella nettoskulden och för att hantera valutaexponeringen i framtida kommersiella betalningsflöden samt investeringar i utländsk valuta. I syfte att anpassa räntebindningstiden används instrument såsom ränteswapavtal, futures och FRA-kontrakt (Forward Rate Agreements). Valutaterminskontrakt, valutawapavtal och valutaoptioner används för att hantera valutarisken.

Realiserade resultat effekter till följd av värdeförändringar hänförliga till valuta- och räntederivat har beaktats i resultatet löpande under året. Per den 31 december 2004 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 123 (-98) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell. En stängning av samtliga utestående derivatinstrument per den 31 december 2004 skulle ge en positiv resultat effekt om 362 (315) MSEK.

MSEK	2004			2003		
	Nominellt värde på utestående derivat	Bokfört värde	Verkligt värde	Nominellt värde på utestående derivat	Bokfört värde	Verkligt värde
Valutaderivat	21 873	-113	-110	18 038	-428	-427
Valutaderivat, säkringsredovisade	20 704	-136	513	14 894	-9	684
Räntederivat	17 047	10	-280	18 308	24	-355
Totalt	59 624	-239	123	51 240	-413	-98

Verkligt värde är det belopp som erhålls/erläggs vid avyttring på balansdagen av utestående finansiella instrument. Skillnaden mellan verkligt värde och det bokförda värdet utgörs av att i det bokförda värdet ingår enbart upplupen ränta för samtliga derivat och valuta effekt på de derivat som ej utgör säkringstransaktioner.

Not 31 - Kortfristiga lån			
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde
	2004	2004	2003
Revolverande kreditfaciliteter, utnyttjad del	330	330	2 596
Emitterade företagscertifikat	1 404	1 410	474
Banklån	2 128	2 159	1 338
Checkräkningskredit, utnyttjad del	358	358	73
Valutaterminskontrakt	465	468	675
Valutaterminskontrakt, säkringsredovisade	794	–	825
Summa	5 479	4 725	5 981

Säkringsredovisad skuld 794 (825) MSEK är skillnaden mellan valutakursen vid anskaffningstidpunkten och balansdagens kurs och ska ses tillsammans med flygplansinvesteringar.

Not 32 - Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Redovisnings- och värderingsprinciper sidan 73 - Intäktsredovisning.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2004 till 305 (371) MSEK.

Not 33 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2004	2003
Semesterlöneskuld	1 698	2 008
Övriga upplupna personalkostnader	468	339
Försäljningsomkostnader	308	607
Tekniskt flygplansunderhåll	325	408
Övriga upplupna kostnader	2 230	2 060
Förutbetalda intäkter	404	247
Totalt	5 433	5 669

Not 34 - Ställda panter

	2004	2003
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Inteckningar i fast egendom	114	113
Inteckningar i flygplan	681	1 097
Företagsinteckningar	20	12
Övriga inteckningar	3	–
Andelar i dotterföretag	0	0
Avseende depositioner:		
Spärrade bankmedel	218	30
Summa	1 036	1 252

Utestående skuld per 31 december 2004 avseende inteckningar i flygplan är 347 MSEK.

I posten Andelar i dotterföretag ingår bokfört värde på SAS andelar i av SAS helägda finansieringsstrukturer avseende flygplan. För ytterligare information kring detta hänvisas till Not 13.

Not 35 - Ansvarsförbindelser

	2004	2003
Swaptransaktioner	208	175
Ansvarsförbindelser, övriga	63	429
Summa	271	604

I ansvarsförbindelser ingår brutto 208 (175) MSEK hänförligt till swaptransaktioner. SAS ingår löpande valuta- och räntekontrakt. De värden som anges avser lån efter swaptransaktioner vars bokförda värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen samt upplupen räntefordran på valuta- och räntekontrakt.

I managementavtalen för 45 hotell garanterar Rezidor SAS Hospitality A/S en minsta årlig cash flow fram till år 2006-2030. För flera av avtalen är garantin begränsad till ett maximalt belopp över kontraktstiden och i vissa fall även till ett maximalt belopp per år. Under 2004 har garantibetalningar om 74 MSEK erlagts.

Forts. not 35

SAS koncernen är inblandad i tvister av vilka vissa kommer att bli rättsligt prövade. För de fall det bedöms föreligga sannolika och kvantifierbara förlustrisker görs avsättningar.

Not 36 - Hyresförpliktelser

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010>
Flygplan	2 585	2 448	2 268	1 862	1 579	4 175
Hotellfastigheter	1 182	1 241	1 257	1 269	1 293	20 628
Övriga fastigheter	872	821	790	766	730	5 737
Maskiner och inventarier	52	29	27	26	26	23
Totalt	4 691	4 539	4 342	3 923	3 628	30 563

Hyreskontrakten löper på mellan ett och nittioåttio år och enskilda objekt med årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2004 uppgår till 4 890 (4 805) MSEK, varav 214 (179) MSEK avser variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2004 vidareuthyrdes objekt för 31 (1) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 15 (1) MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

Sale leaseback affären med 30 st MD-80 flyg som genomfördes tillsammans med GECAS i december 1999, förväntas ge en årlig hyreskostnad på cirka 288 MSEK. Avtalet löper till och med december 2009.

SAS sålde i december 2001 flygplatsrelaterade egendomar. Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate till en köpeskilling av 3 020 MSEK. SAS återhyrde samtidigt via operationella leasingkontrakt samtliga byggnader på 20 år och har option att på vissa villkor återköpa hela eller delar av byggnadsbeståndet efter 10 år. Hyran uppgår under 2005 till 118 MSEK.

I september och december 2003 avyttrades fastigheter i Köpenhamn och Stockholm. Dessa förvärvades av Keops och Nordisk Renting till en köpeskilling om 2 122 MSEK. Fastigheterna återhyrs av SAS via operationella leasingkontrakt på 10-20 år. Hyran uppgår under 2005 till 174 MSEK.

Not 37 - Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.

	2004	2003
Resultatandelar i intresseföretag	-137	-39
Utdelningar från intresseföretag	26	21
Kostnader vid försäljning av anläggningstillgångar	-107	-256
Nedskrivningar	24	30
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-10	-19
Övrigt	23	17
Summa	-181	-246

Not 38 - Förvärv av dotterföretag

2004 förvärvades aktier i Spanair. 2003 förvärvades aktier i Adena, Novia, Aerolineas de Baleares och Air Maintenance Estonia. Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärsanalyserna följande:

	2004	2003
Materiella anläggningstillgångar	–	10
Omsättningstillgångar	–	18
Kortfristiga fordringar	–	13
Likvida medel	–	7
Minoritetsintressen	80	-1
Långfristiga skulder	–	-12
Kortfristiga skulder	–	-36
Summa	80	-1
Goodwill	588	42
Köpeskilling	668	41
Förskott betalt 2003 avseende förvärv av aktier i Spanair	-54	–
Likvida medel i förvärvade företag	–	-7
Påverkan på koncernens likvida medel	614	34

Not 39 - Avyttring av dotterföretag

2004 avyttrades inga dotterföretag. 2003 avyttrades Scandinavian IT Group, Fastighets AB Solna Haga och SAS Hotel Stansted Ltd. Det sistnämnda återfördes till koncernen 2004.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2004	2003
Immateriella anläggningstillgångar	-	52
Materiella anläggningstillgångar	-	855
Finansiella anläggningstillgångar	-	166
Omsättningstillgångar	-	61
Kortfristiga fordringar	-	235
Likvida medel	-	241
Avsättningar	-	-52
Långfristiga skulder	-	-331
Kortfristiga skulder	-	-337
Summa	-	890
Realisationsvinst exkl. försäljningskostnader	-	715
Köpeskilling	-	1 605
Ej betald köpeskilling	-	-480
Likvida medel i avyttrade företag	-	-241
Påverkan på koncernens likvida medel	-	884

Not 40 - Likvida medel

	2004	2003
Kortfristiga placeringar	7 349	8 000
Kassa och bank	1 246	1 066
Likvida medel vid årets slut	8 595	9 066

Not 43 - Segmentrapportering

Resultat per affärsområde

RESULTATRÄKNING	Scandinavian Airlines Businesses		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels		Koncern-gemensamt & eliminerings		SAS koncernen	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Extern försäljning	34 344	30 088	11 760	17 214	4 634	4 346	2 452	2 494	4 452	3 467	431	145	58 073	57 754
Försäljning mellan rörelsegränar	1 329	1 576	78	301	9 579	9 504	461	2 282	100	91	-11 547	-13 754	0	0
Total omsättning	35 673	31 664	11 838	17 515	14 213	13 850	2 913	4 776	4 552	3 558	-11 116	-13 609	58 073	57 754
Personalkostnader	-8 106	-7 816	-2 485	-4 045	-6 204	-6 108	-447	-1 342	-1 664	-1 468	-679	-1 148	-19 585	-21 927
Övriga kostnader	-25 540	-22 347	-7 887	-11 182	-6 932	-7 134	-2 269	-3 106	-2 751	-2 215	11 274	13 918	-34 105	-32 066
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR per rörelsegrän	2 027	1 501	1 466	2 288	1 077	608	197	328	137	-125	-521	-839	4 383	3 761
Leasingkostnader flygplan	-1 557	-1 328	-1 132	-1 754	0	0	0	0	0	0	0	147	-2 689	-2 935
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA per segment	470	173	334	534	1 077	608	197	328	137	-125	-521	-692	1 694	826
Avskrivningar	-1 448	-1 427	-410	-560	-495	-451	-147	-259	-165	-138	-188	-211	-2 853	-3 046
Resultatandelar i intresseföretag	62	65	50	-5	0	0	0	-17	28	19	-3	-23	137	39
Realisationsvinster	162	113	53	117	5	0	1	0	53	4	-156	1 066	118	1 300
Rörelseresultat EBIT per rörelsegrän	-754	-1 076	27	86	587	157	51	52	53	-240	-868	140	-904	-881
Ofördelade resultatposter														
Resultat från övriga aktier och andelar													1	-1
Finansiella poster, netto													-1 042	-588
Skatt på årets resultat													69	5
Minoritetsandelar													4	50
Resultat före skatt													-1 872	-1 415
ÖVRIGA UPPLYSNINGAR														
Tillgångar	30 848	30 792	8 429	11 148	9 868	7 021	1 684	1 605	2 855	2 568	3 257	7 537	56 941	60 671
Kapitalandelar	-38	-81	598	581	8	7	0	0	101	90	3	7	671	604
Totala tillgångar	30 810	30 711	9 027	11 729	9 875	7 028	1 684	1 605	2 956	2 658	3 260	7 544	57 612	61 275
Summa skulder	22 979	23 040	5 693	7 427	7 459	4 884	1 033	887	2 344	2 055	6 945	9 848	46 453	48 141
Årets investeringar	874	1 033	1 017	1 970	585	494	182	177	521	576	590	245	3 769	4 495

Forts. not 40

Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick till 322 (1 009) MSEK varav 104 (698) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 1 267 (1 939) MSEK varav 218 (928) MSEK avser terminspremier för valutaderivat.

Not 41 - Revisionsarvoden

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana arbetsuppgifter ingår också. Allt annat betraktas som övriga uppdrag.

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag samt för övriga uppdrag.

	2004	2003
Deloitte & Touche		
Revisionsuppdrag	16	13
Övriga uppdrag	13	8
Summa Deloitte & Touche	29	21
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	2	3
Övriga uppdrag	0	1
Summa andra revisionsföretag	2	4
Totalt	31	25

Not 42 - Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 317 (128) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 294 (297) MSEK.

Forts. not 43

Geografisk uppdelning

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Passagerarintäkter	12 779	12 590	2 946	3 857	15 816	17 153	5 389	4 979	36 930	38 579
Frakt- och postintäkter	782	641	55	193	279	316	1 316	1 470	2 432	2 620
Charterintäkter	106	55	0	0	3 658	3 268	8	0	3 772	3 323
Övriga trafikintäkter	376	542	19	220	985	870	265	310	1 645	1 942
Totala trafikintäkter	14 043	13 828	3 020	4 270	20 738	21 607	6 978	6 759	44 779	46 464

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Ej fördelat		Total	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Övriga rörelseintäkter	1 789	1 614	4 801	4 235	3 121	2 302	3 105	2 041	478	1 098	0	0	13 294	11 290
ÖVRIGA UPPLYSNINGAR														
Tillgångar ¹	3 556	3 565	6 180	4 588	3 317	3 733	5 853	4 589	51	241	19 886	25 530	38 843	42 246
Årets investeringar ¹	326	319	500	619	540	166	515	463	8	2	1 880	2 919	3 769	4 488

¹ Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Redovisnings- och värderingsprinciper.

Not 44 - Dotterföretag i SAS koncernen

Ägda av SAS AB:	Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde MSEK	Andel eget kapital
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	737,1	5 321,3
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	628,6	3 666,0
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	570,5	3 706,2
Widerøe's Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	100	1 440,4	481,1
SAS Technical Services AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	940,0	1 000,4
Spanair Holding *	Palma de Mallorca	B83180851	2 872 671	90	627,8	166,1
Spanair S.A. *	Palma de Mallorca	EA07225154	5 449 901	49 (95)	772,0	
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	660,9	386,7
SAS Ground Services AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	610,0	652,0
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	526,0	341,6
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	350,0	53,5
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	237,0	307,7
European Aeronautical Group AB	Stockholm	556278-5864	100 000	100	95,0	71,7
Oy Blue1 AB	Vantaa	409.619	150	100	72,0	139,6
Newco Airport Services S.A.	Madrid	A-82086646	55 000	54,5	61,0	13,4
SAS Trading AB	Stockholm	556406-9390	50 200	100	55,2	56,1
Aerolineas de Baleares	Palma de Mallorca	A07988728	44 994	95	44,0	54,4
SAS Business Opportunities AB	Stockholm	556657-7358	8 000	100	13,9	17,7
Fuerza de Ventas S.A.	Madrid	A82580093	600	96	1,2	8,4
					8 442,6	16 443,9
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	15 286,9	15 286,9
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	-	100	625,5	625,5
					15 912,4	15 912,4
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S	Tårnby	10156858	1 290 500	100	1 569,8	1 422,0
SAS Braathens AS	Bærum	962308449	100 100	100	1 084,5	1 190,5
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Stockholm	556235-5908	710 000	100	710,0	666,7
SAS Investments A/S	Köpenhamn	25578104	300 000	100	461,3	472,2
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	250,0	287,2
Cherrydean Limited	Dublin	310983	12 633 198	100	113,2	82,5
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	12,3	6,9
SAS Investments Denmark A/S	Tårnby	427110814	9 000	100	11,3	44,4
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	11,0	37,8
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	7,7	46,1
Norwegian Aviation College ASA	Bardufoss	967.678.066	900	60	1,0	-1,4
Övriga					1,2	3,7
					4 233,3	4 258,6
<i>Ägt av SAS Investments A/S:</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	Köpenhamn	25578082	70 200 000	100	469,8	612,2
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	242,9	238,4
<i>Ägt av SAS Investments Denmark A/S:</i>						
RampSnake A/S	Köpenhamn	24202941	10 500	100	30,6	9,9

* Spanair Holding äger 51% av aktierna i Spanair S.A. varför SAS koncernens ägarandel är 49% direkt samt 46% indirekt eller totalt 95%.

SAS AB, moderbolag

Resultaträkning			
MSEK	Not	2004	2003
Omsättning		172,5	1,4
Personalkostnader	1	-231,7	-46,8
Övriga externa kostnader		-250,6	-27,7
Rörelseresultat före avskrivningar		-309,8	-73,1
Avskrivningar		-0,9	-0,2
Resultat vid försäljning av aktier i dotterföretag		1 336,4	537,8
Utdelning från dotterföretag		70,0	-
Rörelseresultat		1 095,7	464,5
Ränteintäkter och liknande resultatposter		6,8	0,4
Räntekostnader och liknande resultatposter		-246,8	-64,1
Valutakursdifferenser		43,4	-
Resultat efter finansiella poster		899,1	400,8
Skatt på årets resultat	2	137,9	38,4
Årets resultat		1 037,0	439,2

Kassaflödesanalys			
MSEK		2004	2003
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster		899,1	400,8
Avskrivningar		0,9	0,2
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-1 336,4	-0,4
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		-436,4	400,6
Förändring av:			
Rörelsefordringar		-76,6	-732,2
Rörelseskulder		36,6	-58,2
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		-40,0	-790,4
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-476,4	-389,8
Investeringsverksamheten			
Inventarier		0,4	-1,6
Aktier och andelar		-2 298,2	-4 546,4
Försäljning av aktier		2 508,4	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		210,6	-4 548,0
Finansieringsverksamheten			
Förändring av långfristiga lån		139,4	4 937,3
Förändring av räntebärande skulder		10,5	-
Erhållna koncernbidrag, netto		115,9	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		265,8	4 937,3
Årets kassaflöde		0,0	-0,5
Likvida medel vid årets början		0,1	0,6
Likvida medel vid årets slut		0,1	0,1

Balansräkning			
TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2004	2003
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	3	1,2	1,6
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Långfristiga fordringar hos koncernföretag		459,2	729,6
Aktier i dotterföretag	4	8 442,6	7 440,5
Aktier i intresseföretag	5	298,9	175,9
Uppskjuten skattefordran		163,2	70,4
Summa anläggningstillgångar		9 365,1	8 418,0
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		4,4	0,2
Fordringar hos koncernföretag		287,3	0,4
Övriga fordringar		104,1	2,6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0,2	0,7
		396,0	3,9
Kassa och bank		0,1	0,1
Summa omsättningstillgångar		396,1	4,0
SUMMA TILLGÅNGAR		9 761,2	8 422,0

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2004	2003
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital, 164 500 000 aktier á 10 SEK		1 645,0	1 645,0
Överkursfond		170,0	170,0
Reservfond		32,3	10,3
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		573,2	40,2
Årets resultat		1 037,0	439,2
Summa eget kapital		3 457,5	2 304,7
<i>Långfristiga skulder</i>			
Långfristiga skulder till koncernföretag		6 167,3	6 027,9
		6 167,3	6 027,9
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder till koncernföretag		38,8	53,9
Övriga skulder		52,2	1,4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		45,4	34,1
		136,4	89,4
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		9 761,2	8 422,0
Poster inom linjen			
Ställda pantar		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	6	259,8	385,6

Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2003	1 645,0	180,3	40,2	1 865,5
Årets resultat			439,2	439,2
Eget kapital 31 december 2003	1 645,0	180,3	479,4	2 304,7
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		22,0	-22,0	
Erhållna koncernbidrag			161,0	161,0
Skatteandel koncernbidrag			-45,2	-45,2
Årets resultat			1 037,0	1 037,0
Eget kapital 31 december 2004	1 645,0	202,3	1 610,2	3 457,5

Not 1 - Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Medelantal anställda 162 personer (föregående år överfördes 153 personer per 1 november från SAS konsortiet).

	2004	
	Män	Kvinnor
Danmark	10	5
Norge	9	7
Sverige	79	52

För löner, ersättningar, sociala avgifter samt sjukfrånvaro hänvisas till SAS koncernens Not 3, Personalkostnader, sidan 74-76.

Not 2 - Skatt

	2004	2003
Uppskjuten skatt	137,9	38,4
	137,9	38,4

Not 3 - Inventarier

	2004	2003
Ingående anskaffningsvärde	12,4	-
Periodens anskaffningsvärde	0,1	12,4
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	12,5	12,4
Ingående avskrivningar	-10,8	-
Ackumulerade avskrivningar på förvärv från SAS konsortiet	-	-10,6
Periodens avskrivningar	-0,5	-0,2
Utgående ackumulerade avskrivningar	-11,3	-10,8
Bokfört värde	1,2	1,6

Not 4 - Aktier i dotterföretag

Se SAS koncernens Not 44 - Dotterföretag i SAS koncernen, sidan 87.

Not 5 - Aktier i intresseföretag

	Säte	Org.nr.	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde
AS Estonian Air	Tallinn	10076042	44 100+266 pref.	49%	175,9
airBaltic Corporation A/S	Riga	000324575	107 400	47,2%	123,0
					298,9

Not 6 - Ansvarsförbindelser

Övriga ansvarsförbindelser till förmån för:	2004	2003
Blue1	138,8	240,0
Widerøe's Flyveselskap	121,0	145,6
	259,8	385,6

SAS AB har med effekt från 31 december 2003 förbundit sig att såsom för egen skuld garantera SAS konsortiets nuvarande och framtida räntebärande förpliktelser, leasingåtagande och andra finansiella förpliktelser (så kallad "Irrevocable undertaking").

Not 7 - Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte & Touche har utgått med 1,4 (0,2) MSEK för revisionsuppdrag samt 3,8 (-) MSEK för övriga uppdrag.

Förslag till vinstdisposition och fastställelse av resultat- och balansräkningar

SAS koncernen

Enligt koncernens balansräkning per den 31 december 2004 uppgick fria reserver till 3 962 MSEK. Avsättning till bundna reserver erfordras med 104 MSEK. Styrelsen föreslår att bolagsstämman fastställer resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för år 2004.

SAS AB	
Balanserade vinstmedel	MSEK 457,4
Erhållna koncernbidrag, netto	115,8
Årets resultat	1 037,0
<hr/>	
Summa fritt eget kapital	1 610,2
Styrelsen föreslår att beloppet disponeras på följande sätt:	
Till reservfond	103,8
I ny räkning överföres	1 506,4
<hr/>	
Summa	1 610,2

Stockholm den 8 mars 2005

Jacob Wallenberg
Vice ordförande

Egil Myklebust
Ordförande

Fritz H. Schur

Anitra Steen

Berit Kjøll

Lars Rebien Sørensen

Ulla Grøntvedt

John Lyng

Nicolas E. Fischer

Jørgen Lindegaard
Verkställande direktör och Koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits den 8 mars 2005

Deloitte & Touche AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS AB

Organisationsnummer 556606-8499

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för räkenskapsåret 2004. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionsd i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats enligt årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningsd i Sverige. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 8 mars 2005

Deloitte & Touche AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

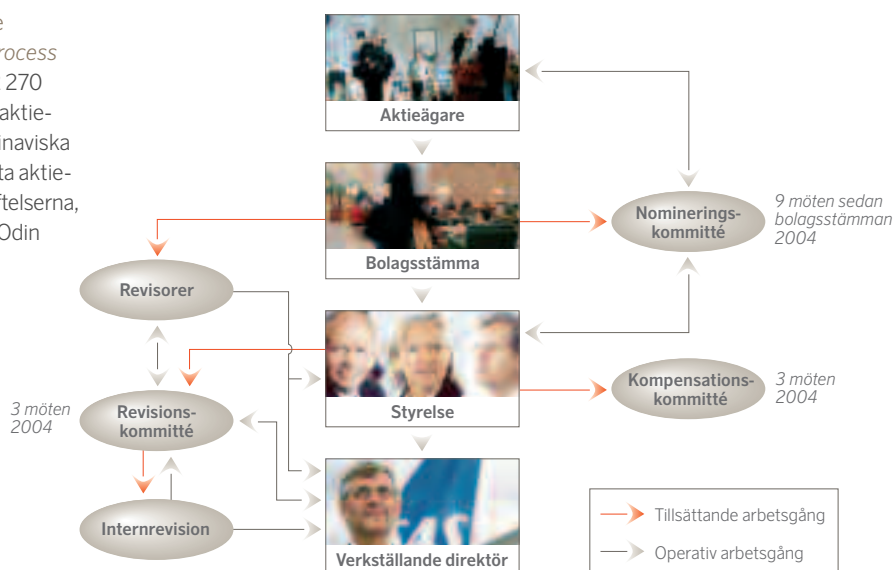
Corporate Governance

- Aktieägarfrågor ■ Styrelse ■ Koncernledning ■ Kommittéer & revisorer

Corporate Governance

Ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen har 22 270 aktieägare. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Wallenbergstiftelserna, Folketrygdfondet och Odin Fondene.



Corporate Governance i SAS AB, som är moderbolag i SAS koncernen, utgår ifrån svensk lagstiftning, främst den svenska aktiebolagslagen, noteringsavtalet med Stockholmsbörsen samt regler och rekommendationer utgivna av relevanta organisationer. Väl fungerande principer för Corporate Governance är en viktig förutsättning för att aktieägare och andra intressenter ska vara förvissade om att SAS koncernens verksamhet präglas av tillförlitlighet, effektiv kontroll, transparens och hög affärsetik.

SAS koncernen följer noga utvecklingen på Corporate Governance området och anpassar fortlöpande sina principer för Corporate Governance i syfte att säkerställa god informationsspridning till aktieägarna, transparens, ett reellt ägarinflytande samt ett effektivt lednings- och styrelsearbete. Arbetet med att implementera den i december 2004 utfärdade svenska koden för bolagsstyrning har påbörjats. Ett mycket stort antal av kodens bestämmelser och principer tillämpas redan av SAS inom ramen för bolagets nuvarande principer för Corporate Governance, medan implementeringen av vissa andra bestämmelser i koden kräver ett aktivt ställningstagande från aktieägarnas sida.

Ledningen, styrningen och kontrollen av SAS AB fördelas mellan aktieägarna, styrelsen och verkställande direktören i enlighet med den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och styrelsens arbetsordning.

Bolagsstämman

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. På bolagsstämman motsvarar en aktie en röst.

Den årliga ordinarie bolagsstämman, som oftast hålls i april, beslutar bland annat om fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Bolagsstämman utser också styrelseledamöter, revisorer och medlemmar av bolagets nomineringskommitté samt beslutar om styrelsens och revisorernas arvoden. Besluten i dessa frågor fattas med enkel majoritet.

Bolagsstämman hålls i Stockholm, där styrelsen har sitt säte. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämman från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation med bild och ljud. Aktieägare som deltar i bolagsstämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm. Kallelse till bolagsstämman annonseras alltid i ett antal dagstidningar i Danmark, Norge och Sverige samt offentliggörs i pressmeddelande samt publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs direkt efter stämman i ett pressmeddelande. Protokollet från bolagsstämman publiceras på bolagets hemsida.

Nomineringskommittén

I syfte att bidra till tillsättandet av en för aktieägarna lämplig och representativ styrelse innehåller bolagsordningen för SAS AB bestämmelser om att val av nomineringskommitté för kommande styrelseval ska ske på ordinarie bolagsstämma. Som en del i nomineringsarbetet utvärderar kommittén styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Nomineringskommittén förbereder även förslag till styrelsearvodet för beslut vid bolagsstämman. Kommitténs rekommendationer offentliggörs i kallelsen till bolagsstämman och presenteras vid bolagsstämman. Nomineringskommittén ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget. Ledamöterna erhåller inget arvode eller ersättning för sitt arbete i kommittén. Ingen styrelseledamot i SAS AB ingår i nomineringskommittén.

Vid ordinarie bolagsstämma den 22 april 2004 beslöts att till medlemmar av kommittén för nomineringen av styrelseledamöter inför styrelsevalet vid den ordinarie bolagsstämman 2005 utse Jacob Heinsen, danska Finansministeriet, Rune Selmar, Folkestrygdfondet, Palle Olsen, Pen-Sam Liv Forsikringssselskab, Pia Rudengren, Wallenbergstiftelserna, Reier Søberg, norska Närings- och handelsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning, och Eva Halvarsson, svenska Näringsdepartementet, som sammanställande. Samtliga aktieägare i bolaget kan vända sig till kommittén med nomineringsförslag. Kommittén har haft nio möten, sedan den valdes på bolagsstämman den 22 april 2004, fram till slutet av februari.

Styrelsen

SAS AB är det bolag i vilket det koncernövergripande styrelsearbetet bedrivs. Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelning av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess kommittéer, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktörer och bolagets styrelsekommittéer.

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter, fastställa viktigare policies och regelsystem, följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet. Styrelsens arbete följer en årlig plan med fasta informations- och

beslutspunkter samt särskilda teman. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget deltar i styrelsens sammanträden såsom föredragande och som styrelsens sekreterare tjänstgör bolagets chefsjurist. Styrelsen utvärderar styrelsearbetet en gång per år.

Styrelsen för SAS AB består av nio ledamöter, varav sex ledamöter årligen väljs av bolagsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige. Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden endast om ordinarie ledamot har förfall.

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 22 april 2004 omvaldes sittande styrelse. Styrelsens medlemmar och sammansättning framgår av särskild presentation på sidan 95. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS koncernen. Styrelsens sammansättning uppfyller Stockholmsbörsens gällande krav med avseende på antalet oberoende ledamöter i förhållande till såväl bolaget som bolagets större aktieägare.

Styrelsen väljer inom sig ordförande och vice ordförande. Enligt styrelsens arbetsordning ska ordföranden genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena, ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlöpande får information som erfordras för ett effektivt styrelsearbete. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

Styrelsen har under året avhållit 11 sammanträden, varav 10 ordinarie och ett extra. Närmare beskrivning av styrelsearbetet under 2004 återfinns under "Styrelsearbetet" på sidan 62. Styrelseledamöternas närvarofrekvens på styrelsesammanträdena under 2004 framgår av nedanstående tabell.

Styrelsekommittéer

Som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor finns två kommittéer. Styrelsen utser inom sig kompensationskommitté och revisionskommitté. Dessa kommittéer, vars arbete är av beredande karaktär, innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid kommittéernas möten ska antingen ske skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Kompensationskommittén

Styrelsens kompensationskommitté, som består av Egil Myklebust (kommittéordförande), Jacob Wallenberg och Fritz H. Schur, har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s löne-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens kompensationspolicies och ersättningsprinciper för ledande befattningshavare. Kommittén har under 2004 haft tre protokollförda möten och ett antal informella kontakter. Medlemmarna i kommittén har deltagit i samtliga sammanträden.

Styrelsen fastställer VD:s kompensation och andra anställningsvillkor. I övrigt tillämpar SAS koncernen den så kallade "farfarsprincipen" vid fastställande av lön och andra förmåner. Denna princip innebär att varje chefs överordnade alltid ska vara informerad om och godkänna en medarbetares kompensation. VD sätter upp målen för rörlig ersättning för koncernledningen och övriga befattningshavare som rapporterar till honom. Övriga medarbetares målkontrakt sätts upp av respektive överordnad. Beslut om fast lön och rörlig ersättning tas i enlighet med "farfarsprincipen".

För upplysningar om koncernens kompensationspolicies och övergripande principer liksom styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner, se not 3 på sidorna 74-76.

Styrelseledamöternas närvarofrekvens på styrelsesammanträden

2004	10/2	10/3	24/3	22/4	3/5	22/6-	10/8	6/10	1/11	17/11-	18/11	16/12
Egil Myklebust												
Jacob Wallenberg												
Berit Kjöll												
Fritz H. Schur												
Anitra Steen												
Lars Rebie Sørensen												
Nicolas E. Fischer												
Ulla Grøntvedt												
John Lyng												

 Ej deltagit/närvarat.

Revisionskommittén

Under hösten 2003 beslöt styrelsen att inrätta en revisionskommitté, som påbörjade sitt arbete 2004. Kommittémedlemmar är Egil Myklebust (kommittéordförande), Anitra Steen och Lars R. Sørensen. Huvudsaklig uppgift är att övervaka den finansiella rapporteringen, att ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna, att bedöma om rutinerna för internkontroll, internrevision och rapportering är anpassade till SAS koncernens behov samt att tillsammans med koncernledningen hantera ärenden och frågor som aktualiseras vid revisioner. Kommittén ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget, inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget. Det är vidare kommitténs uppgift att bereda och utvärdera förslag inför val av externa revisorer. Kommittén, som under 2004 har haft tre protokollförda sammanträden, har bland annat behandlat ärenden rörande nya redovisningsprinciper, internrevisionens arbete och funktion, revisionsprocessen, riskanalyser och internkontrollen samt kommande val av externa revisorer. Medlemmarna i kommittén har deltagit i samtliga sammanträden.

Revisorer

Revisorerna utses av bolagsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Enligt den svenska aktiebolagslagen är mandatperioden för revisorer i svenska aktiebolag fyra år. SAS AB:s revisor för tiden intill slutet av den ordinarie bolagsstämman 2005 är det registrerade revisionsbolaget Deloitte & Touche AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson. Val av revisor ska ske vid ordinarie bolagsstämma 2005. För att säkerställa styrelsens insyn och kontroll av revisionsarbetet ska bolagets huvudrevisor träffa styrelsen vid minst tre tillfällen per år. I februari ska revisorn redovisa sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj ska revisorn presentera och styrelsen behandla upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" ska i november rapportering ske till styrelsen avseende iakttagelser vid granskningen samt bedömningen av kritiska processer och risker. Revisorn och chefen för den interna revisionen deltar normalt i revisionskommitténs sammanträden.

Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD, som tillika är koncernchef. VD ansvarar enligt aktiebolagslagen och arbetsordningen för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar de fem medlemmarna i koncernledningen samt chefer för vissa koncernstabsfunktioner. I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar koncernledningen för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär. Koncernledningens sammansättning framgår av sidan 97.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har dessutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller fortlöpande styrelsen och ordföranden informerade om bolagets och koncernens verksamhet och utveckling. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning ska VD förse styrelsen med månadsrapporter.

Utöver VD består koncernledningen för närvarande av fem medlemmar, vilka utses av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Koncernledningen har protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar.

Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska har internstyrelser etablerats som i allt väsentligt fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer också externa styrelseledamöter och representanter för de anställda. Varken VD eller andra ledande befattningshavare i koncernen uppstår arvoden för styrelseuppdrag i koncernens dotterbolag, affärsenheter eller intressebolag.



Ordföranden har ordet



Flygbranschen och SAS koncernen hade även under 2004 ett svårt år. Rekordhöga oljepriser, stor yieldpress och överkapacitet är de viktigaste förklaringarna till detta. Koncernen har också haft många framgångar. Speciellt framgångsrikt har Turnaround 2005 varit. Vi ser nu resultat genom att enhetskostnaderna förbättrats speciellt inom Scandinavian Airlines Businesses där sänkningen sedan 2002 har varit 26% justerat för ökade

bränslekostnader och valutaeffekter. Vi i styrelsen har stor respekt för medarbetarna, de fackliga organisationernas och ledningens arbete med och engagemang i Turnaround 2005 och det resultat som uppnåtts, men det är inte slutmålet. Konkurrenterna blir duktigare och det måste vi också bli. Vi måste fortsätta med kostnadsförbättringar för att fullt ut bli ett konkurrenskraftigt SAS. En annan framgång är att vi etablerat en tydligare styrmodell genom att bolagiseringen nu är fullt genomförd vilket i kombination med ökat resultatansvar och kostnadsfokus på enhetsnivå ger en helt ny plattform. Det leder också till större engagemang bland både ledning och anställda. Som ett resultat får vi möjlighet att betjäna varje enskild marknad bättre, bland annat genom ökad flexibilitet.

Ägarstyrningsfrågor i fokus

Vi har fortsatt att tydliggöra våra ägarstyrningsformer under 2004. En revisionskommitté och ny internrevision har etablerats. Dessa syftar till att säkra internkontroll gällande redovisning, finansiella system och andra kritiska affärsprocesser. Kompensationskommittén arbetar med att säkerställa marknadsmässiga ersättningar och kompensationsmodeller för ledning och högre chefer där vi gör en grundlig genomlysning av systemens uppbyggnad och effekter.

SAS koncernens målsättning är att ha en generellt hög aktivitetsnivå och tillgänglighet gentemot kapitalmarknadens aktörer för att bidra till att förbättra likviditeten i SAS-aktien. Under 2004 har handeln i SAS-aktien ökat, vilket är glädjande. I den stora omstruktureringen som vi genomför är det viktigt att ha långsiktiga och stabila ägare. Styrelsens generella hållning till ägarfrågor är att det är positivt med god likviditet och aktiva aktieägare. I detta sammanhang är styrelsen mycket medveten om att aktieägarnas avkastning under de senaste åren har varit otillfredsställande. Den största utmaningen för styrelsen är att koncernen åter ska bli lönsam och att åter skapa aktieägarvärdet och detta arbete har högsta prioritet.

Stort samhällsekonomiskt bidrag

På SAS koncernens uppdrag genomfördes en studie av koncernens påverkan i Skandinavien främst avseende samhällsekonomiska aspekter. Slutsatsen är inte överraskande och visar att SAS koncernen har en betydande roll som ett nätverksbolag i den skandinaviska infrastrukturen. Analysen visar också att risker finns med att enbart erbjuda "point to point"-bolag främst för glesbygden, eftersom trafikutbudet kan försämrats. Nya aktörer fokuserar i huvudsak på linjer med stora trafikströmmar och stor förväntad lönsamhet. Linjer med sämre lönsamhet kan därmed bli åsidosatta. Det framkommer också att konkurrenssituationen i Skandinavien är mycket intensiv även i ett europeiskt perspektiv. Prisnivån i Skandinavien

har på kort tid gått från att ha varit bland den högsta till bland de lägsta i Europa. Denna bild bekräftas också i en studie av svenska Luftfartsverket.

Hållbar utveckling är viktigt

SAS koncernens fokus på att säkerställa att verksamheten drivs på ett sätt som ger en god, långsiktig hållbar utveckling under fortsatt samhällsansvar har fortsatt under 2004. SAS koncernen har i många år haft ett gott anseende gällande arbetet med att begränsa flygets miljöpåverkan. För SAS koncernen är det viktigt att de framtida miljöavgifterna inom EU och globalt hanteras på ett konkurrensneutralt sätt. SAS koncernen stödjer därför förslaget om handel med utsläppsrätter som ett balanserat sätt att hantera problemställningen. Under 2004 har styrelsen som ett led i arbetet med samhällsansvar igångsatt arbetet med att utarbeta en Code of Conduct med affärsetiska regler och riktlinjer för SAS koncernen.

Säkerhetsfrågor

Att flyga är det säkraste sättet att resa och 2004 var det hittills säkraste året för civilflyget i världen. Styrelsen ger säkerhetsarbetet högsta prioritet så att den höga säkerheten inom koncernens flygbolag kan upprätthållas och utvecklas ytterligare. Exempel på detta är att Scandinavian Airlines och Blue1 under 2004 genomgick en omfattande säkerhetsrevision inom IATA med mycket gott resultat.

SAS koncernen etablerar också för närvarande ett gemensamt regelverk med samma höga kvalitetskrav för samtliga av koncernens flygbolag.

Lika villkor för samtliga aktörer

Vi är verksamma på en avreglerad och hårt konkurrensutsatt marknad. Konkurrensen har kommit för att stanna och SAS koncernen arbetar med den inriktningen. Inom ramen för detta är konkurrenslagstiftningen i Europa en mycket viktig faktor för att säkra en framtida väl fungerande marknad. Det norska Konkurransetilsynet genomför för närvarande en granskning av prisstrukturen på den norska marknaden och huruvida SAS Braathens kan ha missbrukat sin ställning som dominerande aktör. Vi tar anklagelsen mycket allvarligt och ser fram emot en god och konstruktiv dialog beträffande tolkning och tillämpning av den nya norska konkurrenslagen. Förutsättningarna är inte lika för alla aktörer på de olika marknaderna, olikheter förekommer inom exempelvis avgiftsnivåer gällande säkerhet, flygplatsavgifter, krav för luftfartstillstånd och behandlingen av lojalitetsprogram.

SAS koncernen reagerar också på det sätt Alitalia och den italienska staten har agerat i sin omstruktureringsprocess. Det är oklarheter i användandet av statliga medel som är orsaken till att SAS tillsammans med flera andra flygbolag har skickat en formell protest till EU-kommissionen. Vi ser även exempel där icke-europeiska statsstödda flygbolag konkurrerar på linjer med SAS koncernen på icke-kommersiella villkor. Betydelsen av lika villkor för samtliga aktörer på marknaden kan inte understrykas tillräckligt.

År 2004 har inte varit ett lätt år, men jag är övertygad om att de steg som tagits är de rätta och att åtgärderna kommer att ha en varaktig effekt.

Stockholm i mars 2005

Egil Myklebust
Styrelseordförande i SAS AB

Styrelse & revisorer

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernen.



Egil Myklebust



Jacob Wallenberg



Berit Kjøll



Fritz H. Schur



Anitra Steen



Lars Rebien Sørensen



Nicolas E. Fischer



Ulla Grøntvedt



John Lyng

Egil Myklebust, född 1942
Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Styrelseuppdrag: Norske Skog ASA, Sandvik AB, Vetco International AB och Executive Committee World Business Council for sustainable development.
Utbildning: Cand. Jur.
Aktieinnehav: 0

Jacob Wallenberg, född 1956
Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Styrelseordförande i SEB, Skandinaviska Enskilda Banken och i W Capital Management.
Styrelseuppdrag: Vice ordförande i styrelserna för Atlas Copco, Investor och Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse samt ledamot i styrelserna för ABB och Föreningen Svenskt Näringsliv samt Nobelstiftelsen.
Utbildning: MBA Wharton School, University of Pennsylvania.
Aktieinnehav: 5 000

Berit Kjøll, född 1955
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Divisionsdirektör Telenor ASA.
Styrelseuppdrag: DnB NOR ASA, TusenFryd ASA.
Utbildning: Högskolekandidat i Reiseliv, Oppland Distrikthøgskole. Markedsøkonom, Norges Markedshøgskole, Oslo.
Aktieinnehav: 1 600

Revisorer

Deloitte & Touche AB
Huvudansvarig revisor: Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor.

Fritz H. Schur, född 1951
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Verkställande direktör för Fritz Schur-gruppen.
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Post Danmark A/S, Det Danske Klasselotteri A/S och F Uhrenholt Holding A/S. Vice ordförande i Brdr. Klee A/S. Styrelseledamot i Clements Eftf. A/S samt CIC A/S.
Utbildning: Handelshøgskolens Afgangseksamen (HA)
Aktieinnehav: 20 000

Anitra Steen, född 1949
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Verkställande direktör i Systembolaget AB.
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Södersjukhuset AB samt Almega tjänsteförbunden.
Utbildning: Fil kand med beteende och samhällsvetenskaplig inriktning, Uppsala.
Aktieinnehav: 0

Lars Rebien Sørensen, född 1954
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Verkställande direktör i Novo Nordisk A/S.
Styrelseuppdrag: ZymoGenetics Incorporated och World Diabetes Foundation.
Utbildning: M.Sc. i skogsvård, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøgskole och B.Sc. i internationell ekonomi, Copenhagen Business School.
Aktieinnehav: 0

Styrelsesekreterare

Mats Lönnkvist
chefsjurist SAS koncernen.

Arbetstagarrepresentanter

Nicolas E. Fischer, född 1951
Verksam i SAS i Danmark.
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan december 2003.
Aktieinnehav: 0
Suppleanter:
Per Weile, förste suppleant.
Aktieinnehav: 400
Verner Lundtoft Jensen, andre suppleant.
Aktieinnehav: 866

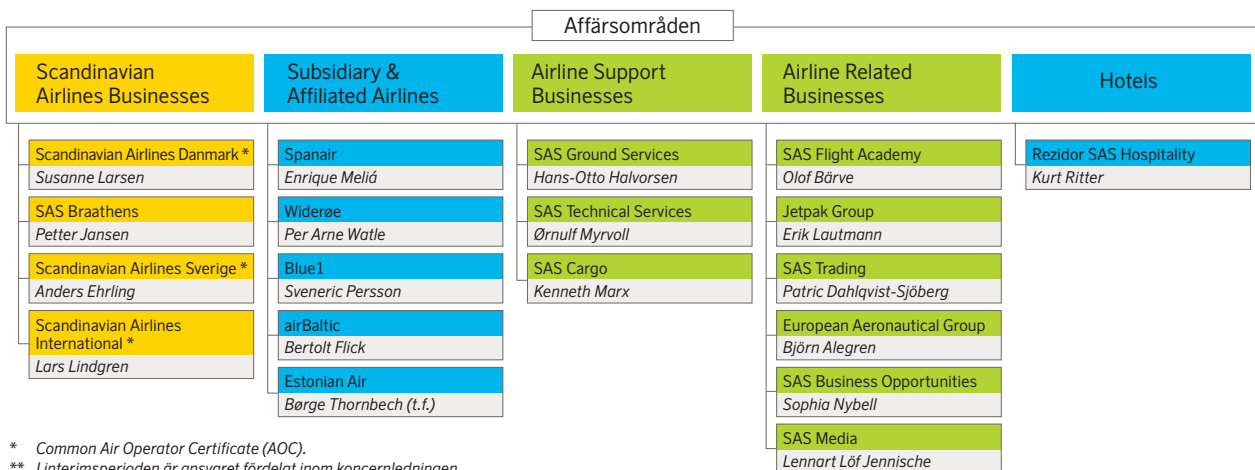
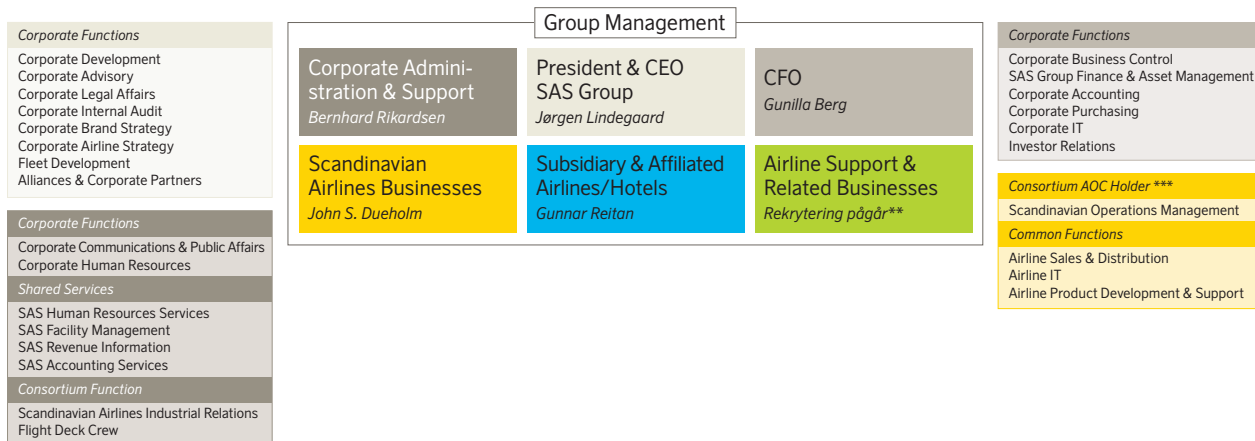
Ulla Grøntvedt, född 1948
Verksam i SAS i Sverige.
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Aktieinnehav: 300
Suppleanter:
Sven-Erik Olsson, förste suppleant.
Aktieinnehav: 0
Vakant, andre suppleant.

John Lyng, född 1953
Verksam i SAS i Norge.
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2002.
Aktieinnehav: 0
Suppleanter:
Olav H. Lie, förste suppleant.
Aktieinnehav: 0
Asbjørn Wikestad, andre suppleant.
Aktieinnehav: 0

Organisationsstruktur

SAS koncernens styrmodell följer den affärsstruktur som infördes 2002. För att återspegla den affärsmässiga uppdelningen har SAS koncernen under 2003 och 2004 harmoniserat den legala strukturen med affärsstrukturen.

Affärsstruktur och ledande befattningshavare (från och med den 15 februari 2005)

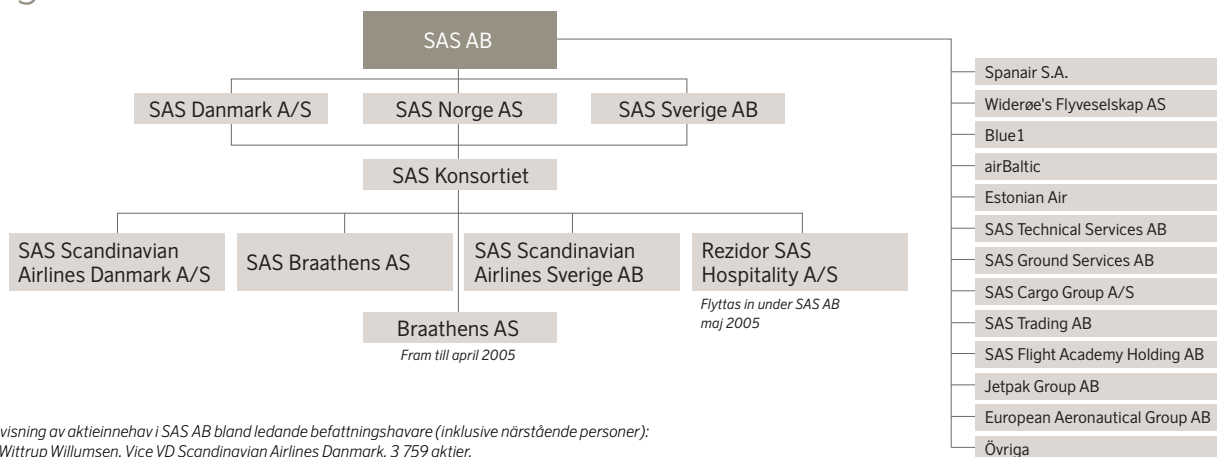


* Common Air Operator Certificate (AOC).

** I interimperioden är ansvaret fördelat inom koncernledningen.

*** Rollen Accountable Manager rapporterar till koncernchefen.

Legal struktur



Redovisning av aktieinnehav i SAS AB bland ledande befattningshavare (inklusive närstående personer):

Jens Witttrup Willumsen, Vice VD Scandinavian Airlines Danmark, 3 759 aktier.

Sture Stølen, Vice President Head of Investor Relations, 1 500 aktier.

Steen Wulff, VD SAS Revenue Information, 1 137 aktier.

Kenneth Marx, VD SAS Cargo, 1 150 aktier.

Aktieinnehav för koncernledningen redovisas på sid 97.

Koncernledning

VD, tillika koncernchef, handhar den löpande förvaltningen av koncernen. SAS koncernens ledning består utöver VD av fem medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning.



Jørgen Lindegaard



Gunnar Reitan



Gunilla Berg



John S. Dueholm



Bernhard Rikardsen



Jørgen Lindegaard, född 1948
Verkställande direktör och koncernchef
Tillträdde den 8 maj 2001 som ansvarig för SAS koncernen. Han har en bakgrund inom telekommunikation och har sedan 1975 innehaft ett flertal ledande befattningar och bland annat varit VD i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S och direktör i TeleDanmark. Han kom till GN Store Nord A/S 1996 och utsågs till dess VD och koncernchef 1997.
Styrelsemedlem i Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S samt i Telenor ASA.
Utbildning: Civileingenjör vid Danmarks Tekniske Universitet.
Aktieinnehav: 31 000

Gunnar Reitan, född 1954
Vice koncernchef
Medlem av SAS Management Team från september 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvar för affärsområdena Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels samt för koncernfunktionen Alliances & Corporate Partnership. Chief Financial Officer till 16 september 2002. Anställdes i SAS 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Vice koncernchef sedan 1993. Erfarenheter från bank-, industri- och transportområdet.
Styrelsemedlem i Vital Forsikring ASA samt i Leif Høegh & Co Ltd.
Utbildning: Examen från Trondheim Økonomiske Høgskole.
Aktieinnehav: 1 000

Gunilla Berg, född 1960
Koncerndirektör och Chief Financial Officer
Medlem av SAS Group Management från 16 september 2002 och ansvarig för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, asset management, investor relations, inköp samt IT. Tidigare vice VD och Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet. Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och industri.
Styrelsemedlem i Alfa Laval AB samt L E Lundbergföretagen AB.
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.
Aktieinnehav: 1 000

John S. Dueholm, född 1951
Koncerndirektör
Medlem av SAS Group Management från 1 september 2002. Ansvar för affärsområdena Airline Support Businesses och Airline Related Businesses. Tidigare VD för SAS Data (nuvarande Scandinavian IT Group) samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division. Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.
Styrelsemedlem i Kilroy A/S och Lindorff A/S.
Utbildning: Cand. merc. Business Administration.
Aktieinnehav: 0

Bernhard Rikardsen, född 1956
Koncerndirektör
Medlem av SAS Management Team från november 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvarig för koncernstabsfunktionen Corporate Administration & Support som omfattar Corporate Communications and Public Affairs, Corporate Human Resources och Group Shared Services. Ansvarig för SAS koncernens Emergency Response Organization. Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990-1993.
Utbildning: Diplomøkonom vid Bedriftsøkonomisk Institutt i Oslo.
Aktieinnehav: 0

Sören Belin, fram till 15 februari 2005 ansvarig för Airline Strategy & Coordination lämnar företaget i maj 2005.
Aktieinnehav: 0

Historisk återblick

SAS bildades av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen gick från Stockholm till New York 1946.



Verkställande direktörer i SAS

1946-1948 ■ Per A. Norlin

1949-1951 ■ Per M. Backe

1951-1954 ■ Per A. Norlin

1955-1957 ■ Henning Throne-Holst

1958-1961 ■ Åke Rusck

1961-1962 ■ Curt Nicolin

1962-1969 ■ Karl Nilsson

1969-1978 ■ Knut Hagrup

1978-1981 ■ Carl-Olov Munkberg

1981-1993 ■ Jan Carlzon

1993-1994 ■ Jan Reinås

1994-2001 ■ Jan Stenberg

2001- ■ Jørgen Lindegaard

1918 ■ Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), SAS danska Moderbolag, grundades.

1920 ■ DDL noteras på Københavns fondsbørs.

1924 ■ AB Aerotransport (ABA), SAS svenska Moderbolag, grundades.

1927 ■ Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL), SAS norska Moderbolag, grundades.

1946 ■ SAS bildas av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen Stockholm - New York.

1951 ■ SAS Konsortiet bildas av DDL, DNL och ABA.

1954 ■ SAS, världens första flygbolag att flyga Polarlinjen Köpenhamn - Los Angeles i linjetrafik.

1955 ■ SILA (som ägde 50% i ABA) noteras på "Fond-handlarlistan" i Sverige.

1957 ■ SAS, det första flygbolaget med "round the world service over the North Pole". North Pole shortcut Köpenhamn - Anchorage - Tokyo".

1959 ■ SAS tar steget in i jetåldern. Första jetflygplanet Caravelle i trafik.

1960 ■ SAS öppnar sitt första hotell. SAS Royal Hotel Copenhagen.

1965 ■ SAS först med att införa elektroniskt bokningssystem.

1967 ■ DNL noteras på Oslo Børs.

1971 ■ SAS sätter sin första jumbojet Boeing 747 i trafik.

1980 ■ SAS första hotell utanför Skandinavien öppnas, SAS Kuwait Hotel. SILA noteras på Stockholmsbörsen.

1981 ■ SAS EuroClass introduceras på alla europeiska linjer.

1982 ■ SAS, Europas punktligaste flygbolag för första gången.

1984 ■ SAS får Air Transport Worlds utmärkelse "Airline of the year" för 1983.

1986 ■ Spanair grundades.

1989 ■ SAS International Hotels äger 40% i Intercontinental Hotels Group. Andelen säljs 1992.

1994 ■ Fokus på flygverksamheten i SAS Gruppen - försäljning av ett antal dotterbolag.

1996 ■ SAS firar sitt 50-årsjubileum 1:a augusti. Harmonisering och namnändring av SAS moderbolag till SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

1997 ■ SAS en av grundarna av Star Alliance™.

1998 ■ Blue1 (före detta Air Botnia) blev helägt dotterföretag till SAS koncernen.

1999 ■ SAS koncernen blev majoritetsägare i Widerøe.

2001 ■ En gemensam SAS-aktie etableras. Braathens förvärvades av SAS koncernen i december. SAS koncernen blev majoritetsägare i Spanair.

2002 ■ Rezidor SAS Hospitality undertecknade ett master franchise-avtal med Carlson Hotels Worldwide.

2003 ■ Förvärv av 49% av aktierna i Estonian Air.

2004 ■ Bolagisering av Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens, Scandinavian Airlines Sverige ur SAS konsortiet. Enheterna SAS Ground Services och SAS Technical Services bolagiserades också.

Hållbarhets- redovisning

- Ansvar för hållbar utveckling ■ Omvärldsfaktorer och samhällskrav
- Arbete med hållbar utveckling ■ Socialt ansvar ■ Miljöansvar ■ Årets resultat



Bernhard Rikardsen
Koncerndirektör
Ansvarig i koncern-
ledningen för bland annat
hållbarhetsfrågor

SAS koncernen arbetar sedan flera år med det övergripande målet att koncernen ska bidra till en hållbar utveckling. Under 2004 har arbetet varit särskilt inriktat på frågor om socialt ansvar och relationer till omvärlden.

Internt har fokus legat på omställningsprogrammet Turnaround 2005 som även under 2004 har inneburit stora påfrestningar för både de medarbetare som lämnat koncernen och de som stannat kvar.

När det gäller miljöansvar har åtgärderna i år, liksom tidigare år, framför allt varit inriktade på att minska verksamhetens klimatpåverkan, vilken är SAS koncernens mest betydelsefulla miljöaspekt. För SAS koncernens del har det bland annat inneburit ett engagemang för att flyget ska få delta i en öppen handel med utsläppsrätter för koldioxid.

För att ytterligare understryka utvecklingen av koncernens arbete med att bidra till en hållbar utveckling – där ekonomisk lönsamhet är den centrala komponenten – har SAS koncernen i år valt att i hållbarhetsredovisningen integrera rapporteringen av den ekonomiska utvecklingen i respektive avsnitt om socialt ansvar och miljöansvar.

Miljönyckeltal SAS koncernen totalt	2004	2003	2002
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	5 951	5 597	5 757
Utsläpp av kväveoxider (NOx), 1 000 ton	21,6	21,3	19,9
Vattenförbrukning, 1 000 m ³	3 073	3 041	2 493
Energiförbrukning, mark, GWh	686	698	652
Osorterat avfall, 1 000 ton	11,2	10,8	12,0
Externa miljörelaterade avgifter, MSEK	488	548	715 ¹
Antal passagerare, 1 000 (inklusive charter och non revenue passengers)	35 646	34 468	35 980

¹ Den norska miljörelaterade passageraravgiften togs bort 1 april 2002.

Viktiga händelser och resultatutveckling

- Samtliga flygbolag inom SAS koncernen uppvisar ett förbättrat miljöresultat för 2004. Den genomsnittliga förbättringen av respektive flygindex motsvarar knappt 3 enheter.
- SAS koncernens Årsredovisning 2003 & Hållbarhetsredovisning utsågs i december 2004 av FAR till årets bästa hållbarhetsredovisning.
- Rezidor SAS Hospitality fick i november 2004 utmärkelsen World-wide Hospitality Award for Environmental Protection and Sustainable Development, av MTG Group och HTR Magazine.

Medarbetarnyckeltal ¹	Flygverksamhet								Airline Support Businesses/Airline Related Businesses								Hotell
	Koncernfunktioner & Scandinavian Airlines Int.		Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Spanair	Widerøe	Blue1	SAS Technical Services	SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Trading	SAS Flight Academy	Jetpak Group	European Aeronautical Group	SAS Media	
Män/Kvinnor, %	66/34	48/52	35/65	24/76	64/36	63/37	49/51	92/8	65/35	81/19	23/77	63/37	60/40	65/35	39/61	35/65	40/60
Sjukfrånvaro, %	3,3	7,9	6,4	8,6	3,3	7,4	3,6	5,1	8,9	6,9	9,3	1,4	6,2	2,6	3,3	0,7	8,3 ⁴
H-värde ²	1,6	28,1	6,3	4,2	64,6 ³	2,3	13,0	7,5	21,6	15,3	6,5	0	0	0	0	39,2 ³	0

¹ Medarbetaranta är osäkra och går ej att fullt ut verifiera. ² Antal arbetsskador i relation till antal arbetstimmar. ³ Höga värden på grund av annan definition och registrering av arbetsskador. ⁴ Endast 6 hotell i Sverige.

Hållbarhetsinformation

För ytterligare information om samt synpunkter på SAS koncernens hållbarhetsarbete, kontakta Miljödirektör Niels Eirik Nertun: niels-eirik.nertun@sas.no

Ansvar för hållbar utveckling

SAS koncernen har en betydande samhällspåverkan, både genom att vara en stor arbets- och uppdragsgivare och genom att upprätthålla viktig infrastruktur i samhället samt generera avkastning till sina ägare. Samtidigt har i synnerhet flygverksamheten en negativ miljöpåverkan, främst genom utsläpp av klimatpåverkande gaser samt buller runt flygplatserna.

SAS koncernen har definierat hållbar utveckling som en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och ett socialt ansvarstagande. Uppgiften är att med utgångspunkt i koncernens kärnvärden – *omtanke, pålitlighet, värdeskapande* och *öppenhet* – skapa en långsiktig tillväxt för aktieägarna. Åtagandet förutsätter att socialt och miljömässigt ansvarstagande är integrerat i affärsverksamheten.

Socialt ansvar

Begreppet socialt ansvar – ofta uttryckt som Corporate Social Responsibility, CSR – är under utveckling och dess innebörd kan vara olika beroende på tid och geografisk plats. För SAS koncernen innebär socialt ansvar, ett ansvar för medarbetare samt för de intressenter och samhällen som berörs av koncernens verksamhet.

Som arbetsgivare kan SAS koncernen bidra till en långsiktig god levnadsstandard och livskvalitet för sina anställda. En god fysisk och psykisk arbetsmiljö är då av central betydelse, liksom möjligheten att utvecklas både i sin professionella roll och som människa.

En förutsättning för att SAS koncernen ska nå närmare målet hållbar utveckling är att medarbetarnas kompetens och engagemang tillvaratas och utvecklas. Koncernen påverkar också en rad underleverantörer och bidrar därmed till ökad ekonomisk och social välfärd i de länder och samhällen där verksamheten bedrivs.

Genom att engagera sig i samhällsfrågor och ansluta sig till FNs Global Compact har SAS koncernen förbundit sig att i all verksamhet verka till försvar för internationella fri- och rättigheter samt agera mot korruption och alla former av tvångsarbete och diskriminering vid anställning och yrkesutövning.

Miljöansvar

SAS koncernens miljöpåverkan handlar främst om buller och förbrukning av icke förnyelsebart bränsle. Förbränning av bränslet leder till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket antas leda till en global klimatförändring. Flygverksamheten svarar för 90% av koncernens totala miljöpåverkan. SAS koncernen verkar aktivt för att minska miljöpåverkan från den egna verksamheten och agerar dessutom i olika nationella och internationella sammanhang för att påverka flygets miljövillkor samt för att utveckla och sprida miljöanpassad teknik.

Ekonomiskt ansvar

Genom att underlätta människors resande och boende under vistelser borta från hemmet samt tillhandahålla godstransporter, bidrar SAS koncernen till ökat värdeskapande för såväl enskilda individer som företag och samhället i stort. SAS koncernen har också som huvuduppgift att skapa långsiktig tillväxt för ägarna. Det är i det perspektivet som arbetet med hållbarhetsfrågor ska ses och där särskilt strävan mot ökad resurshushållning leder till minskad miljöbelastning och lägre kostnader. Sammantaget leder hållbarhetsarbetet till ökad konkurrenskraft och ökad värdetillväxt.

Plattform för SAS koncernens hållbarhetsarbete

SAS koncernens fyra kärnvärden omfattar samtliga verksamheter i koncernen och utgör grunden för allt arbete med hållbarhetsfrågorna. Utifrån kärnvärdena har SAS koncernen fastställt övergripande policies som tillsammans med ett antal strategier styr hållbarhetsarbetet. Arbetet med att bidra till en hållbar utveckling är inriktat mot att tillvarata och öka medarbetarnas kompetens, bidra till en positiv samhällsutveckling och minska miljöbelastningen samtidigt som

Om SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2004

I SAS koncernens hållbarhetsredovisning beskrivs de mest väsentliga miljö- och samhällsaspekterna samt externa förhållanden, exempelvis miljörelaterade avgiftssystem, som påverkar verksamheten. Här beskrivs det som bedöms vara intressant för de huvudsakliga målgrupperna: Ägare, medarbetare, finansanalytiker, politiker, myndigheter, kunder och leverantörer. Syftet med hållbarhetsredovisningen är att den vid sidan av årsredovisningen ska bidra till värderingen och förståelsen av SAS koncernens verksamhet.

Redovisningsprinciper

SAS koncernens hållbarhetsredovisning är upprättad utifrån SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning. Dessa bygger till viss del på Deloitte's "Checklista för upprättande och utvärdering av information om miljö, etik, socialt ansvar och bolagsstyrning, 2004-06-23". SAS koncernen har även tagit hänsyn till The Global Reporting Initiative's 2002 Sustainability Reporting Guidelines" (nedan förkortat GRI). En bedömning har då gjorts av vilka GRI-indikatorer som är relevanta för SAS koncernens miljö- och

samhällsaspekter och det är endast dessa som redovisas. Det mesta som efterfrågas i riktlinjerna återfinns antingen i hållbarhetsredovisningen eller i årsredovisningen. Ett av de områden där SAS koncernen inte följer GRI-kraven är intressentdialogerna. SAS koncernen saknar inom vissa områden den systematik som efterfrågas av GRI, men det pågår ett internt utvecklingsarbete i den riktningen.

I redovisningen framgår även att det finns miljöindikatorer för samtliga verksamheter, medan det till viss grad saknas sociala indikatorer. Detta är en avspeglning av att SAS koncernen har redovisat sitt miljöarbete i snart tio år, medan rutinerna för redovisning av sociala indikatorer inte är lika välutvecklade.

- Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning, som omfattar hela koncernen.
- För finansiellt relaterad information i hållbarhetsredovisningen eftersträvas i stort samma redovisningsprinciper som i den finansiella delen av årsredovisningen.
- Enhetliga definitioner för miljö- och sociala data i

hela koncernen eftersträvas. Bortsett från framförallt nationella avvikelser för sociala data, utan väsentlig betydelse för redovisad information, har samtliga verksamheter i koncernen kunnat rapportera i enlighet med dessa definitioner för 2004.

- SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2005. Koncernens styrelse har den 8 mars 2005 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetets organisation och integrering i verksamheten.
- De fullständiga redovisningsprinciperna för SAS hållbarhetsredovisning 2004 återfinns på www.sasgroup.net/miljo. Där finns även ordförklaringar.

Oberoende granskning

SAS koncernen har en uttalad ambition att om möjligt låta all hållbarhetsinformation genomgå granskning av oberoende part. I år har koncernens revisorer granskat all väsentlig hållbarhetsinformation i års- och hållbarhetsredovisningen. Granskningsberättelsen finns på sid 117.

aktieägarvärdet utvecklas i en positiv riktning på både kort och lång sikt.

Nedan följer en sammanställning av de mest betydelsefulla policies som styr SAS koncernens hållbarhetsarbete.

Sustainability Policy och implementeringsstrategi

- För att bidra till en hållbar utveckling ska anställda i SAS koncernen, i sitt dagliga arbete, ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling såväl som till dess miljömässiga och sociala påverkan på samhället.

Hållbar utveckling innebär för SAS koncernen en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. Koncernen har till uppgift att, med utgångspunkt i sina kärnvärden, skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Detta förutsätter att miljömässigt och socialt ansvarstagande är integrerat i affärsverksamheten.

Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens och engagemang är av stor betydelse för att nå koncernens mål.

En implementeringsstrategi finns kopplad till hållbarhetspolicyn för att säkerställa att den genomsyrar alla nivåer i organisationen.

Miljöpolitisk vision

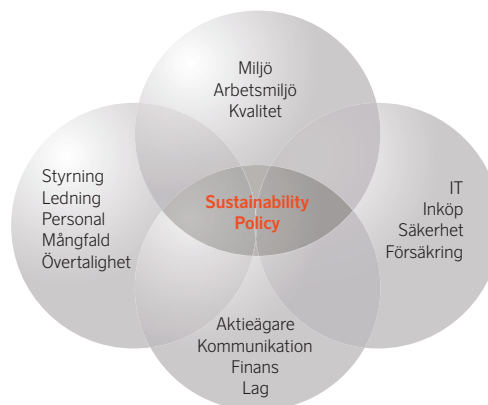
- SAS koncernens miljöpolitiska vision är att alla fyra transportslagen, vägtrafik, järnväg, sjöfart och flyg, bör betala för såväl investeringar som för sin infrastruktur, samhällets övriga kostnader (till exempel olyckor) och miljöbelastning enligt principen om förorenarens betalningsansvar.

Miljöpolicy och miljöstrategi

- SAS koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att minimera sin miljöbelastning och optimera sin resursförbrukning.

Till miljöpolicyn finns även en miljöstrategi kopplad. Den innebär bland annat att alla bolag och enheter ska etablera miljöledningssystem som bygger på principen om ständig förbättring. Strategin omfattar även krav på miljödialog med leverantörerna, användande

Fastställda policies som berör hållbarhetsarbetet



SAS koncernen har flera övergripande policies som samverkar med hållbarhetspolicyn, "Sustainability Policy".

av bästa möjliga, kommersiellt tillgängliga teknik samt en öppen och ärlig dialog med övriga intressenter om koncernens miljöarbete.

Mångfaldspolicy

- SAS koncernens utgångspunkt vid all rekrytering, kompetensutveckling, befordran och annan samverkan mellan företag och anställda är alla människors lika värde. Alla anställda och plats-sökande ska behandlas efter sakliga och formella förutsättningar och inte efter vad som kan uppfattas som kännetecknande för det kön eller den grupp som hon eller han tillhör. Alla anställda har ett ansvar för att på arbetsplatsen uppträda och agera i enlighet med de värderingar som denna policy ger uttryck för.

Hållbarhets- och miljöpolicies, samt mål och nyckeltal som kopplas till dessa, genomgicks senast av SAS Group Management i februari 2005.

Omvärldsfaktorer och samhällskrav

I den globala ekonomin utgör rese- och transportindustrin, och därmed hela SAS koncernen, en väsentlig komponent som bidrar till ökat värdeskapande för både individer, samhälle och näringsliv. Samtidigt är koncernen ytterst känslig för händelser i omvärlden. Politiska konflikter, oroligheter och miljökatastrofer påverkar resandet.

Lönsamheten i flygbranschen påverkas av myndigheternas ramvillkor, priset på flygbränsle, energi, vatten och avfallshantering. Lönsamheten påverkas också starkt av att lågprisbolagen har etablerat en ny bild av vad som uppfattas som rimligt pris för flygbiljetter. Hotellbranschens lönsamhet styrs huvudsakligen av utbud och efterfrågan på lokala marknader. Hotellverksamheten är liksom flygverksamheten mycket konjunkturkänslig. SAS koncernens hållbarhetsarbete drivs först och främst av en ambition att bidra till en hållbar utveckling, så som den uttrycks i koncernens kärnvärderingar, men också av kund- och andra intressentkrav samt av samhällets regelverk.

Ansvarsfull globalisering

De senaste årens avslöjanden om oegentligheter och maktmissbruk i stora internationella företag har rubbat många människors förtroende för det privata näringslivet.

Den snabba globaliseringen av ekonomi och näringsliv har också lett till krav på att företag ska ta ett ökat samhällsansvar. Förutom ett ansvar för de egna medarbetarna, handlar det om att uppträda

ansvarsfullt i lokalsamhället och att bidra till att minska klyftan mellan fattiga och rika delar av världen. Det talas numera om ansvarsfull globalisering. Detta avspeglas även i de tio principerna i FNs Global Compact, som SAS koncernen anslöt sig till 2003. För att leva upp till sitt åtagande ska de anslutna företagen bland annat aktivt försvara mänskliga fri- och rättigheter, bedriva ett förebyggande miljöarbete samt aktivt bekämpa korruption. (Se sid 104)

Som global transportör och som partner i världens största flygsamarbete, Star Alliance, påverkar SAS koncernen sina destinationer med trafik, gods och passagerare samt genom inköp och upphandlingar. På ett liknande sätt påverkar även Rezidor SAS, som bedriver hotellverksamhet i ett 40-tal olika länder, omgivningen.

Genom att ansluta sig till Global Compact har SAS koncernen åtagit sig att se till att denna påverkan leder till bättre villkor för människor och en minskad miljöbelastning. För Rezidor SAS som bedriver hotellverksamhet i bland annat Mellanöstern, Östeuropa och Kina där synen på mänskliga rättigheter, miljö- och arbetsmiljöfrågor inte alltid överensstämmer med Global Compact, är den utmaningen extra stor.

Öppenhet – transparens

Kund- och konsumentkrav har lett till ett behov av att öppet redovisa mål och prestanda inom området hållbar utveckling. Företagskunder ställer krav på att leverantörer av både varor och tjänster ska hålla en viss nivå när det gäller etik, socialt ansvar och miljöprestanda. Även inom SAS koncernen ställs i ökande utsträckning miljö-, sociala och etiska krav vid upphandlingar och inköp.

Trycket på öppenhet och hållbarhetsrelaterad information kommer även från politiker- och myndighetshåll. Till exempel har EU-kommissionen, efter att först ha försökt att via uppmuntran och frivilliga åtaganden få de europeiska företagen att lämna mer information om miljö och sociala frågor, gått vidare med lagstiftning i det så kallade Moderniseringsdirektivet. När det införs kommer det dock att ha relativt liten påverkan på SAS koncernens års- och hållbarhetsredovisning då den redan i huvudsak uppfyller kraven i direktivet.

Ökad transparens har även blivit nödvändigt i konkurrensen om nya medarbetare. Dessutom är öppenhet och transparens hos de anslutande företagen en förutsättning för att en frivillig överenskommelse som Global Compact ska behålla sin trovärdighet. Av de anslutna företagen krävs bland annat att de redovisar vilka steg de tar för att uppfylla principerna i Global Compact. SAS koncernen redogör för detta i en rapport som publiceras på Global Compacts hemsida, www.unglobalcompact.org.

Energi och klimat

Transport- och reseindustrins mest betydande miljöpåverkan är utsläpp av växthusgasen koldioxid. Både nationellt och inom EU tas initiativ för att effektivisera energianvändningen och minska koldioxidutsläppen, till exempel ska alla EU-länder öka andelen energi från förnyelsebara källor från 6% till 12% år 2010 och då ska andelen biobaserade drivmedel utgöra 5,75% av försålda drivmedel.

Hotellverksamheten och fastighetsförvaltningen inom SAS koncernen berörs också av EU-direktivet om byggnaders energiprestanda. Byggnader svarar för 40% av energiförbrukningen inom EU och direktivet innehåller regler för att minska förbrukningen med 22%.

Flygets andel av de globala koldioxidutsläppen är cirka 3% men flyget hamnar i fokus på grund av den kraftiga tillväxt som förutspås. De prognoser som exempelvis FNs organ för civilflyg, ICAO, har gjort, tyder på att den globala flygtrafiken kommer att öka med i genomsnitt cirka 5% per år till 2020. Tack vare teknikutveckling och effektivisering anses ökningen av koldioxidutsläppen kunna begränsas till i genomsnitt 3% per år.

Samma bedömning gör FNs internationella klimatpanel, IPCC, som har gjort en specialrapport om flygets roll i klimatförändringen. IPCCs rapport uppdaterades i augusti 2004 varvid de tidigare resultaten slogs fast med större säkerhet. I rapporten pekas också på att koldioxidutsläppen svarar för cirka 50% av flygets totala climateffekt.

FNs klimatkonvention från 1992, som sedermera har resulterat i det så kallade Kyotoprotokollet, går ut på att alla industrialiserade länder ska minska sina utsläpp av växthusgaser med 5%, jämfört med 1990 års nivå, mellan 2008 och 2012. EU har gått längre och åtagit sig att minska gemenskapens totala koldioxidutsläpp med 8% till 2010, jämfört med 1990.

SAS koncernens miljövillkor

Flygbranschen regleras främst genom internationella överenskommelser som träffas inom ramen för ICAO. Det gäller exempelvis standarder och normer för buller samt utsläpp av kolväten, kolmonoxid och kväveoxider. Dessutom finns olika nationella och lokala regler som till exempel bullerrestriktioner för start och landning eller särskilda miljörelaterade avgiftssystem.

Trenden går mot en ökad användning av miljörelaterade avgiftssystem

och operationella begränsningar med det dubbla syftet att minska lokala miljöproblem och ge flygbolagen incitament att använda flygplan, som från miljösynpunkt motsvarar bästa tillgängliga teknik, BAT.

Flygbränsle för internationellt flyg är enligt en ICAO-policy från 1950-talet skattebefriat. EU-kommissionen arbetar dock, genom sina medlemsländer, mycket aktivt inom ICAO för att möjliggöra ett globalt införande av koldioxidskatt på flygbränsle.

Markverksamheten och hotellverksamheten berörs också av nationell och lokal lagstiftning inom yttre miljö, arbetsmiljö och säkerhet. Hotellverksamheten har huvudsakligen lokala miljöförordningar att följa och i mindre utsträckning direkt lagstiftning.

Buller från flyget

Många flygplatser har redan infört bulleravgifter, start- och landningsrestriktioner eller landningsförbud för de mest bullrande flygplanstyperna. Ett 40-tal flygplatser i Europa och USA har infört olika former av restriktioner. På Köpenhamns flygplats sänktes i januari 2005, enligt miljötillståndet, bullergränsen för natttrafik från 85 till 80dB(A). Med tanke på att trafiken ökar vid flygplatsen ska också den samlade bullerkonturen sänkas. Det är en bidragande orsak till att SAS koncernen förhandlar med flera tillverkare om modifieringsförslag som ska sänka MD-80s bullernivå. (Se också sid 111)

Trängsel på mark och i luft

Flygverksamheten kan även komma att begränsas av faktorer som försvårar utbyggnad av flygplatser i tätbefolkade områden. Dit hör till exempel problem med buller och lokala luftföroreningar. De europeiska flygsamarbetsorganisationerna ECAC och Eurocontrol skriver, i en rapport från december 2004, att flygets tillväxt riskerar att begränsas av ökande kapacitetsproblem på de europeiska flygplatserna samt trängsel i lufrummet och brist på samordning av flygtrafiken. Dagens system med många olika nationella flygledningssystem inom EU och en prognosticerad fördubbling av flygtrafiken fram till år 2020, förvärrar problemen med trängsel och förseningar. (Se också sid 17). Insikten har lett fram till ett EU-beslut om att införa Single European Sky (SES) i alla medlemsländer. Arbetet inleddes sommaren 2004.

SES ska bland annat möjliggöra en samordnad europeisk flygledning, något som enligt beräkningar från flygets europeiska branschorganisation AEA med dagens flygtrafik ska ge bränslesparingar på cirka 12% genom kortare och rakare flygvägar, mindre trängsel och väntetider i luften. Dessutom skulle kraftigt trafikerade flygplatser kunna användas effektivare, förseningarna minskas och säkerheten ökas genom att piloter och flygledare skulle utsättas för mindre press i sitt arbete än idag.

Det sedan tidigare inledda arbetet med att införa ett gemensamt övre lufrum i Norden, Nordic Upper Area Control (NUAC), kommer även det att leda till avsevärda besparingar beträffande bränsle och emissioner.

Det förekommer också att flygplatser, däribland en för SAS koncernen viktig flygplats som Arlanda, närmar sig ett lokalt satt tak för koldioxidutsläpp. Utsläppstaket är satt i absoluta tal och är inte relaterat till produktionen. Luftfartsverket, som svarar för flygplatsens miljötillstånd, ansökte i december 2004 om förnyad prövning av miljötillstånd hos Miljödomstolen.

Stöd för att beräkna utsläpp

Flera stora kunder kräver redogörelse för flygplanens miljöpåverkan för att kunna beräkna den egna eller frakttransporternas miljöbelastning. Analytiker, investerare och andra intressenter vill ha uppgifter om leverantörers miljöpåverkan och möjliga förbättringsåtgärder. Till deras hjälp har Scandinavian Airlines utvecklat en emissionskalkylator för persontransporter och SAS Cargo en för flygfrakt. Dessa finns tillgängliga på Internet:

www.sasgroup.net/miljo

www.sascargo.com

Handel med utsläppsrätter ger möjlighet till miljöstyrning

Sedan Ryssland, i november 2004, ratificerade Kyotoprotokollet kunde det träda i kraft i februari 2005. Inom EU introducerades samtidigt ett handelssystem för utsläppsrätter av koldioxid som på sikt kommer att omfatta de flesta verksamheter. Det råder dock osäkerhet om på vilket sätt det internationella flyget ska ta sin roll för att minska de globala utsläppen av koldioxid. SAS koncernen, liksom flygets internationella organisationer, anser att det samhällsekonomiskt och miljömässigt mest effektiva vore att införliva flyget i den öppna utsläppshandeln.

I förhandlingarna om Kyotoprotokollet överläts åt FNs organ för flyg, ICAO, att utreda det internationella flygets roll för att minska de globala utsläppen av koldioxid. När det gäller flyget har ICAOs miljökommitté CAEP undersökt flera alternativ, däribland ett marknadsbaserat system som handel med utsläppsrätter samt ett system med skatter och avgifter.

CAEP har konstaterat att en koldioxidskatt på flygbränsle måste vara extremt hög – vilket betyder en mångdubbling av dagens bränslepris – för att den ska leda till reducerade koldioxidutsläpp. På kort sikt kan den effekten endast uppnås genom ett radikalt minskat flygresande, eftersom det idag saknas tekniska lösningar som kan ge betydande minskningar av flygets utsläpp av koldioxid.

Enligt CAEP skulle däremot en öppen utsläppshandel kunna leda till kraftigt minskade utsläpp. Flyget kan i så fall, genom att köpa utsläppsrätter, se till att minskningarna sker utanför flygsektorn där de är kommersiellt möjliga att åstadkomma.

Under det senaste ICAO-mötet i oktober 2004 enades deltagarna om att ICAO ska fortsätta att utveckla ett system som gör det möjligt för flyget att delta i ett handelssystem. ICAOs uppfattning, som fullt ut delas av SAS koncernen, är att en öppen handel med utsläppsrätter är det mest effektiva sättet för flyget att bidra till minskningen av de globala utsläppen av koldioxid.

Tak för utsläpp

Handel med utsläppsrätter är ett av de så kallade marknadsbaserade instrument som enligt Kyotoprotokollet kan användas för att begränsa de globala koldioxidutsläppen. Grunden för handeln läggs genom att ett tak sätts för hur stora utsläppen får vara under ett år. Alla som omfattas av handeln får sedan ett antal utsläppsrätter som kan köpas eller säljas som vilket annat värdepapper som helst.

Tanken är att företag genom handeln ska kunna välja mellan att minska sina utsläpp – eller betala andra för att göra detsamma. Det kan ske genom köp av utsläppsrätter eller genom investeringar i andra åtgärder som kan minska koldioxidutsläppen i exempelvis utvecklingsländer.

Flyget vill delta i EUs handelssystem

I början av 2005 inleddes inom EU en försöksperiod med utsläppshandel. Den omfattar i ett första steg handel med koldioxid och det är endast fasta industrianläggningar och energiverk som kan delta i handeln. Tanken är att fler verksamheter ska inkluderas i handelssystemet från och med 2008. SAS koncernen agerar via flygets europeiska branschorganisation, AEA, för att EU-kommissionen ska utvärdera hur flyget kan inkluderas i den europeiska utsläppshandeln. Bland annat förs dialog med EU-kommissionen



för att påverka den tekniska utformningen av det framtida handelssystemet så att detta blir konkurrensneutralt och användbart för flyget.

Storbritannien som tar över ordförandeskapet i EU andra halvåret 2005 har deklarerat att man ser med oro på flygets klimatpåverkan och att man därför så snart som möjligt vill få in hela flygsektorn i handelssystemet. EU-kommissionen genomför dessutom en utredning om hur handelssystemet ska kunna omfatta flyget. Utredningen förväntas vara färdig vid halvårsskiftet 2005 då Storbritannien tar över ordförandesklubban.

Frivilligt deltagande i norsk utsläppshandel

Liksom EU införde även Norge i början av 2005 ett system för utsläppshandel. Här har SAS koncernen arbetat aktivt för att få delta i handelssystemet, något som efter ett initialt motstånd har mötts av intresse från såväl finansdepartementet som stortingspolitikerna.

SAS koncernen har flera skäl att agera för att komma med i utsläppshandeln. Ett av dem är principiellt och det är att handeln följer principen om förorenarens betalningsansvar. Ett annat är affärsmässigt och handlar om att det kan vara en fördel att ha fått tidiga erfarenheter av kvothandel när en sådan väl införs i ett större sammanhang.

Ytterligare ett skäl är att SAS koncernen har förhoppningen att man genom att köpa utsläppsrätter ska ersätta den koldioxidskatt på flygbränsle som idag betalas på det bränsle som används vid inrikesflygningar i Norge. Norge är för övrigt det enda landet i Europa som har en koldioxidskatt på flygbränsle. Med rådande pris bedöms SAS koncernens kostnader för att köpa utsläppsrätter bli lägre än kostnaderna för den befintliga norska koldioxidskatten.

EU håller dörren öppen för koldioxidavgift

EU-kommissionen har på olika sätt undersökt möjligheterna att införa en koldioxidskatt på flygbränsle, men eftersom en skatt inom EU skulle kunna snedvrída konkurrensen och missgynna de europeiska flygbolagen har kommissionen valt att agera globalt genom sina medlemsländer. Dessa har arbetat aktivt inom ICAO för att möjliggöra ett globalt införande av en koldioxidskatt på flygbränsle.

EUs initiativ har dock mottagits med kompakt kallsinne från hela övriga världen. Vid ICAO-

mötet 2004 försökte exempelvis USA driva igenom något som närmast kan betraktas som förbud mot alla miljörelaterade flygskatter. EU-ländernas representanter fick in en formulering i resolutionen om att det är tillåtet att förbereda miljöskatter för flyget, förutsatt att de inte införs innan ICAO håller nästa möte om tre år.

EU-kommissionen har även gjort flera utredningar för att undersöka möjligheterna att ta ut koldioxidbaserade överflygningsavgifter.

Visst hopp knyts till alternativt flygbränsle

Ett sätt att minska koldioxidutsläppen från en befintlig flygplansflotta skulle kunna vara att använda flygbränsle som är framställt av förnyelsebara råvaror i stället för av fossil olja.

SAS koncernen har därför i flera år stött ett projekt som drivs av Göteborgsföretaget Oroburos, Chalmers och Lunds Tekniska Högskola. Projektet, som stöds även av Volvo Aero, Energimyndigheten, Luftfartsverket och Vinnova, går ut på att framställa syntetiskt flygbränsle där råvaran är förnyelsebar biomassa.

Bränslet går att blanda med vanlig flygfotogen och det har med gott resultat testats i motorsimuleringar vid Lunds Tekniska Högskola. Bränslet bedöms ligga inom de tekniska kriterierna för jetbränsle. Under hösten 2004 har det toxicitetstestats vid Stockholms universitet och förhoppningen är att bränslet så småningom ska kunna fullskaletestas.

De största stötestenarna för detta flygbränsle torde vara att få det certifierat samt att hålla tillverkningskostnaderna på en konkurrenskraftig nivå. Certifiering är dessutom en byråkratisk och mycket tidskrävande process.

Det sker även utveckling av syntetiskt flygbränsle med naturgas som råvara – ett bränsle som för övrigt redan används i Sydafrika. Även detta bränsle leder till ett minskat koldioxidutsläpp eftersom det har högre energitäthet jämfört med vanligt flygfotogen.

För SAS koncernens del anses det dock vara mest intressant att blanda in förnyelsebart flygbränsle i den vanliga flygfotogenen för att därigenom åstadkomma en rejäl sänkning av koldioxidutsläppen.

På flera håll i världen finns stort intresse även för vätgas som energibärande i flygplan, men än så länge saknas såväl teknik för detta som metoder för att framställa vätgasen på ett energieffektivt sätt.

Arbete med hållbar utveckling

Sedan SAS koncernen våren 2003 anslöt sig till FN:s Global Compact har hållbarhetsarbetet inriktats på att säkerställa att de tio principerna i Global Compact uppfylls. Dessa har sin grund i FN-deklarationer som berör mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljöansvar och korruption.

De flesta av SAS koncernens bolag och enheter har under 2004 identifierat för dem relevanta aspekter i Global Compact samt satt mål och upprättat handlingsplaner för det fortlöpande hållbarhetsarbetet. Många bolag och enheter har prioriterat arbetet med att upprätta planer för att minska sjukfrånvaron.

Under året har även rapporteringen av hållbarhetsrelaterade data utvecklats för att närmare följa principerna i Global Compact.

Som ett led i SAS koncernens samhällsansvar har styrelsen igångsatt ett arbete med att utarbeta en *Code of Conduct* med affäretiska regler och riktlinjer för SAS koncernen, som ska omfatta samtliga medarbetare. Koden behandlar en rad centrala frågor som exempelvis relationer till kunder och samhälle, de ömsesidiga relationerna mellan företaget och medarbetare, ägarstyrning, kommunikation med finansmarknaden, intressekonflikter och affärsetik.

Organisation och ledning av hållbarhetsarbetet

SAS koncernens hållbarhetsarbete tar sin utgångspunkt i hållbarhetspolicyen, Sustainability Policy. Det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna ligger hos koncernledningen, Group Management, medan det operativa ansvaret ligger på cheferna för affärsområden och dotterbolag.

SAS koncernen har en central och rådgivande avdelning för miljö och hållbar utveckling som ingår i koncernstaben Corporate Communications & Public Affairs (CC&PA) där koncernens miljödirektör ingår i

SAS koncernens hållbarhetsarbete



För att SAS koncernens verksamhet ska vara långsiktigt hållbar krävs en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande.

ledningen. Chefen för CC&PA bevakar både miljö- och andra hållbarhetsrelaterade frågor åt koncernledningen.

Koordineringen av hållbarhetsarbetet sker genom det koncerngemensamma nätverket SAS Group Sustainability Network där koordinatörerna för miljö och socialt ansvar från alla bolag och enheter ingår. Dessa rapporterar till respektive bolags eller enhets ledning. Se också www.sasgroup.net/miljo.

Frågor som rör medarbetare hanteras i nätverket HR Forum som består av personalcheferna i koncernens bolag och enheter. Även dessa rapporterar till respektive ledning.

Arbetsmiljöarbetet har en väletablerad organisation i form av valda skyddsombud, partssammansatta skyddskommittéer och internkontrollsystem. I Skandinavien har arbetsmiljöorganisationen en tydlig koppling till de fackliga organisationerna. Arbetet med hälsa, miljö och säkerhet stöds av HMS-avdelningar med specialister som exempelvis medicinsk personal, terapeuter och arbetsmiljöingenjörer. HMS-avdelningarna har även en rådgivande funktion i koncernens arbetsmiljöarbete (se också sid 106).

Hantering av hållbarhetsrelaterade data

Miljörelaterade data rapporteras två gånger om året, medan data beträffande medarbetare samt relationer till intressenter och samhälls-engagemang hittills har rapporterats en gång per år. Intentionen är att data rörande sjukdom och skador från och med 2005 ska rapporteras varje kvartal. Dessutom ska bolagen och enheterna redogöra för vilka mått och steg som vidtagits för att uppfylla åtagandena enligt Global Compact.

Ansvaret för rapporteringen ligger på cheferna för respektive bolag och enhet men genomförs praktiskt av koordinatörerna i Sustainability Network. Data sammanställs av koncernens centrala avdelning för miljö och hållbar utveckling.

Varje bolag och enhet ska – efter identifiering av dess mest

Global Compact

De tio principerna i Global Compact tar sin utgångspunkt i FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, ILO:s deklaration om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet, FN:s Rio-deklaration om miljö och utveckling och FN-konventionen mot korruption.

Mänskliga rättigheter

- Princip 1** Företagen ska stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter, och försäkra sig om att dess verksamheter inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.
- Princip 2**

Arbetsvillkor

- Princip 3** Företagen ska värna organisationsfrihet och i praktisk verklighet erkänna rätten till kollektiva förhandlingar; verka mot avskaffandet av alla former av tvångsarbete;
- Princip 4** för ett faktiskt avskaffande av barnarbete; och
- Princip 5** mot diskriminering i samband med anställning och yrkesutövning.
- Princip 6**

Miljö

- Princip 7** Företagen ska bedriva ett förebyggande miljöarbete;
- Princip 8** ta initiativ för att främja ett större miljöansvar; och
- Princip 9** uppmuntra utveckling och spridning av miljöanpassad teknik.

Korruption

- Princip 10** Företagen arbetar emot alla former av korruption, inklusive bestickning och tagande av mutor.

väsentliga miljöpåverkan – utarbeta nyckelindikatorer, KPI. Flera av koncernens bolag och enheter använder indikatorerna för att räkna ut ett miljöindex som de sedan styr och sätter mål efter. (Mer om SAS koncernens Miljöindex på sid 110).

Dialog med intressenter

SAS koncernen har en lång tradition av samarbeten och dialog med externa intressenter. Till exempel finns en sedan länge etablerad dialog med luftfartsmyndigheterna i de nordiska länderna. Dialogen med kunderna förs bland annat genom de olika verksamheternas kundenkäter. Kunderna lämnar också regelbundet synpunkter på framför allt flygverksamhetens miljöarbete via etablerade strukturer för insamling av kundsynpunkter. Hotellkunderna uppmanas att lämna synpunkter på hotellens miljöarbete i formulär som finns på hotellet.

SAS koncernen inhämtar också synpunkter från miljöorganisationer i olika frågor. Det skedde senast i Norge i samband med att koncernen började arbeta aktivt för att få delta i det norska systemet för handel med utsläppsrätter. Ambitionen är att i framtiden etablera intressentdialoger där synpunkter på SAS koncernens hållbarhetsarbete och hållbarhetsredovisning fångas upp på ett mer strukturerat sätt.

I övrigt förs dialog med med olika intressenter där aspekter på koncernens hållbarhetsarbete berörs. Det gäller exempelvis i samband med att medarbetare från SAS koncernens Sustainability Network håller föredrag vid högskolor och universitet.

SAS koncernen för även en fortlöpande dialog med nätverket för miljöforskning, "Øresund Environment Academy". Här behandlas framför allt frågor om utveckling och marknadsföring av Øresundsregionen som ett av de största kunskapscentrumen inom miljöområdet. Genom deltagandet i ØEA markerar SAS koncernen viljan att aktivt bidra till en hållbar utveckling i regionen.

Händelser och aktiviteter 2004

Flygbolagssamarbetet Star Alliance, som Scandinavian Airlines, Spanair och Blue1 ingår i, har beslutat stärka innebörden i alliansens slogan "The airline network for Earth". Det ska ske genom samarbete med tre internationella organisationer inom vetenskaps-, kultur- och miljösektorerna. Dessa är UNESCO – FNs organ för internationellt samarbete om utbildning, vetenskap, kultur och kommunikation, Ramsar – den internationella våtmarkskonventionen – och IUCN som är en paraplyorganisation för över 1 000 miljömyndigheter och miljöorganisationer i 140 länder. Inom UNESCO är det särskilt programmet *Man and the Biosphere* som stöds.

För Star Alliance är detta ett sätt att visa ansvar och bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Stödet innebär bland annat möjlighet för organisationerna att informera i olika inflykt-media och de kan dessutom få rabatterade flygbiljetter till sina fältarbete.

Tillsammans med övriga nordiska företag som är anslutna till Global Compact deltar SAS koncernen i ett nätverk. Deltagarna i nätverket delar med sig av erfarenheterna av införandet av de tio principerna till varandra. Nätverket är även en nordisk förbindelse-länk till Global Compacts kontor i New York.

SAS koncernen har också verkat för att etablera ett partnerskap med FNs utvecklingsprogram UNDP. Bland annat undersöks möjligheten att låta det flygambulansprojekt, som SAS koncernen och den svenska Luftfartsstyrelsen driver, ingå i partnerskapet.

Projektet, som finansieras av Luftfartsstyrelsen, innebär att SAS koncernen ställer upp med en specialutrustad Boeing 737 som ska kunna användas i katastrofsituationer. Flygplanet är utrustat för att kunna fungera som ett mindre sjukhus med sex intensivvårdsplatser och sex övriga vårdplatser. SAS koncernen har också i flera år kunnat erbjuda personella resurser för insatser i samband med

uppbyggnad och drift av flygplatser eller luftfartsaktiviteter i utvecklingsländer eller i akuta krissituationer. Till exempel har SAS koncernen frigjort personal till FNs organisation, som bistått i återuppbyggnadsarbete i Sudan, Kongo och Afghanistan. Förhoppningen är att den typen av frivilligarbete ska kunna utvecklas genom partnerskapet med UNDP.

I samband med flodvägskatastrofen i Asien i slutet av december 2004 organiserade SAS koncernen, på uppdrag av de skandinaviska utrikesdepartementen, en luftbro mellan Thailand och Skandinavien samt utrustade ambulansflyg för att undsätta nödställda.

Medarbetare i SAS koncernen tog initiativ till en bössinsamling för Rädda Barnen, till förmån för dem som drabbats av flodvägskatastrofen. Insamlingen resulterade i ett bidrag på 2,6 MSEK, varefter SAS koncernen bidrog med motsvarande summa.

Utmärkelser

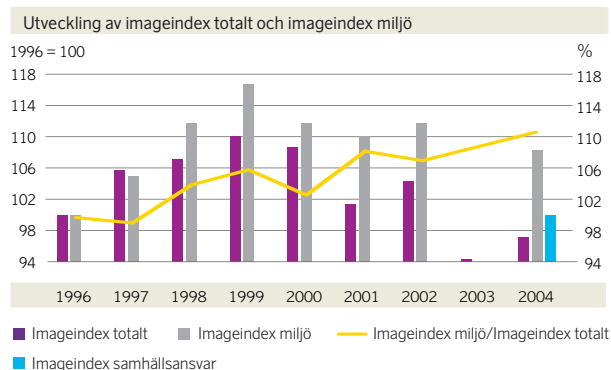
Rezidor SAS Hospitality fick i november 2004 utmärkelsen Worldwide Hospitality Award for Environmental Protection and Sustainable Development. Bakom priset står konsultföretaget MTG Group och resebranschtidningen HTR Magazine. Priset motiverades framför allt med att Rezidor SAS arbetar brett och strukturerat med hållbarhetsfrågorna och inför Responsible Businessprogrammet på alla hotell.

SAS koncernens Årsredovisning 2003 & Hållbarhetsredovisning utsågs i december av FAR, föreningen för revisionsbyråbranschen i Sverige, till årets bästa hållbarhetsredovisning och nominerades till svensk deltagare i European Sustainability Reporting Award 2004.

SAS koncernen fick i september 2004 pris av de norska finansanalytikerna för "bästa rapportering av ickefinansiell information" för Årsredovisning 2003 & Hållbarhetsredovisning. Juryn underströk att den ickefinansiella informationen har blivit allt viktigare vid värdering av företag eftersom bara en begränsad del av värdeskapandet i dagens företag är synligt i räkenskaper.

Miljöarbetet ger förbättrad image

Scandinavian Airlines har i många år mätt hur kunderna uppfattar bolaget i ett Nöjd Kund Index. En av faktorerna som har mätts har varit om Scandinavian Airlines uppfattas som ett miljömedvetet flygbolag. Diagrammet nedan visar att miljöarbetet ända sedan 1998 har bidragit positivt till utvecklingen av Scandinavian Airlines totalimage. För 2003 saknas, på grund av datatekniska problem, uppgifter om utvecklingen av bolagets miljöimage. 2004 ställdes för första gången även frågan om Scandinavian Airlines uppfattas som ett flygbolag som tar samhällsansvar.



Miljöimagen för Scandinavian Airlines har sedan 1998 bidragit positivt till bolagets totalimage.

Socialt ansvar

SAS koncernens sociala ansvar kan beskrivas som relationer: Relationer till de egna medarbetarna och relationer till det omgivande samhället. Socialt ansvar är ett begrepp vars innebörd kan skilja sig beroende på tid och plats. Prioriterade frågor i Skandinavien är inte nödvändigtvis desamma som i Kina och Mellanöstern där SAS koncernen bedriver hotellverksamhet.

Fortsatt fallande intäkter och ökande bränslepriser har tydliggjort nödvändigheten av Turnaround 2005 i framför allt SAS koncernens tre största skandinaviska flygbolag. För att de ska klara en anpassning till rådande marknad och kostnadsnivå har ytterligare medarbetare fått lämna flygbolagen under 2004.

Totalt har antalet medarbetare minskat med 4 580 under året. SAS koncernen har under 2004 haft 32 481 (34 544) medelantal anställda.

Medarbetarundersökningar visar att motivationen, bland de medarbetare som arbetar kvar, endast har fallit måttligt mot bakgrund av de påfrestningar som man har utsatts för under året.

De medarbetare som beviljats frivillig uppsägning har fått möjlighet att genomgå ett karriärstödsprogram. Vid ingången av 2005 var 11% av de 254 medarbetare som påbörjade programmet fortsatt arbetsökande.

Inom flera bolag, däribland Blue1, Spanair och Rezidor SAS, har verksamheten expanderat under 2004 och personalstyrkan utökats.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro är kostsam för både samhället och SAS koncernen. I ett par av koncernens bolag motsvarar sjukfrånvaron upp till 9% av den totala arbetstiden, vilket är något högre än den genomsnittliga sjukfrånvaron i Sverige. (Se även sidan 113).

Arbetet med att minska sjukfrånvaron, i synnerhet långtidsfrånvaron, har under 2004 varit prioriterat bland flera av koncernens bolag och enheter.

Den så kallade Vitality-utbildningen, som påbörjades 2002 med syftet att underlätta för långtidssjuka att återgå i arbete, genomfördes även under 2004. Vitality-utbildningen, som hållits i Sverige i samarbete med försäkringsbolaget Alecta, innehåller moment av både mental och fysisk träning. Resultaten har hittills varit mycket goda: Sjukfrånvaron, sjuklönekostnaderna och sjukfrånvaroperioden (15–90 dagar) har minskat bland de medarbetare som deltagit i Vitality-utbildningen.

Arbetet har i Norge fortsatt med intentionsavtalet mellan myndigheter och företag, det så kallade Inkluderende Arbeidsliv. Målet med

avtalet är att minska sjukfrånvaron med 20% under perioden 2001–2005. Aktiv sjukskrivning och arbetsträning har varit verktyg för att få anställda snabbare tillbaka till arbetet.

Enligt en beräkning som den norska näringslivsorganisationen NHO har gjort, har sjukfrånvaron totalt minskat med närmare 24% mellan 2003 och 2004 i de företag som tecknat IA-avtalet.

Arbetsmiljö

Efter organisationsförändringarna inom SAS koncernen har de stora konsortiegemensamma arbetsmiljöorganen lagts ned och arbetsmiljöarbetet sker numera i varje enskilt bolag. Fokus på arbetsmiljöarbetet bestäms av förutsättningarna i varje enskilt bolag. I samband med organisationsförändringen inrättades en ny befattning i koncernens stabsfunktion för Human Resources, som genom ett nätverk ska stödja bolagen i deras arbete med arbetsmiljöfrågor.

Mångfald och jämställdhet

SAS koncernens mångfaldspolicy innehåller också ett åtagande att agera för jämställdhet mellan könen. I stället för en koncerngemensam jämställdhetsplan utarbetas sådana planer inom respektive bolag. Däremot finns ett koncernbeslut på att minst 40% av alla kandidater som kallas till intervju för nya ledarbefattningar ska vara kvinnor.

SGS har i flera år haft ett program för att främja mångfald och jämställdhet. Det har resulterat i att exempelvis SGS Sweden AB har 42% kvinnor bland alla ledare med personalansvar. Totalt är 65% av de tillsvidareanställda fortfarande män. Till exempel deltar Scandinavian Airlines Danmark i ett EU-projekt som särskilt syftar till att utveckla olika verktyg för att underlätta rekryteringen av kvinnliga ledare. Redan idag är 36% av alla ledare inom Scandinavian Airlines i Danmark kvinnor. Deras lönenivå ligger på index 97, medan den manliga har index 100. Skillnaden förklaras delvis av att kvinnorna i genomsnitt är något yngre än männen.

Inom Rezidor SAS är 20% av hotellcheferna kvinnor, vilket är ett resultat av ett aktivt sökande efter kvinnliga chefskandidater i enlighet med Rezidor SAS jämställdhetspolicy.



SAS koncernens sociala ansvar	Flygverksamhet									Airline Support Businesses/Airline Related Businesses								Hotell
I vilken grad:	Koncern- funkt.	Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Scandinavian Airlines International	Spainair	Widerøe	Blue1	SAS Technical Services	SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Trading	SAS Flight Academy	Jetpak Group	European Aeronautical Group	SAS Media	Newco	Rezidor SAS
– finns sociala/etiska policies och riktlinjer?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– har företaget varit involverat i samhällsrelaterade projekt?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns miljö-, sociala/etiska krav och dialog vid val av leverantörer och/eller produkter?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns miljö-, sociala/etiska krav i leverantörskontrakt?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns koncernens hållbarhetspolicy i avtal och kontrakt med leverantörer?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– förs dialog/samarbeten med intressenter (skolor, organisationer, forskning etc.)?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns plan/behovsidentifiering för utbildning/kompetensutveckling?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– har chefs- och medarbetarutbildning i hållbarhetsfrågor genomförts?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns etablerade samarbetsformer med fackförbund och personalrepresentanter?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns policies och regler för agerande i händelse av övertalighet?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns system för förbättring av arbetsmiljön?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– implementeras och uppfylls FN:s Global Compact?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
– finns kultur-, miljö- eller social/etikrelaterad sponsring?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Företaget har inte varit utsatt för tvister eller klagomål relaterade till sociala, etiska och/eller arbetsrättsliga förhållanden.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

○ Nej ● Påbörjat ● Delvis ● På god väg ● Ja ■ Stämmer □ Stämmer ej

Samarbete med fackliga organisationer

SAS koncernen har en lång tradition av samarbete och samförstånd mellan företag och fackliga organisationer. De strukturella och organisatoriska förändringar, som genomförts framför allt inom Scandinavian Airlines under 2004, har inneburit att nya juridiska bolag har etablerats. Det har även lett till en förändring av inarbetade fackliga strukturer till en mer decentraliserad modell. Resultatet är att fackligt förtroendevalda har fått förändrade roller och ett ansvar som är mer lokalt och ligger närmare verksamheten i respektive bolag än i den tidigare strukturen.

Rezidor SAS har under 2004 etablerat ett fackligt råd, European Works Council, där ledningen vid årliga möten ska informera och diskutera med medarbetarrepresentanterna om företagets ekonomi, utveckling, framtida satsningar och andra övergripande frågor.

Kompetens- och ledarutveckling

I den nya koncernstrukturen med självständiga bolag och enheter ska såväl finansiering som utveckling av ledare och medarbetare ske decentraliserat utifrån varje bolags finansiella ställning och behov av kompetensutveckling.

Närmare 2 000 medarbetare i Danmark har deltagit i kommersiella utbildningsprogram.

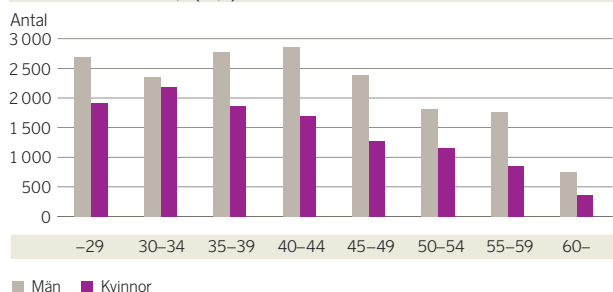
I samband med sammanslagningen av Scandinavian Airlines och Braathens genomfördes särskilda aktiviteter och kurser för att skapa gemenskap mellan medarbetarna i det nya bolaget. Även i Sverige har utbildningsprogram genomförts.

I samband med den kompetensutvärdering av ledare som genomfördes 2003, samt de övertalighetsprocesser som genomförts under 2003 och 2004, har stora grupper av medarbetare fått sammanställa sina kompetenser i en CV-databas. Syftet har varit att få en bättre överblick över medarbetarnas kompetens och

Alkohol, spel och vuxenfilm

Flera av koncernens bolag har i sin verksamhet inslag som inte accepteras av alla grupper i samhället. Dit hör SAS Tradings försäljning av sprit, flygbolagens och hotellens alkoholserving, den casinoverksamhet som förekommer på en del av Rezidor SAS hotell, liksom att det finns tillgång till pornografiska filmer på hotellrummen. SAS koncernens hållning är att erbjuda vuxna personer endast sådant som är lagligt och kulturellt accepterat, och att resten är en fråga om den enskilde individens ansvar.

Ålders- och könsfördelning i SAS koncernen 2004.
Genomsnittsålder 41,1 (41,2) år exklusive Hotels och Widerøe.



intresseområden för att se om övertaliga medarbetare kan omplaceras sammt för att ge stöd till dem som velat satsa på en karriär utanför SAS koncernen. Det har även handlat om att få en bild av vilka kompetenser som finns i SAS koncernens ledarkår och hur dessa kan utvecklas och användas i framtiden.

Ett trainee-program, med syfte att säkra tillgången på nya ledare, har pågått under 2004. Programmet, som haft sju internrekryterade deltagare, avslutas i mars 2005 och har omfattat ett 13 veckors utbildningsprogram som varvats med studiebesök och föredrag, samt däremellan arbete inom olika verksamhetsområden i koncernen. Externrekrytering till ett nytt trainee-program inleddes i januari.

Den koncerngemensamma funktionen Human Resource Services har genomfört utbildningar för drygt 100 ledare och specialister i bland annat projektmetodik samt genomfört ett management-program.

PULS

Medarbetarundersökningen PULS (Personal-Undersökningar-om-Livet-i-SAS) tar upp frågor om bland annat ledarskap, medarbetarnas kunskap, motivation och befogenheter, hur samarbete och organisatorisk effektivitet fungerar och om medarbetarna anser sig få använda sina kunskaper på ett effektivt sätt.

En PULS-undersökning genomfördes i mars 2004 då samtliga bolag utom Rezidor SAS, SAS Cargo Group, Spanair och airBaltic deltog. SAS Cargo Group genomför sin undersökning 2005.

Rezidor SAS genomförde under 2004 en egen undersökning, "Climate Analysis" som besvarades av 12 000 medarbetare varav flertalet är anställda i hotell som drivs med franchisekontrakt.

Under de senaste tre åren har svarsfrekvensen sjunkit kraftigt och 2004 svarade endast hälften av medarbetarna på PULS-enkäten.

PULS-verktyget ska omarbetas under 2005 för att passa bättre

i den nya bolagsstrukturen och bli mer användbart för både ledare och medarbetare.

Förhandlingar om nya bolagsstrukturer och ändrade löneavtal

Under 2004 har förhandlingarna med de fackliga organisationerna fortsatt präglats av besparings- och omställningsprogrammet Turn-around 2005. Den viktigaste strukturella åtgärden som genomförts är bolagiseringen av enheter i SAS konsortiet.

Kollektivavtalsförhandlingarna har under 2004 varit komplicerade, då SAS koncernen för andra året i rad krävde ett löneavtal som innebar fortsatt frysta löner eller lönesänkningar för medarbetarna i stora delar av koncernen. Koncernens krav baserades på en skandinavisk jämförelsestudie som lett till mer marknadsmässiga löner.

Koncernen träffade avtal om frysta eller sänkta löner gällande 2004 med alla utom Transportarbetareförbundet i svenska avtalsområden för lastare och mekaniker/flygtekniker. Konsekvensen av det ingångna avtalet med Transportarbetareförbundet blev att SAS koncernen inledde en översyn av dessa verksamheter inom SGS och STS. Syftet var att säkerställa att kostnadsnivån inte ökar, avtalen till trots.

I slutet av 2004 nåddes en överenskommelse med Transportarbetareförbundet om att överföra de ingångna lokala SAS-avtalen till det så kallade riksavtalet, som omfattar lastare och mekaniker/flygtekniker utanför SAS koncernen. Därmed blev villkoren för dessa kategorier inom SAS koncernen kostnadsmässigt i nivå med övriga branschen.

Avtalsförhandlingarna och bolagiseringen har i övrigt genomförts i samförstånd, även om parterna haft olika uppfattningar.

Konflikter och tvister

Transportarbetareförbundet i Sverige genomförde i början av 2004 en kortare konflikt som avsåg 2003 års avtalsförhandlingar och i oktober varslade förbundet på nytt om konflikt rörande lastare och mekaniker i samband med 2004 års avtalsförhandlingar, men varslet togs tillbaka när ett avtal träffades.

I Danmark har nio kortare avtalsstridiga konflikter ägt rum under 2004, flera av dem har varit trafikpåverkande och har ägt rum som en konsekvens av åtgärdsprogrammet Turnaround 2005 och bolagiseringen av Scandinavian Airlines.

I månadsskiftet november/december 2004 genomförde piloter, anslutna till fackföreningen SEPLA, en strejkaktion i protest mot att Spanair beslutat att hyra in extern flygkapacitet för att utöka produktionen på det spanska inrikesnätet. Konflikten innebar inställda flygningar och kostnaderna för den beräknas till cirka 200 MSEK.

Piloterna på Blue1 varslade i januari 2005 om strejk med anled-



ning av missnöje med löneförhandlingarna. Strejken bröt aldrig ut eftersom parterna kunde enas.

I Norge har en rättstvist avgjorts. Den gällde 78 piloter som begärt att deras uppsägningar från Scandinavian Airlines på grund av arbetsbrist skulle ogiltigförklaras. Piloterna fick dock inte gehör i rätten och samtliga har därefter lämnat företaget. Även 29 kabinanställda drev ett motsvarande mål men domstolen avvisade även deras begäran.

Ytterligare en rättstvist är aktuell i Norge. Den gäller 350 ramp-tjänstarbetare som sades upp i samband med att Braathens ramp-tjänstverksamhet upphörde och övergick till SGS. SAS koncernen fick medhåll i första instans. Domen, som överklagades av arbetstagarorganisationerna LO och Yrkesorganisationernas Sentralförbund, kom upp i lagmansretten i januari 2005. Slutlig dom meddelas senare under 2005.

Widerøe har en pågående rättstvist som rör uppsägningar av 7 medarbetare till följd av att biljetthanteringen har överförs till SAS Braathens.

Affärsrelationer

Med socialt ansvar menas även ett affäretiskt och ansvarsfullt agerande gentemot kunder och affärspartner. För flygbranschen, som bland annat har en tradition av nära samarbete med konkurrenter, står konkurrensrättsfrågorna i fokus. SAS koncernen har infört ett särskilt avsnitt om konkurrensrätt i sina koncernpolicies och antagit ett program för att säkerställa efterlevnaden, "SAS Competition Law Compliance Programme". I koncernens policies finns även strikta regler som förbjuder bestickning och mottagande av mutor och otillbörliga förmåner. Dessa regler utvecklas i en *Code of Conduct* som ska implementeras under 2005.

I rapporten "Luftfarten i Skandinavien – værdi og betydning" framkommer, att konkurrensen inom luftfarten i de skandinaviska länderna ligger på samma nivå som i resten av Europa. Det gäller både inrikestrafik, europatrafik och trafik till andra delar av världen. Rapporten, som är beställd av SAS koncernen, har tagits fram av det danska, respektive norska och svenska konsultföretagen COWI, TØI och Inregia.

Ekonomiska aspekter på samhälls- och socialt ansvar

Eftersom det saknas vedertagna modeller för redovisning av ekonomiska aspekter på socialt ansvar, förs här ett resonemang kring värdet på SAS koncernens sociala ansvar och engagemang. Den sociala dimensionen av hållbar utveckling kan i det här sammanhanget delas upp i två underområden: Relationen till medarbetarna och relationen till det omgivande samhället. Det handlar i det senare fallet för SAS koncernens del om att bidra till en positiv utveckling av de samhällen där verksamheten bedrivs och att bli respekterad som samhällsaktör.

Medarbetare

Värdeskapandet ligger i SAS koncernens bidrag till de anställdas kompetens i arbetsrollen, utveckling och välbefinnande. En aspekt är även koncernens attraktionskraft som arbetsgivare och det relativa löneläget är ett mått på den.

Efter den lönejämförelse som gjordes vintern 2003/2004 har de flygande medarbetarna i Skandinavien fått mer marknadsanpassade löner och på marksidan har de större grupperna tjänstemän, tekniker och arbetare branschavtal som ligger i nivå med motsvarande grupper i konkurrerande verksamhet.

Ett långsiktigt hållbart företag ligger lönemässigt i nivå med konkurrenterna och attraherar personal genom att exempelvis ge goda möjligheter till personlig utveckling samt genom att ha ett attraktivt varumärke och en stark värdegrund.

Kostnader för sjukfrånvaro

Förutom löner, sociala avgifter och pensioner, som redovisas på sid 75, har SAS koncernen kostnader för sjukfrånvaro och rehabilitering. Sjukfrånvaron varierar kraftigt mellan olika verksamhetsområden, enheter och avdelningar.

I genomsnitt är sjukfrånvaron cirka 7 %, vilket betyder att SAS koncernen och samhället har en gemensam kostnad för sjukfrånvaro på mer än en miljard SEK per år. (Uppgifterna om sjukfrånvaro är behäftade med viss osäkerhet på grund av bolagiseringen som genomfördes 2004.) SAS koncernen satsar fortlöpande stora resurser på rehabilitering utifrån övertygelsen om att det är en vinst för både individ och företag att undvika långtidssjukskrivningar och få tillbaka personerna i arbete så fort som möjligt. Goda

resultat har uppvisats i den så kallade Vitality-utbildningen som beskrivs på sid 106.

Stöd till facklig verksamhet

Att SAS koncernen med sina skandinaviska rötter stöder facklig verksamhet är delvis en följd av lagstiftning, men baseras också på en övertygelse om att samarbetet med fackföreningar är en förutsättning för utvecklingen av effektiviteten i koncernen.

Det finns totalt cirka 200 fackföreningar representerade inom SAS koncernen och närmare 200 heltidsanställda fackligt förtroendevalda som företaget betalar lönen för. SAS koncernens verksamhet är mycket känslig för arbetsrelaterade konflikter och strejker. Statistik som förts sedan 1992 visar på en klart nedåtgående trend när det gäller antalet konflikter och jämfört med konkurrenter i andra länder är de konflikter som SAS koncernen drabbas av få till antalet och små till omfånget. Det visar att ett gott samarbete mellan fack och företag bidrar till värdeskapandet, exempelvis genom att undvika kostnader.

Bidrag till samhällsutvecklingen

Flygverksamhet är sysselsättningsdrivande. Det framgår av rapporten "Luftfarten i Skandinavien – værdi og betydning". Enligt rapporten genererar varje anställd i SAS koncernens flygverksamhet 1,63 anställda i andra branscher och företag. Det innebär att SAS koncernens flygverksamhet direkt och indirekt sysselsatte mellan 46 000 och 52 000 personer i de tre skandinaviska länderna under 2004. Dessa personer bidrog med cirka 10 miljarder SEK i form av skatt till de danska, norska och svenska statskassorna.

Enligt rapporten ovan står SAS koncernens omsättning för 0,6% av den svenska, 0,7% av den danska och 1,1% av den norska bruttonationalprodukten.

Hotellverksamhet är i sig mer sysselsättningsintensiv jämfört med flyget, men genererar inte lika många indirekta arbetstillfällen som flyget gör.

Förutom att flyget betalar för sitt utnyttjande av infrastrukturen, det vill säga flygplatser och flygledning, är det en viktig del av hela den skandinaviska infrastrukturen. Det gäller inte minst i Sverige och Norge som är både vidsträckt och glesbefolkade länder.

Till skillnad från exempelvis lågprisflygbolagen upprätthåller SAS koncernens flygbolag en rad mindre lönsamma flyglinjer till och från platser i den skandinaviska periferin. Skälet är att dessa linjer ska mata passagerare till de större kontinentala och interkontinentala flyglinjerna och därmed stärka SAS koncernen som nätverksoperatör och göra bolaget bärkraftigt. Samtidigt blir nyttan stor för individer och näringsliv i de regioner som annars knappast skulle ha några flygförbindelser.

Säkerhetskostnader

Som en följd av terrordåden i september 2001 har EU fastställt nya säkerhetskrav för flygbranschen. Det är flygbolagen som bekostar de arrangemang som myndigheterna kräver för att ge ökad säkerhet för både passagerare och anställda. Motsvarande säkerhetsarrangemang för exempelvis tåg- och färjetrafik finansieras i allmänhet av staten via skatten. De skärpta säkerhetskraven har även inneburit en ökad belastning för flygbolagen och dess medarbetare i form av hårdare anställningskontroller och ökad övervakning.

SAS koncernen driver teknikutveckling

Som en del av det samhällsansvar som SAS koncernen tar är det naturligt att även driva på och delvis även bekosta utveckling av mer miljöanpassad teknik. SAS koncernen har exempelvis varit pionjär bland flygbolagen när det gäller att ställa miljökrav vid beställning av nya flygplan och motorer. Senast har det handlat om att få både flygplans- och motortillverkare att ta fram lösningar som kan göra MD-80-flygplanen både tystare och mer bränslesnåla. (Se sid 111)

När norska miljömyndigheter i januari 2004 krävde att avvisning av flygplan skulle göras med triazolofria vätskor var SAS koncernen en aktiv part för att utveckla sådana. SAS koncernen har därefter, utan önskemål från andra myndigheter, sett till att de används även i övriga Skandinavien.

SAS koncernen och dess flygbolag driver – och till del bekostar – med andra ord en teknikutveckling som kommer hela flygbranschen till godo. Inget av de konkurrerande lågprisbolagen har visat intresse av att delta i något utvecklingsprojekt. De deltar inte heller i det reguljära arbetet med att utarbeta flygrelaterade normer och standarder – något som SAS koncernens flygbolag lägger med mycket tid och pengar på.

Miljöansvar

SAS koncernens miljöpåverkan varierar starkt beroende på verksamhetsområde. Generellt gäller att koncernens mest betydande miljöpåverkan är förbrukning av icke förnyelsebar energi, främst fossila bränslen. Dessa leder vid förbränning till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket antas bidra till en global klimatförändring. Buller från flyget är en lokal miljöbelastning som uppmärksammas allt mer.

SAS koncernens flygverksamhet står för cirka 90% av den totala miljöbelastningen vilken primärt är förknippad med förbränning av flygbränsle. Förutom tillskottet av koldioxid kan även flygmotorernas utsläpp av vattenånga och kväveoxider, som ökar ozonhalten i luften, liksom kondensstrimmorna, ge upphov till en klimatpåverkan. Förbränning av flygbränsle ger även utsläpp av kväveoxider, som regionalt orsakar försurning och övergödning av mark och vatten. Buller vid start och landning ger lokala miljöbelastningar.

Miljöbelastningen för hotell och övrig verksamhet består främst av energi- och vattenförbrukning, material- och kemikalieanvändning samt avfallsgenerering. Förutom hotellverksamhet handlar det dels om enheter som huvudsakligen består av kontorsverksamhet, dels bolag och enheter som är mer tekniska till sin natur som exempelvis SAS Technical Services (STS) och SAS Ground Services (SGS). Dessas miljöpåverkan består även av kemikalieanvändning och generering av farligt avfall.

Miljöindex

SAS koncernen mäter miljöeffektiviteten med hjälp av Miljöindex. Detta används även som ett verktyg för styrning och uppföljning av koncernens miljöprestanda. Miljöindex har utvecklats successivt sedan 1995 av Scandinavian Airlines och redovisar respektive verksamhets miljöbelastning i förhållande till produktionen. Indexet omfattar från och med 2002 flera bolag. Dessa planerar, sätter mål, styr och rapporterar respektive verksamhets miljöprestationer med de nyckeltal som indexet bygger på.

Med utgångspunkt i SAS koncernens övergripande mål och strategier, på kort och lång sikt, utformar respektive bolag och enhet miljömål baserade på kravet om ständig och relativt förbättrad miljöprestanda. Det långsiktiga målet är att samtliga miljöledningssystem inom koncernen ska vara dokumenterade och i linje med den internationella miljöledningsstandarden ISO 14001. Frågan om certifiering av systemen avgörs av respektive bolag eller enhet efter affärsstrategiska bedömningar.

Miljötilstånd, överskridanden, incidenter och tvister

En närmare beskrivning av SAS koncernens koncessioner och miljörelaterade tillstånd ges i Förvaltningsberättelsen på sidan 63.

Flygverksamheten har inte några egna koncessioner eller miljö-tillstånd utan är beroende av tillstånd som flygplatsägarna har för operativ drift, som exempelvis glykolhantering och banavisning samt gränsvärden för bullerbelastning. Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna. Dispensen motiveras av att det saknas tillräckligt säkra alternativ till halon som brandsläckningsmedel.

Överträdelser och incidenter av ekonomisk betydelse redovisas i Förvaltningsberättelsen, sid 63. Övriga återfinns nedan eller under respektive bolag på sid 113–117.

Ett bränsleläckage inträffade i maj 2004 på Köpenhamns flygplats vid en anläggning som delvis är ägd av SAS Oil. På grund av en skadad ventil läckte cirka 35 m³ flygbränsle ut från det underjordiska tanksystemet. Den lokala säkerhetsorganisationen lyckades samla upp i stort sett hela utsläppet. Därefter har samtliga ventiler och tanksystem kontrollerats och rutiner införts för att förebygga liknande incidenter.

SAS koncernen är via bolaget SAS Oil AB minoritetsägare i en rad mindre bolag som hanterar flygbränsle. SAS koncernen har försäkrat sig om att dessa bolag har nödvändiga tillstånd, beredskapsplaner och försäkringar. SAS Oil är ett inköpsbolag för flygbränsle till flera av koncernens flygbolag.

Miljörelaterade händelser och aktiviteter

- Från och med 2004 har endast triazolofria avisningsvätskor använts av SAS koncernens flygbolag vid alla skandinaviska flygplatser.
- I november 2004 dömdes Oslos flygplats att betala skadestånd för bullerstörningar på upp till 0,2 MNOK vardera till cirka 220 närboende. Oslos flygplats dömdes också att betala rättegångskostnaderna på 10 MNOK. SAS koncernen är inte part i målet, men ärendet illustrerar den uppmärksamhet som flygbuller får.
- I mars 2004 ändrade det svenska Luftfartsverket system för beräkning av den emissionsbaserade landningsavgiften och införde den så kallade ECAC-modellen, där avgiften bestäms av hur många kilo kväveoxider flygmotorerna släpper ut. I Storbritannien infördes den emissionsbaserade landningsavgiften vid Londonflygplatsen Heathrow i april 2004 och förslag finns att

SAS koncernens miljöansvar	Flygverksamhet									Airline Support Businesses/Airline Related Businesses								Hotell
	Koncern-funktt.	Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Scandinavian Airlines International	Spanair	Widerøe	Blue1	SAS Technical Services	SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Trading	SAS Flight Academy	Jetpak Group	European Aeronautical Group	SAS Media	Newco	Residor SAS
Företaget har:																		
Miljökrav vid val av leverantörer	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Miljökrav vid val av produkter	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Miljöledningssystem	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Miljöpolicy/Miljömål	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

○ Nej ○ Påbörjat ○ Delvis ○ På god väg ● Ja

även införa avgiften på Gatwick. Åtgärden har inte resulterat i ökade avgifter för SAS koncernen. Flera andra europeiska länder överväger också att införa motsvarande landningsavgifter.

- I London har även bullergränserna skärpts, men det får inga konsekvenser i form av restriktioner eller avgifter för SAS koncernen med den flygplansflotta som används för dagens London-flygningar.
- Ett EU-förbud mot användning av flamskyddsmedlet pentaBDE, trädde i kraft första januari 2005. Flyget har dock fått dispens och får fram till 21 mars 2006 på sig att utveckla alternativa flamskydd för de system för utrymning av flygplan – till exempel nödrutschbanor – som idag är behandlade med pentaBDE.
- ICAO beslutade i oktober om en skärpning av certifieringskraven för utsläpp av kväveoxider från flygmotorer. Kraven, som ska gälla från 2006, innebär 12% lägre utsläpp jämfört med nu gällande krav. De nya kraven har ingen praktisk betydelse för SAS koncernens nuvarande flygflotta. År 2006 införs även skärpta certifieringskrav för buller, kapitel 4. Kraven gäller för godkännande av nya flygplan. För närvarande klarar alla SAS koncernens flygplan utom MD-80 kapitel 4-kraven.
- I januari 2005 sänktes bullergränsen för nattrafik vid Köpenhamns flygplats till 80 dB(A). Den samlade bullerkonturen vid flygplatsen ska också sänkas vilket kan få konsekvenser med tanke på att trafiken ökar.
Det är bland annat därför som SAS koncernen, tillsammans med leasingföretaget GECAS, har förhandlat med flera leverantörer om möjligheterna att sänka bullernivån från MD-80-flygplanen. Förhoppningen är att kunna omcertifiera MD-80 till kapitel 4. Två förslag till lösningar har utvecklats för att möta SAS koncernens behov. Enligt planerna ska dessa lösningar certifieras under första halvåret 2005.
- SAS koncernens ledning har på grund av överkapacitet och ekonomiska överväganden beslutat att sälja koncernens åtta MD-90. Eftersom MD-90 hör till de minst bullrande planen i flygplansflottan kan utfasningen få konsekvenser för den samlade bullerkonturen.

Samarbeten och teknikutveckling

SAS koncernens flygbolag deltar aktivt i en rad både nationella och internationella fora där luftfartens miljöfrågor behandlas. Det gäller exempelvis ICAO, flygbolagsorganisationerna IATA och AEA samt den nordiska arbetsgruppen för luftfartens miljöfrågor, N-ALM.

Ett fortlöpande arbete pågår för att, bland annat från miljösynpunkt, förbättra de arbetskläder som används av drygt 6 000 medarbetare inom framför allt SGS, STS och SAS Cargo. Med anledning av det ingår representanter för SAS koncernen i ett danskt nätverk bestående av textilinköpare som samverkar med miljömärkningsorganisationer, forskare och tillverkare för att driva på utvecklingen av mer miljöanpassade textilier och textihantering. Erfarenheterna från det arbetet har bland annat lett till nya krav på arbetskläder till lastare, flygmekaniker och cargoarbetare. De nya och specialdesigade arbetskläderna har fyra gånger längre livstid än tidigare, vilket betyder både lägre miljöbelastning och ekonomiska besparingar.

Rezidor SAS bidrar till spridning av miljöanpassad teknik genom att tillämpa en egen teknikstandard i samband med öppnande av nya hotell runt om i världen. Rezidor SAS Technical Standards innehåller flera krav på användning av bästa tillgängliga teknik, BAT, till exempel när det gäller kraftvärme- och kylanläggningar, energieffektiva lösningar, snålspolande duschar och toaletter etc. Dessa lösningar leder till att högsta tekniska standard används över allt där Rezidor SAS har hotell.

Rezidor SAS har även deltagit i utveckling av en branschgemensam standard för vilka krav som ska ställas vid uppförande av hotell:

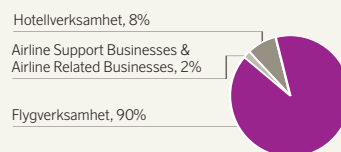
Flygverksamhet	
In Flyg <ul style="list-style-type: none"> ■ Flygbränsle ■ Motorolja 	Ut <ul style="list-style-type: none"> ■ Koldioxid (CO₂) ■ Kväveoxider (NOx) ■ Kolväten (HC) ■ Flyktiga organiska föreningar (VOC) ■ Oljeaerosoler ■ Bränsledumpning ■ Buller ■ Vattenånga
Kabin <ul style="list-style-type: none"> ■ Mat och dryck ■ Emballage ■ En-/flergångsartiklar ■ Artiklar till försäljning ■ Tidningar ■ Klorerat vatten ■ Germicider 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organiskt avfall ■ Emballage ■ Öppnad dryck ■ Artiklar till försäljning ■ Avfall ■ Toalettavfall

Airline Support Businesses/Airline Related Businesses	
In <ul style="list-style-type: none"> ■ Glykol ■ Vatten ■ Haloner och freoner ■ Underhållsmateriel ■ Energi ■ Fordonsbränsle ■ Kontorsmaterial ■ Kemikalier ■ Materiel 	Ut <ul style="list-style-type: none"> ■ Avfall ■ Farligt avfall ■ Avloppsvatten ■ Haloner, freoner ■ Svaveldioxid (SO₂) ■ Koldioxid (CO₂) ■ Kväveoxider (NOx) ■ Kolväten (HC) ■ Sot och partiklar ■ Flyktiga organiska föreningar (VOC)

Hotellverksamhet	
In <ul style="list-style-type: none"> ■ Vatten ■ Energi ■ Mat och dryck ■ Kemikalier ■ Underhållsmateriel ■ Kontorsmaterial ■ En-/flergångsartiklar ■ Tidningar, broschyrer 	Ut <ul style="list-style-type: none"> ■ Avloppsvatten ■ Utsläpp till luft ■ Koldioxid (CO₂) ■ Avfall ■ Farligt avfall ■ Organiskt avfall ■ Emballage

SAS koncernens totala miljöpåverkan

Av SAS koncernens totala miljöpåverkan står Flygverksamheten för cirka 90%, Airline Support Businesses och Airline Related Businesses för cirka 2% och Hotellverksamheten för cirka 8%. Se Redovisningsprinciper www.sasgroup.net/miljo



"Sustainable Construction Guidelines". Arbetet har bedrivits inom ramen för IHEI, "International Hotels Environment Initiative" – ett miljösamarbete inom den internationella hotellbranschen där Rezidor SAS innehar ordförandeskapet från och med 2004.

Rezidor SAS kommer från och med 2005 att använda dessa guidelines som appendix till de egna Technical Standards.

SAS koncernens fastighetsbolag SAS Facility Management har motsvarande standarder för miljöanpassade byggnader.

Ekonomiska aspekter på miljöansvar

Ett hållbart företag kännetecknas av en långsiktig hållbar lönsamhet och tillväxt. För att nå det krävs en förmåga att möta kundernas och samhällets kvalitetskrav på de tjänster som levereras. Dit hör exempelvis miljökrav. SAS koncernens miljöarbete har uppskattats av kunderna, något som avspeglas i kundundersökningar. (Se också sidan 105).

Scandinavian Airlines har allt sedan den första miljöredovisningen 1995 utvecklat en modell för att redovisa ekonomiska aspekter på bolagets miljöarbete. Modellen omfattar numera stora delar av koncernen och den ligger till grund för de miljöekonomiska resonemangen nedan.

Ambitionen är att redovisa data på koncernnivå, men där det inte har varit möjligt är exemplen hämtade från flygverksamheten och främst från Scandinavian Airlines, som står för cirka 60% av koncernens omsättning.

Miljöarbetet i SAS koncernen har flera övergripande syften: Förutom att se till att koncernen bedriver sin verksamhet i linje med miljölagar och bestämmelser, syftar det till att minska miljöbelastningen och effektivisera resursutnyttjandet. Miljöarbetet bidrar därigenom till att stärka koncernens ekonomi och varumärken.

I SAS koncernens verksamhet finns ett starkt samband mellan ökad kostnadseffektivitet och minskad miljöpåverkan. Till exempel finns ett direkt samband mellan koldioxidutsläpp från flygmotorerna och flygplanens bränsleförbrukning. Därför sammanfaller SAS koncernens strävan att av ekonomiska skäl hålla nere flygplanens bränsleförbrukning med ambitionen att minska koldioxidutsläppen. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som, utöver miljöskäl, har starka ekonomiska motiv för att minska energi- och annan resursförbrukning.

Avgifter för infrastruktur

Utmärkande för luftfarten är att den betalar kostnaderna för den infrastruktur den utnyttjar, det vill säga flygplatser och flygtrafikledning. Under 2004 uppgick dessa kostnader för Scandinavian Airlines globalt till 5 461 (5 281) MSEK, varav 3 111 (2 986) MSEK utgjorde bolagets egna kostnader för infrastruktur. Resterande del avsåg skatter och avgifter som SAS koncernens flygbolag har administrativt ansvar för. De egna infrastrukturkostnaderna motsvarar 8,7% av Scandinavian Airlines omsättning.

Externa miljörelaterade avgifter

Miljöavgifterna är till för att täcka kostnader för särskilda miljöåtgärder, till exempel bullermätning och bullerisolering av fastigheter intill flygplatser.

Miljörelaterade investeringar (MSEK)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Flygverksamheten	40	65	95	20	11,7	–	–
Markverksamheten	72	27	15	20,1	–	8,4	14,3
Totalt	112	92	110	40,1	11,7	8,4	14,3
Andel av SAS koncernens totala investeringar i %	1,8	1,5	1,1	0,3	0,1	0,2	0,4

Miljöavgifterna är normalt kopplade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. SAS koncernens miljöavgifter för 2004 var 32,8 (29) MSEK. Den främsta orsaken till förändringen är ökade bulleravgifter på 3,3 MSEK för Scandinavian Airlines till följd av trafik tillväxt i Sverige.

På Oslos flygplats finns en miljörelaterad nattavgift som består av ett påslag på 50% på landningsavgiften. Under 2004 betalade SAS koncernen sammanlagt 6,5 (6,0) MSEK för den nattavgiften.

Även de miljörelaterade avgifterna är ofta kopplade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. Dessa avgifter har skapats för att gynna dem som flyger med flygplan som har bättre miljöprestanda än andra. En operatör som byter ut sina flygplan mot plan med bättre miljöprestanda ska därmed kunna sänka sina kostnader relativt konkurrenterna. SAS koncernens miljörelaterade avgifter för 2004 var 30,1 (26,8) MSEK. Ökningen hänger samman med en omstrukturering av de svenska landningsavgifterna i kombination med trafik tillväxt.

Miljöavgifter och miljörelaterade avgifter tas huvudsakligen ut för buller och utsläpp av kväveoxider, NOx. Bullerrelaterade avgifter är vanligast förekommande men ökat intresse noteras även för de kväveoxidbaserade landningsavgifter som tillämpas i Sverige, Storbritannien och Schweiz. Scandinavian Airlines har, genom sin stora andel Boeing 737 med motorer som har förhållandevis låga utsläpp av kväveoxider, premierats relativt andra flygbolag.

Utöver kostnader för infrastruktur betalar SAS koncernens flygbolag miljörelaterade skatter, till exempel koldioxidskatt på flygbränsle som används i Norge och miljörelaterade passageraravgifter i Danmark. Totalt betalade SAS koncernen 425 (401) MSEK i miljörelaterade skatter under 2004. Förändringen beror till stor del på att passageraravgifterna i Danmark ökat från 229 till 255 MSEK till följd av trafik tillväxt samt ett påslag relaterat till ökade säkerhetskrav.

Diagrammen nedan illustrerar dels hur utvecklingen av SAS koncernens övergripande resultatmål CFROI påverkas negativt av de externa miljörelaterade kostnaderna, dels i detalj hur de externa miljörelaterade kostnaderna är fördelade.

Miljörelaterade investeringar

I tabellen Miljörelaterade investeringar redovisas SAS koncernens miljörelaterade investeringar under de senaste åtta åren. För ett flygbolag är den mest effektiva åtgärden för att förbättra miljöprestanda att förnya flygplansflottan och då investera i dagens bästa kommersiellt tillgängliga teknik, det vill säga i flygplan med bränslesnåla motorer som har låga emissioner av kväveoxider och buller. Denna förnyelse pågår kontinuerligt inom SAS koncernen.

Scandinavian Airlines gjorde under andra halvan av 1990-talet och början av 2000-talet stora investeringar i nya flygplan. Till exempel utrustades 48 Boeing 737, som levererades mellan 1998 och 2003, med DAC-motorer som har särskilt låga utsläpp av kväveoxider. Den miljörelaterade merkostnaden för dessa flygplan uppgick till cirka 250 MSEK, något som sedan till viss del intjänats i form av lägre NOx-baserade landningsavgifter.

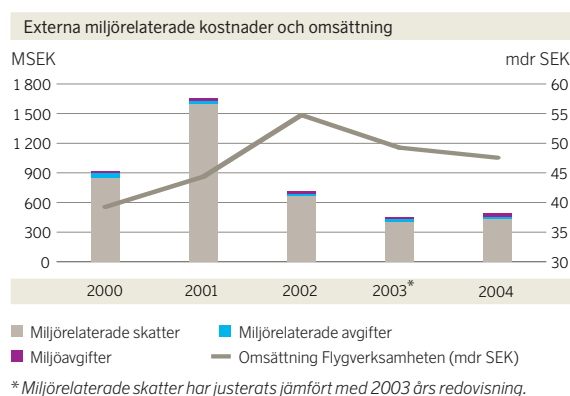
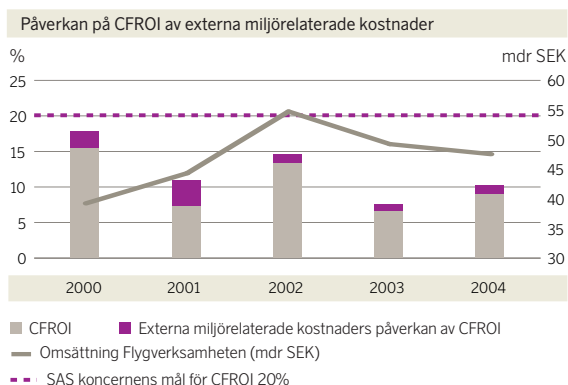
Övriga miljörelaterade kostnader

SAS koncernens övriga miljörelaterade kostnader gäller exempelvis kostnader för avfall, kostnad för reningsanläggningar, avskrivningar på miljöinvesteringar etc. samt kostnad för miljöorganisation. De övriga miljörelaterade kostnaderna för 2004 uppgick till 57,2 (41,4) MSEK. Förändringen beror på ökade kostnader för hantering av avfall och farligt avfall.

SAS koncernen har inga betydande kända miljörelaterade skulder eller ansvarsförbindelser.

Miljörelaterade affärsrisker och möjligheter

Ett genomtänkt och offensivt miljöarbete minskar risken för överträdelser mot miljöbestämmelser, något som kan leda till negativ publicitet och direkta kostnader i form av böter och skadestånd. Ett offensivt arbete med miljöfrågor minskar också risken att överraskas av nya och hårdare krav från marknaden eller myndigheterna. Genom ett systematiskt arbetssätt inriktat på att förekomma legala eller skatterelaterade krav arbetar SAS koncernen för att uppnå konkurrensfördelar.



Årets resultat

Det miljömässiga resultatet av SAS koncernens verksamhet 2004 är mycket positivt. Den allmänna trenden är ökad effektivitet och mindre relativ miljöbelastning. Sedan oktober 2004 har Scandinavian Airlines bolagiserats och organiserats i fyra fristående enheter i Danmark, Norge (SAS Braathens) och Sverige samt Scandinavian Airlines International. För dessa bolag redovisas miljöresultaten för 2004 enligt den tidigare organisationen.

Samtliga flygbolag inom SAS koncernen uppvisar ett förbättrat miljöresultat för 2004. Det handlar framför allt om ett effektivare utnyttjande av flygplansflottan, med minskad bränsleförbrukning och minskade utsläpp av koldioxid per passagerarkilometer som resultat. I flera fall – det gäller exempelvis Braathens, Scandinavian Airlines och Blue1 – har en ökad andel längre flygsträckor bidragit till att minska den relativa miljöbelastningen.

Under 2004 har inget av bolagen tagit några nya flygplan i drift utan effektiviseringarna har i samtliga fall kunnat uppnås med befintlig flygplansflotta.

I synnerhet Braathens men även Scandinavian Airlines redovisar fortsatt försämrade kabinindex för 2004. Det beror huvudsakligen på nya koncept med enklare och färre måltider, vilket cateringleverantörerna inte har kunnat anpassa sin produktionskapacitet efter. Kabinindex bygger bland annat på data från cateringleverantörernas förbrukning av vatten och energi i förhållande till mängden producerade måltider.

Under 2005 kommer Scandinavian Airlines och Braathens att enbart producera i det gemensamma bolaget SAS Braathens i Norge, något som kommer att leda till effektivitetsvinster.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron varierar starkt mellan olika bolag och enheter inom SAS koncernen. SGS, SAS Trading, Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och Rezidor SAS har en sjukfrånvaro på mellan 7 och 9%, vilket är något över det svenska genomsnittet. Däremot har både Spanair och Blue1 en sjukfrånvaro på 3,3 respektive 3,6%, vilket är lågt för att vara flygbolag.

Scandinavian Airlines Businesses

Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines totalindex förbättrades med 2 enheter från 78 till 76. Det betyder att målet att förbättra miljöindex med i genomsnitt tre enheter per år från 1996 till och med 2004 har uppnåtts.

Totalindex är en sammanvägning av flyg-, mark- och kabinindex. Tack vare en kraftig förbättring av flygindex har totalindex minskat, trots att både mark- och kabinindex försämrats.

Det förbättrade flygindexet hänger samman med en ökning av den genomsnittliga kabinfaktorn från 65,9 till 66,1% och en minskad bränsleförbrukning, bland annat till följd av att bolagets Airbus 330/340 har mycket bränsleeffektiva motorer. Den genomsnittliga bränsleförbrukningen har minskat med 2,5% till 0,049 kg/RPK. Koldioxidutsläppen per passagerare har minskat i samma grad.

De interkontinentala linjerna har bidragit starkt till förbättringen av totalresultatet genom att kabinfaktorn har ökat till 80,2 (76,8) % och bränsleeffektiviteten på dessa linjer har ökat med 4,8 procentenheter till 0,039 kg/RPK. Scandinavian Airlines International har skapat ett miljöindex med utgångspunkt från år 2000 och totalindex för 2004 blev 94.

Under 2005 kommer de fyra bolagen inom Scandinavian Airlines Businesses att utarbeta nya miljöindex och sätta nya miljömål.

Scandinavian Airlines har sedan flera år ett stort sponsorsätande för Rädde Barnen i de tre nordiska länderna. Dessutom sponsras det norska Sofiepriset för hållbar utveckling och tillsammans med Coca-Cola drivs en fond som bidrar till stöd för miljöprojekt i Norden.

SAS koncernens sjukfrånvaro*	Flygverksamhet							Airline Support Businesses/Airline Related Businesses								Hotell	
	Koncernfunktioner & Scandinavian Airlines Int.	Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Spanair	Widerøe	Blue1 ³	SAS Technical Services	SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Trading	SAS Flight Academy	Jetpark Group 4	European Aeronautical Group	SAS Media		Newco
Totalt antal anställda	1 678	2 667 ¹	2 262	2 163	2 994	1 317	521	3 248	7 992	1 421	350	181	191	85	49	1 022	589
Total sjukfrånvaro, %	3,3	7,9 ¹	6,4	8,6	3,3	7,4	3,6	5,1	8,9	6,9	9,5	1,4	6,2	2,6	3,3	0,7	8,3
Långtidssjukfrånvaro (mer än 59 dagar), %	2,1	3,4	4,0 ¹	5,7 ¹	13,9	–	1,3	1,6 ⁴	–	5,4	–	0,6	2,0	2,0	33,1	16,2	44,6
Sjukfrånvaro för kvinnor, %	3,8	–	8,0 ¹	9,1 ¹	–	–	4,1	6,3 ⁴	–	1,3	–	2,4	3,0	4,0	3,6	–	11,5
Sjukfrånvaro för män, %	3,1	–	4,4 ¹	6,6 ¹	–	–	2,8	3,5 ⁴	–	5,6	–	0,9	2,8	1,7	2,9	–	5,3
Sjukfrånvaro anställda under 29 år, %	0,2	–	5,7 ¹	6,5 ¹	–	–	3,9	2,0 ⁴	–	–	–	1,5	0,9	1,4	0	–	4,7
Sjukfrånvaro anställda 30–49 år, %	3,7	–	6,4 ¹	9,1 ¹	–	–	3,5	3,4 ⁴	–	–	–	1,4	3,8	2,7	3,4	–	10,0
Sjukfrånvaro anställda 50 år och äldre, %	2,8	–	7,8 ¹	8,0 ¹	2,0	–	0,9	4,6 ⁴	–	–	–	1,5	0,8	3,0	2,1	–	6,2
Totalt antal arbetsskador med mer än en dags sjukfrånvaro, %	1	120	20	13	348 ²	5	10	40	264	33	4	0	0	0	0	65 ²	0
H-värde	1,6	28,1	6,3	4,2	64,6 ²	2,3	13,0	7,5	21,6	15,3	6,5	0	0	0	0	39,2 ²	0

¹ Avser kvartal 4, 2004 ² Annan definition och registrering av arbetsskador ³ Endast data från Finland ⁴ Endast data från Sverige ⁵ Endast data från Skandinavien
* Medarbetardata är osäkra och går ej att fullt ut verifiera.

Nyckeltal flygverksamhet ¹	Scandinavian Airlines			Spanair			Braathens			Widerøe			Blue1		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2004	2003	2002
RPK, milj. ²	24 339	22 354	23 621	9 930	9 324	8 690	3 902	3 610	3 623	555	502	417	731	411	332
ASK, milj. ²	36 797	33 916	34 626	14 370	13 288	12 411	6 023	5 955	5 483	1 040	961	823	1 456	920	671
Kabinfaktor, % ²	66,1	65,9	68,2	69,1	70,2	70,0	64,8	60,6	62,4	53,3	52,3	50,6	53,6	48,3	49,4
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,049	0,050	0,051	0,041	0,042	0,045	0,048	0,050	0,047	0,073	0,076	0,078	0,087	0,097	0,093
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	3 747	3 529	3 765	1 275	1 241	1 226	588	565	545	128	121	102	199	125	98
Utsläpp av kväveoxider (NOx), 1 000 ton	14,12	14,11	13,72	4,98	4,98	4,12	1,69	1,62	1,55	0,33	0,32	0,26 ¹	0,50	0,26	0,22
Bullerpåverkan, km ² /85dB(A) vid start ⁴	2,44	2,60	2,64	4,27	4,47	5,50	1,70	1,75	1,98	0,33	0,34	0,33	1,60	1,22	1,27
Externa miljörelaterade kostnader, MSEK	399	479	493	–	–	5	54	56	179	14	13	39	–	0,5	1
Miljöindex ⁵	76	78	78 ³	96	100	101	82	86	86	93	95	98 ²	73	75	77

¹ För avgränsningar se Redovisningsprinciper www.sasgroup.net/miljo ² Kan inkludera reguljärtrafik, charter, adhoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna kan avvika från trafiktal hos respektive flygbolag där enbart reguljärtrafik rapporteras. ³ Siffran har korrigerats under 2003. ⁴ Vägd bullerkontur med hänsyn till antal starter per dag med respektive flygplanstyp i trafiksystemet. ⁵ Miljöindex består av sammanvägt flyg-, mark- och kabinindex. 1996=100.

Braathens

Scandinavian Airlines i Norge och Braathens bildade det gemensamma bolaget SAS Braathens i september 2004. De resultat som redovisas nedan omfattar Braathens verksamhet.

Totalindex har förbättrats med 4 enheter, vilket till stor del kan förklaras av en ökad andel längre rutter, framför allt till Sydeuropa. På dessa linjer har passagerarantalet ökat kraftigt och kabinfaktorn blev över 70%. Braathens genomsnittliga kabinfaktor förbättrades från 60,6 till 64,8. Det ledde till att flygindex förbättrades med 8 enheter, men totalindex påverkades av ett kraftigt försämrat kabinindex.

Braathens kabinindex steg med 60 enheter till 159, vilket huvudsakligen förklaras av att cateringkonceptet förändrats till enklare och färre måltider. Bolaget har, samtidigt som man har transporterat fler passagerare, serverat långt under hälften av det antal måltider som serverats under tidigare år. Cateringleverantörerna har inte klarat att minska produktionskapaciteten.

Braathens har ett samarbete med den norska miljöstiftelsen Bello-na om ett program för introduktion av ny miljöteknik och främjande av hållbar utveckling. Bolaget sponsrar breddidrott samt har speciella projekt till förmån för barn i murmansområdet i norra Ryssland.

Kabinindex ligger på 98 medan markindex ökat till 109, delvis på grund av metodförändring. Miljö- och produktionsdata från Spanairs produktionsbolag AeBal är inkluderade i Spanairs data. Spanair får en del av sina markdata från passagerar- och rampservicebolaget Newco.

Spanair har under året infört ett system, SGMA, för att förbättra styrning och dokumentation av kemikaliehanteringen. Under 2004 har Spanair haft ett tiotal rättstvister med anställda. Ingen av dem dock med några större ekonomiska konsekvenser.

Spanair har i övrigt under året varit involverat i ett antal större, både lokala och internationella sponsrings- och samarbetsprojekt, som har barns rättigheter som det gemensamma temat. Spanair har även samarbete med högskolor och universitet.

Widerøe's Flyveselskap

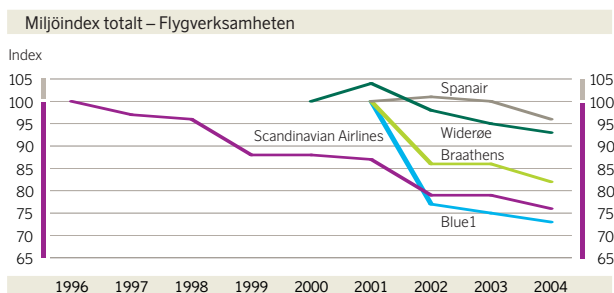
Widerøe, som svarar för 5% av koncernens totala passagerarantal, har förbättrat totalindex med 2 enheter från 95 till 93, vilket är helt i linje med det interna målet. Det är framför allt en ökad effektivitet när det gäller utnyttjande av flygplansflottan som ligger bakom förbättringen eftersom markindex har försämrats något under 2004. Produktionen har ökat genom att fler säten har lyfts in i Widerøes DeHavilland Q100 och Q400. Samtidigt har kabinfaktorn ökat under 2004, vilket har lett till en relativt lägre bränsleförbrukning, från 0,076 till 0,073 kg/RPK. Under 2004 har Widerøe hyrt in ett par flygplan för att klara trafikprogrammet men räknar med att fullfölja det med egna flygplan under 2005.

En ny sjövätpump som ersätter befintliga oljepannor har installerats för att värma hangarerna i Bodø. Den förväntas spara motsvarande cirka 800 MWh el per år.

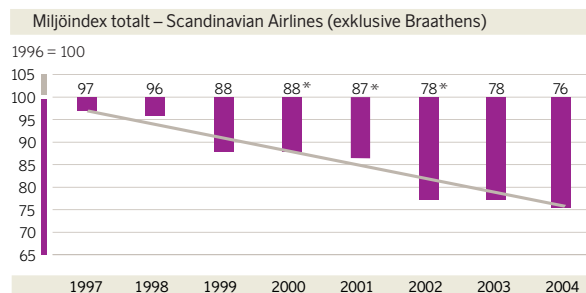
Subsidiary & Affiliated Airlines

Spanair

Spanair svarar för 25% av SAS koncernens totala passagerarantal. Under 2004 har Spanair trots en redan hög effektivitet klarat att utnyttja sin flygplansflotta ännu mer effektivt än året innan och därmed lyckats sänka flygindex med 4 enheter från 100 till 96.



Miljöindex är miljöbelastning vägd mot produktion. Alla bolag har förbättrat sin effektivitet.



— Mål för miljöindex

* Siffrorna i index är korrigerade för fel i underliggande data.

Widerøe har under 2004 antagit en ny miljöpolicy som ligger i linje med SAS koncernens hållbarhets- och miljöpolicies. Samtidigt har ett miljöledningssystem arbetats in som en del av den befintliga HMS-handboken. Alla berörda ledare ska under 2005 genomgå SAS koncernens intranetbaserade miljöutbildningsprogram.

Under 2004 har ett ledarutbildningsprogram genomförts och det kommer att följas upp under 2005 med ett utvecklingsprogram för 100 ledare. I utbildningen ingår socialt ansvar som ett område och särskilt fokus är satt på frågan om sjukfrånvaro.

Blue1

Blue1, som står för 4% av koncernens passagerarantal, förbättrade under 2004 sitt totalindex med 2 enheter från 75 till 73. Förbättringen av totalindex svarar flyget för. I första hand beror den på en kraftigt ökad produktion och en samtidig ökning av kabinfaktorn. Produktionen, det vill säga tillgängliga säteskilometer (ASK), har ökat med 58% från 920 till 1 456 miljoner ASK. Det handlar bland annat om ett par nya linjer mellan Helsingfors och Europa samt introduktion av nya inrikeslinjer i Finland. Kabinfaktorn har ökat från 48,3 till 53,6%. Blue1 fick under 2004 ett kvalitetserkännande i och med att bolaget erhöll IATAs IOSA Certifikat. Certifikatet innebär att Blue1 härnäst kan flyga i fullt samarbete med andra flygbolag, så kallad code-share.

Under 2004 har temadagar hållits för ledare där bolagets sociala och samhällsmässiga ansvar har diskuterats. Beslut har fattats om att alla ledare, inköpare och medarbetare i Blue1s miljögrupp ska genomgå SAS koncernens intranetbaserade miljöutbildning under kommande år.

Blue1 har en omfattande utåtriktad verksamhet, som innefattar samarbete med utbildningsinstitutioner, myndigheter och storkunder. Likaså ett engagemang i kultur-, miljö- och idrottssammanhang.

airBaltic

airBaltic, som ägs till 47% av SAS koncernen har sitt säte i Riga, Lettland. Under 2004 har airBaltic haft en stark tillväxt. Antalet betalande passagerare har fördubblats och en bas har etablerats i Litauens huvudstad Vilnius. Den pågående övergången till Boeing 737 har bidragit till att miljöindex har förbättrats med 18 enheter till 82. Bränsleförbrukningen uppgick till 0,067 (0,075) kg/RPK.

airBaltics produktionsdata är inte konsoliderade med koncernens data.

SAS Facility Management (SFM)

Sedan januari 2005 är SAS Facility Management ett dotterbolag i SAS koncernen med förvaltaransvar för samtliga i Skandinavien ägda och leasade byggnader. Så gott som hela SAS koncernens bestånd av byggnader och fastigheter är avyttrat och leasas numera. Koncernen har option på att köpa tillbaka dem under perioden 2008 till 2012. Enligt leasingavtalen har SFM det totala driftansvaret, inklusive miljöansvaret.

SFM reglerar i sin tur, i avtal med hyresgäster som exempelvis STS och SGS, att dessa uppfyller alla miljöåtaganden.

En del av den verksamhet som bedrivs i byggnaderna är tillstånds- och/eller koncessionspliktiga. Det är verksamhetsutövarna, främst STS och SGS som har tillstånden eller koncessionerna, men det är SFM som har det yttersta ansvaret för att alla anläggningsrelaterade krav uppfylls. (Mer om tillstånd och koncessioner på sid 63). SFM förhandlar med el- och energileverantörer samt upphandlar avfallshanteringstjänster och ställer i de sammanhangen miljökrav på leverantörerna.

SFM inledde hösten 2004 en energisparkampanj med målet att spara 8% under kommande år. Besparingen uppnåddes dock redan till årsskiftet 2004/2005 och den ledde till en kostnadsbesparing på cirka 11 MSEK.

SFM fick från 1 januari 2005 förvaltaransvar för ytterligare 110 000 m² som är tidigare Braathens-ägda fastigheter.

Nyckeltal Airline Support Businesses/Airline Related Businesses

	2004	2003	2002
Energiförbrukning, GWh ¹	183	200	205
Vattenförbrukning, 1 000 m ³ ¹	162	167	162
Osorterat avfall, ton ¹	344	550	786
Farligt avfall, ton ¹	655	459	532
Bränsleförbrukning fordon, 1 000 liter	3 876	3 553 ²	6 315
Glykolförbrukning, m ³	4 081	3 149	4 516
Medelantal anställda	12 755	13 798	17 376

¹ Data från Facility Management.

² Delvis förändrad metod.

Estonian Air

Estonian Air ägs till 49% av SAS koncernen och har sitt säte i Tallinn, Estland. Bolaget flyger med 4 Boeing 737. Under 2004 har passagerarantalet ökat med 33%. Kabinfaktorn förbättrades till 58,5 (57,3) och bränsleförbrukningen var 0,053 (0,058), kg/RPK, vilket sammantaget ledde till att index förbättrades med 14 enheter till 86.

Estonian Airlers produktionsdata är inte konsoliderade med koncernens data.

Airline Support Businesses

SAS Ground Services (SGS)

SGS, som är SAS koncernens största bolag sett till antal medarbetare, levererar passagerar- och rampservice på marken. SGS har verksamhet på 150 flygplatser i 37 länder.

SGS största miljöbelastning består av avisning av flygplan med glykol, avfallsgenerering och fordonstrafik i form av transporter på flygplatserna. SGS bedriver även busstrafik mellan Oslo och flygplatsen Gardermoen. För ändamålet äger SGS 14 bussar och 3 minibussar samt en personbil.

SGS medarbetare, som bland annat svarar för bagagehantering, har en ibland både psykiskt och fysiskt belastande arbetsmiljö. På grund av leveransproblem har SGS inte kunnat ta bagagehanteringssystemet RampSnake i bruk. Därmed har inte arbetsmiljön förbättrats i den utsträckning som planerats.

Under 2004 investerade SGS 25 MSEK på intern kompetensutveckling.

SAS Technical Services (STS)

STS, som sköter tekniskt underhåll på flygplan och motorer, har Scandinavian Airlines som största kund. STS svarar för merparten av den verksamhet inom koncernen som kräver miljötillstånd. Det är också STS som står för den största användningen av kemikalier och som genererar mest farligt avfall. Avfallet tas sedan om hand av godkända avfallshanterare. En reningsanläggning för spillvatten från verkstaden vid Göteborgs flygplats Landvetter uppfördes under 2004. Investeringar i anläggningen uppgick till 8,3 MSEK.

Sedan 2004 omfattar STS även Braathens tidigare tekniska avdelning på Stavangers flygplats Sola och Estonian Maintenance i Tallinn.

På Oslos flygplats överskred STS den vattenmängd som man har



tillstånd att släppa ut i det kommunala avloppsnätet med 300 m³. Överskridandet som har diskuterats med Ullensaker kommun har inte lett till några negativa konsekvenser.

SAS Facility Management och STS har haft en oanmäld revision vid Oslos flygplats under 2004 av Fylkesmann i Oslo och Akershus som är miljömyndighet. Inga avvikelser noterades men revisorerna pekade på områden med förbättringspotential. Dessa förbättringar har därefter genomförts.

Under året har STS fortsatt att publicera miljöinformation om kemikalier som används i produktionen på STS intranet. Systemet kallas SafeProduction. En ny kemikalieleverantör ska upphandlas under 2005 och i samband med det undersöks om denne kan ta ett större systemansvar för kemiska produkter (Chemical Management).

STS Sverige har haft utbildning för alla mekaniker i hantering av lösningsmedel samt utbildning för berörda i hantering av härdplaster.

Bland annat som ett resultat av interna miljö- och arbetsmiljödialoger har STS gått över till en mer miljöanpassad diesel, bytt vissa bensindrivna fordon mot eldrivna samt börjat använda däck som är vänligare mot miljö och hälsa.

Dialog har förts med Scandinavian Airlines om en ny metod för tvätt av motorer i syfte att minska flygmotorers bränsleförbrukning.

Kontinuerlig dialog förs med leverantörer för att minska användningen av miljö- och hälsoskadliga kemikalier.

SAS Cargo Group

SAS Cargo bedriver flygfraktverksamhet huvudsakligen i Scandinavian Airlines, Braathens, Blue1s och Lufthansas flygplan. Via SAS CargoTrucking bedrivs även landbaserad transportverksamhet. Landtransporterna sköts av en extern transportör – Kim Johansen International Transport A/S – som också redovisar miljöbelastningen för landtransporterna. Utsläppsdata från flygfrakterna redovisas hos respektive koncernbolag och Lufthansa.

Vinnande hållbarhetssymbol

SAS Cargos hållbarhetssymbol togs fram genom en intern tävling i samband med miljö- och kvalitetscertifieringen.



SAS Cargo för en aktiv och regelbunden dialog med framför allt storkunder där miljö- och kvalitetsfrågor ständigt är på agendan. Under 2004 har den storkundsdialog som förs med NovoNordisk, Novozymes och DHL/Danzas Air & Ocean lett till utveckling av emissionskalkylatorn med fler destinationer samt en kalkylator för lastbilstransporter.

SAS Cargo är miljö- och kvalitetscertifierat enligt ISO 14001 och ISO 9001:2000 och genomför därför miljö- och kvalitetsrevisioner två gånger per år.

SAS Cargo har under 2004 inlett kampanjer – däribland en tävling – för att involvera alla medarbetare i arbetet med att uppnå miljöförbättringar. Mer information finns i SAS Cargos miljöredovisning som kan läsas på www.sascargo.com.

Newco Airport Services

Newco ansvarar för Spanairs passagerar- och rampservice, liksom för passagerarservice åt de av SAS koncernens flygbolag som har spanska destinationer. Newco som har verksamhet på 19 spanska flygplatser, har även en rad kunder utanför SAS koncernen.

Under 2004 har Newco haft en produktionsökning på 7,1% vilket har lett till att även den totala energiförbrukningen har ökat till 1 172 (1 099) MWh. Bränsleförbrukningen har varit 1 644 (1 595) miljoner liter medan mängden farligt avfall har uppgått till 19,7 ton.

I början av 2004 infördes ett miljöledningssystem som är baserat på ISO 14001. I all personalutbildning ingår numera moment, som syftar till att höja medarbetarnas miljömedvetenhet. Newco har 1 022 medarbetare.

Airline Related Businesses

SAS Flight Academy (SFA)

SAS Flight Academy bedriver utbildning av piloter och kabinpersonal i flygbolag runt om i världen, däribland SAS koncernens flygbolag. SFA bidrar därmed till kompetensöverföring till framför allt länder i Asien och Östeuropa. Ett viktigt inslag i pilotutbildningen är kunskap om optimering av flygproceduren för att utnyttja flygplanen på ett miljöeffektivt sätt.

SFA i Norge har under 2004 flyttat in i nya lokaler på Oslos flygplats. Lokalerna är specialanpassade för SFAs verksamhet som är mycket energikrävande. SFAs energiförbrukning väntas sjunka efter flyttningen.

Jetpak Group

Jetpak, som marknadsför både mark- och flygbaserade budtjänster, har under 2004 arbetat för att få sitt miljöledningssystem certifierat enligt ISO 14001, något som enligt planerna ska ske under 2005.

European Aeronautical Group (EAG)

EAG tillverkar flygkartor för flygbolag. Den största miljöpåverkan ligger i pappersförbrukningen. Mängden papper som används förväntas dock minska radikalt sedan både tyska och österrikiska luftfartsmyndigheter – som de första i världen – har godkänt användningen av EAGs elektroniska kartor.

SAS Media

SAS Media har sin verksamhet inom publicering, medieförsäljning, reklamproduktion och design inom SAS koncernen.

SAS Medias största miljöpåverkan är via underleverantörer som tryckerier och budföretag. Miljöaspekter har ingått vid de tryck- och repropuphandlingar som gjorts under 2004. En ledarutbildning med fokus på arbetsmiljö har hållits under året. En motsvarande utbildning med fokus på yttre miljö ska genomföras under 2005.

SAS Trading

SAS Trading, har under 2004 bedrivit taxfree- och annan försäljning på flygplatser i Skandinavien, Polen och Baltikum. Verksamheten genererar stora mängder förpackningsavfall. Detta ingår i flygplatsägarnas avfallssystem och redovisas också av dem.

SAS Trading har förlorat den viktiga koncessionen i Norge vilket har reducerat Tradings totala affär med cirka 65%. Som en konsekvens av detta utvärderas för närvarande industriella lösningar för verksamheterna i Östeuropa och Skandinavien. Ett första steg har tagits genom försäljning av butiker och koncessioner i Östeuropa under februari 2005. Därefter ska den resterande butiksverksamheten i Skandinavien säljas under första halvåret 2005.



Hotels

Rezidor SAS driver 190 hotell. Ett är helägt, övriga drivs på lease-, management- eller franchisebasis. De miljödata som redovisas i tabellen är hämtade från de 121 hotell under varumärket Radisson SAS som drivs med ägar-, lease- och managementkontrakt.

Även hotellen under varumärkena Park Inn, Country Inn och Regent rapporterar miljödata. Dessa data konsolideras på koncernnivå av Rezidor SAS men inte i SAS koncernens redovisning.

Hotell som drivs med franchisekontrakt rapporterar även de miljödata men dessa data konsolideras inte i externt publicerade redovisningar, bland annat för att undvika dubbelredovisning eftersom hotellen ibland tillhör kedjor som har egen miljörapportering.

Allt fler av franchisehotellen upprättar, liksom de som drivs med lease- eller managementkontrakt, handlingsplaner utifrån Rezidor SAS Responsible Business-program. Samtliga hotell ska införa programmet, men de har hunnit olika långt beroende på när de har förvärvat. Till exempel saknas krav på införande av Responsible Business-program i de kontrakt som skrevs innan programmet antogs.

Under 2004 har hotellverksamhetens totala utsläpp av koldioxid ökat, vilket till största del beror på ökad användning av olja till uppvärmning. Energiförbrukningen per m² har ökat, men däremot har energiförbrukningen per gästnatt minskat från 75 till 72 kWh till följd av ökad beläggning. Den totala resurseffektiviteten har ökat genom att även vattenförbrukningen per gästnatt har minskat under 2004.

Det totala antalet anställda, inklusive anställda i hotell som drivs på franchisebasis, har ökat och uppgick vid årets slut till cirka 18 600. Av dem har 68% genomgått en miljöutbildning sedan 2002.

Granskningsberättelse

Till läsarna av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2004

Vi har översiktligt granskat hållbarhetsinformationen i SAS koncernens hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2004 och därtill hörande redovisningsprinciper på Internet (www.sasgroup.net/miljo). Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2004.

Vårt uppdrag har bestått i att översiktligt granska såväl kvantitativ som kvalitativ hållbarhetsinformation i hållbarhetsredovisningen. Syftet med den översiktliga granskningen är att vi skall uttala oss om huruvida vi funnit några omständigheter som tyder på att hållbarhetsinformationen i hållbarhetsredovisningen inte i allt väsentligt är upprättad enligt nedan angivna kriterier. Den översiktliga granskningen har utförts i enlighet med FARs förslag till rekommendation avseende oberoende översiktlig granskning av frivillig separat hållbarhetsredovisning.

SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2005. Koncernens styrelse har den 8 mars 2005 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetets organisation och integrering i verksamheten. Vår uppgift är att uttala oss om hållbarhetsinformationen i hållbarhetsredovisningen baserat på vår utförda översiktliga granskning.

Hållbarhetsredovisningen är upprättad enligt SAS koncernens principer för hållbarhetsredovisning (www.sasgroup.net/miljo). Dessa utgör de kriterier mot vilka vår översiktliga granskning genomförts.

Nyckeltal Rezidor SAS Hospitality

	2004	2003	2002
Vattenförbrukning per gästnatt, liter	454	473	423
Energiförbrukning per m ² , kWh	281	276	289
Förnyelsebara energikällor (el), %	23	23	26
Osorterat avfall per gästnatt, kg	1,85	1,85	2,13
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	7,20	6,86	6,40
Miljöledningssystem	Ja	Ja	Ja
Miljöpolicy/Miljömål	Ja	Ja	Ja
Medelantal anställda *	4 436	3 474	3 117

Uppgifterna avser Radisson SAS hotell, exklusive franchise.

* Gäller endast ägda och leasade Rezidor SAS hotell.

Totalt 11 hotell i Norge, Danmark och Finland har någon form av miljöcertifiering som har utfärdats av en tredje part. I Norge handlar det både om det samnordiska miljömärket Svanen och Miljøfyrtornet, i Danmark om Den Grønne Nøgle och i Finland om certifikatet Green Hotel.

Ett Radisson SAS hotell i Trondheim har under 2004 haft en gäst som insjuknat i legionärssjuka. Inget skadeståndsanspråk har inkommit.

Under 2004 har Rezidor SAS börjat bygga upp en databas för att säkerställa att hotellen kan leva upp till miljö- och arbetsmiljörelaterad lagstiftning i alla de olika delar av världen där verksamhet bedrivs.

Genom Responsible Business-programmet uppmannas hotellen att engagera sig lokalt för att bidra till en hållbar utveckling. Det handlar dels om aktiviteter under kampanjen "Hotel Environment Action Month" i september, dels om socialt relaterade aktiviteter under året enligt devisen "Be a local hero".

Den översiktliga granskningen har bland annat omfattat:

- Samtal med den verkställande ledningen om koncernens hållbarhetsrelaterade risker och redovisningen av dessa.
- Genomgång av redogörelsen för omfattning och avgränsning av innehållet i hållbarhetsredovisningen.
- Genomgång, prövning och tillämpning av koncernens principer för redovisning av hållbarhetsrelaterad information.
- Översiktlig genomgång av koncernens system och rutiner för registrering, rapportering och redovisning av hållbarhetsrelaterad data.
- Intervjuer och besök på ett antal enheter i syfte att säkerställa att väsentliga förhållanden är beaktade i hållbarhetsredovisningen och att hållbarhetsrelaterad data rapporterats på ett i allt väsentligt enhetligt sätt och överensstämmer med fastställda principer.
- Genomgång på stickprovsbasis av underliggande dokumentation som legat till grund för hållbarhetsinformationen i hållbarhetsredovisningen.
- Genomgång av redogörelsen för externa miljörelaterade kostnader, övriga miljörelaterade kostnader och miljörelaterade investeringar.
- Genomgång av redogörelsen för efterlevnad av lagar, tillstånd och villkor.
- Kontroll av att innehållet i hållbarhetsredovisningen, sid 99–117, inte motsäger information i SAS koncernens övriga årsredovisning 2004.

Det har vid vår översiktliga granskning inte kommit fram några omständigheter som tyder på att SAS koncernens hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2004 inte i allt väsentligt är upprättad enligt de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 8 mars 2005

Svante Forsberg
Auktoriserad revisor

Deloitte & Touche AB

Elisabeth Werneman
Auktoriserad revisor

Definitioner & begrepp

AEA • The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

AOC (Airline Operating Certificate) • Flygoperativt tillstånd.

ASK, Offererade säteskilometer • Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

ATK, Offererade tonkilometer • Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

AV • Asset value (Justerat sysselsatt kapital). Bokfört eget kapital, plus minoritetsandelar, plus övervärde i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing netto plus finansiell nettoskuld, minus kapitalandelar i intresseföretag. Kan också uttryckas som de totala tillgångarnas bokförda värde, plus övervärdet i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing netto, minus kapitalandelar i intressebolag minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel, netto.

Avkastning på synligt eget kapital efter skatt • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt bokfört eget kapital.

Avkastning på sysselsatt kapital • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

Betalda passagerarkilometer (RPK) • Se RPK.

Betalda tonkilometer (RTK) • Se RTK.

Blocktimmar • Avser tiden från det att flygplanet lämnar gaten till dess att det ankommer vid gate.

Break even-lastfaktor • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

Bruttovinstmarginal • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

Börsvärde, årets slut • Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

CAEP • Committee on Aviation Environmental Protection. Specialistgrupp inom ICAO.

CAPEX (Capital Expenditure) • Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

CFROI • Justerat EBITDAR i relation till AV.

Code-share • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

CO₂ • Se koldioxid.

Direktavkastning, genomsnittskurs • Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI • Globala index som visar finansiell prestanda hos ledande hållbarhetsdrivna företag över hela världen.

EBIT (inkl. realisationsvinster) • Rörelseresultat.

EBITDA, Rörelseresultat före avskrivningar • Resultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

EBITDA-marginal • EBITDA dividerat med omsättningen.

EBITDAR • Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader. Rörelseresultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och leasingkostnader för flygplan.

EBITDAR-marginal • EBITDAR dividerat med omsättningen.

EBT • Resultat före skatt.

ECAC, European Civil Aviation Conference • Forum för samarbete mellan och samordning av europeiska nationella myndigheter i civila luftfartsfrågor.

EES • Europeiska ekonomiska samarbetsområdet.

Eget kapital per aktie • Totalt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

ERIS • Ethical Investment Research Services. Ett oberoende analysföretag som tillhandahåller information om företags sociala, miljömässiga och etiska prestanda.

Enhetsintäkt (yield) • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

Enhetskostnad, total • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader inklusive kapacitetskostnad för flygplan minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

Enhetskostnad, operationell • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

EV (Enterprise Value) • Genomsnittligt börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av genomsnittlig finansiell nettoskuld under året samt 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

EVA, Equity Value Added • Avkastningen utöver bolagets genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) x marknadsjusterat kapital.

Finansiell nettoskuld • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel netto.

Finansiell leasing • Baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt överförs till leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

Global Compact • En uppmaning från FN:s generalsekreterare Kofi Annan till näringslivet att leva upp till nio principer om mänskliga rättigheter, arbete och miljö, så som de formulerats av FN.

IATA • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

ICAO • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för den internationella civila luftfarten.

Interline-intäkter • Biljettavräkning mellan flygbolag.

IPCC • Intergovernmental Panel on Climate Change, vetenskaplig panel tillsatt av FN:s miljöprogram, UNEP, och Världsmeteorologiska organisationen, WMO, för att utvärdera vad som sker med det globala klimatet och konsekvenserna av en klimatrubbning.

IRR • Internal Rate of Return - diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

Justerad finansiell nettoskuld, NPV • Finansiell nettoskuld plus nuvärdet av flygleasingkostnader, NPV.

Justerad finansiell nettoskuld, 7-faktor • Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, 7-faktor.

Kabinfaktor Passagerare • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även passagerarbeläggning.

Kapitalandelsmetoden • Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor) • Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

Koldioxid (CO₂) • En färglös gas som bildas vid förbränning. Koldioxid är en växthusgas.

Kväveoxider (NOx) • Bildas vid all förbränning - i flygmotorer genom att hög temperatur och tryck får luftens kväve och syre att reagera med varandra.

Marknadsjusterat sysselsatt kapital • Se AV.

Nettoskuld • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

Nettovinstmarginal • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

NKI • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

Non revenue passengers • Passagerare som reser på bonusresor, charter och ad hoc-flygningar.

NOx • Se kväveoxider

NPV • Nuvärde - netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

Offererade säteskilometer • Se ASK.

Offererade tonkilometer • Se ATK.

Operationell leasing • Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämfälls med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

P/CE-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

PULS • Personalundersökning om livet i SAS koncernen. Mäter årligen personalens uppfattning om sin arbetsmiljö.

Regularitet • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

Resultat efter finansiella poster • Resultat före skatt.

Resultat per aktie (EPS) • Resultat efter skatt dividerat med totalt antal aktier.

RevPAR, Revenue Per Available Room • Intäkt per tillgängligt hotellrum.

ROCE • Se avkastning på sysselsatt kapital.

ROIC • Avkastning på investerat kapital.

RPK, Betalda passagerarkilometer • Antalet betald passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

RTK, Betalda tonkilometer • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

Runway incursion • Varje händelse på en flygplats start- och landningsbana eller omgivning vilket involverar flygplan, fordon, person eller annat objekt på marken som orsakar kollisionsrisk.

Räntetäckningsgrad • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

Sale leaseback • Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

Skuldsättningsgrad • Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

Soliditet • Synligt eget kapital plus minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

Synligt eget kapital • Bokfört eget kapital.

Sysselsatt kapital • Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

Total lastfaktor • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

Totalavkastning • Summan av aktiens kursförändring och utdelning.

TSR • Total Shareholder Return, genomsnittlig totalavkastning.

WACC • Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnaden för operationell flygplansleasing.

Wet lease-avtal • Inhyring av flygplan inkl. besättning.

Yield • Se Enhetsintäkt.

Flygplansflottan

SAS koncernens flygplansflotta per den 1 januari 2005

Scandinavian Airlines Businesses flygplansflotta



Airbus A340-300
Antal flygplan: 7
Antal säten: 261
Max. startvikt: 275,0 ton
Max. lastvikt: 43,0 ton
Längd: 63,7 m
Vingspann: 60,3 m
Marschfart: 875 km/h
Räckvidd: 12 800 km
Bränslef.: 0,039 l/säteskm
Motor: CFM56-5C4



Airbus A330-300
Antal flygplan: 4
Antal säten: 261
Max. startvikt: 233,0 ton
Max. lastvikt: 43,0 ton
Längd: 63,7 m
Vingspann: 60,3 m
Marschfart: 875 km/h
Räckvidd: 9 700 km
Bränslef.: 0,035 l/säteskm
Motor: RR Trent 772B



Airbus A321-200
Antal flygplan: 8
Antal säten: 184
Max. startvikt: 85,0 ton
Max. lastvikt: 21,5 ton
Längd: 44,5 m
Vingspann: 34,1 m
Marschfart: 840 km/h
Räckvidd: 3 000 km
Bränslef.: 0,031 l/säteskm
Motor: IAE V2530-A5



Boeing 737-400/500/600/700/800
Antal flygplan: 4/14/30/15/17
Antal säten: 150/120/95-123/131-134/132-179
Max. startvikt: 68/65,3/57,6-59,9/60,5-61,7/70,5-75,1 ton
Max. lastvikt: 17/13,9/13,0/15,0-15,6/19,0 ton
Längd: 36,4/31,0/31,2/33,6/39,5 m
Vingspann: 28,9/29,9/34,3/33,6/34,3 m
Marschfart: 800-850 km/h
Räckvidd: 3 570/4 120/1 900-2 900/2 200-4 660/2 000-3 700 km
Bränslef.: 0,031/0,033/0,044/0,029-0,042/0,034 l/säteskm
Motor: CFM 56-3/CFM 56-3/CFM 56-7B/CFM56-7B/CFM56-7B



MD-90-30
Antal flygplan: 8
Antal säten: 147
Max. startvikt: 70,8 ton
Max. lastvikt: 17,0 ton
Längd: 46,5 m
Vingspann: 32,9 m
Marschfart: 825 km/h
Räckvidd: 2 800 km
Bränslef.: 0,039 l/säteskm
Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/87
Antal flygplan: 12/31/15
Antal säten: 141-150/141-150/120
Max. startvikt: 63,5/67,8/63,5 ton
Max. lastvikt: 14,6/17,1/14,8 ton
Längd: 45,1/45,1/39,8 m
Vingspann: 32,9 m
Marschfart: 825 km/h
Räckvidd: 2 600/2 700/3 500 km
Bränslef.: 0,043/0,043/0,048 l/säteskm
Motor: P&WJT8D-217C/-217C -219/-217C



deHavilland Q400
Antal flygplan: 24
Antal säten: 58-72
Max. startvikt: 29,3 ton
Max. lastvikt: 7,5 ton
Längd: 32,8 m
Vingspann: 28,4 m
Marschfart: 660 km/h
Räckvidd: 1 000-2 000 km
Bränslef.: 0,039 l/säteskm
Motor: P&W 150A



Fokker F50
Antal flygplan: 8
Antal säten: 50
Max. startvikt: 20,8 ton
Max. lastvikt: 4,9 ton
Längd: 25,3 m
Vingspann: 29,0 m
Marschfart: 520 km/h
Räckvidd: 1 400 km
Bränslef.: 0,038 l/säteskm
Motor: P&W 125B

Spanairs flygplansflotta



Airbus A321-200
Antal flygplan: 5
Antal säten: 200
Max. startvikt: 93 ton
Max. lastvikt: 25 ton
Längd: 44,5 m
Vingspann: 34,1 m
Marschfart: 840 km/h
Räckvidd: 3 800 km
Bränslef.: 0,024 l/säteskm
Motor: V2533-A5



Airbus A320-200
Antal flygplan: 14
Antal säten: 162
Max. startvikt: 77 ton
Max. lastvikt: 19 ton
Längd: 37,6 m
Vingspann: 34,1 m
Marschfart: 840 km/h
Räckvidd: 3 500 km
Bränslef.: 0,027 l/säteskm
Motor: V2527-A5



MD-82/83/87
Antal flygplan: 10/20/1
Antal säten: 155/170/120
Max. startvikt: 66,7/72,6/63,5 ton
Max. lastvikt: 19,1/17,7/15,4 ton
Längd: 45,1/45,1/39,8 m
Vingspann: 32,9 m
Marschfart: 815/825 km/h
Räckvidd: 3 200/3 500/3 500 km
Bränslef.: 0,043/0,040/0,047 l/säteskm
Motor: P&WJT8D-217C/-219/-219



Boeing 717
Antal flygplan: 4
Antal säten: 115
Max. startvikt: 51,7 ton
Max. lastvikt: 12,9 ton
Längd: 37,8 m
Vingspann: 28,5 m
Marschfart: 825 km/h
Räckvidd: 2 800 km
Bränslef.: 0,037 l/säteskm
Motor: BR 715

Widerøes flygplansflotta



deHavilland Q100/300/400
Antal flygplan: 17/10/3
Antal säten: 37-39/50/76
Max. startvikt: 15,6/19,5/29,3 ton
Max. lastvikt: 3,6/5,9/8,1 ton
Längd: 22,3/25,7/32,8 m
Vingspann: 25,9/27,4/28,4 m
Marschfart: 514/525/667 km/h
Räckvidd: 1 400/1 500/1 800 km
Bränslef.: 0,038/0,037/0,040 l/säteskm
Motor: PW121/123/150 Turboprop



Avro RJ-85/100
Antal flygplan: 7/2
Antal säten: 84/99
Max. startvikt: 42,2/46,0 ton
Max. lastvikt: 11,3/12,1 ton
Längd: 28,6/31,0 m
Vingspann: 26,3 m
Marschfart: 780 km/h
Räckvidd: 2 300/2 200 km
Bränslef.: 0,053/0,046 l/säteskm
Motor: Honeywell



SAAB 2000
Antal flygplan: 5
Antal säten: 47
Max. startvikt: 23,0 ton
Max. lastvikt: 5,4 ton
Längd: 27,3 m
Vingspann: 24,8 m
Marschfart: 685 km/h
Räckvidd: 1 800 km
Bränslef.: 0,042 l/säteskm
Motor: Rolls Royce AE 2100A



Produktion: SAS koncernen och Wildecö.
Form: Wildecö.
Foto: Johan Olsson m.fl.
Tryck: Jernström Offset.
Miljögodkänt papper: Galerie One Silk och Silverblade Silk.

Kvalitetssäkring av affärsprocesser

Drift- & IT-säkerhet

SAS koncernen utvecklar ständigt processer för att förbättra drift- och IT-säkerhet. Driftsäkerheten innefattar också regularitet i den operativa flygverksamheten.

Flygdrift

Driftstörningar i trafiken kan definieras som allt från förseningar till inställda flygningar. Vid de flesta driftstörningar påverkas kunden negativt och flygbolaget drabbas av extra kostnader. Orsakerna till driftstörningar kan variera från datatekniska problem till dåliga mark- och väderförhållanden, vilket drabbar alla flygbolag på en flygplats. Andra problem kan vara en olyckshändelse, till exempel skadat annat flygplan vilket också medför negativa konsekvenser för passagerarna.

SAS koncernen har stor och lång erfarenhet av att hantera oförutsedda problem med minsta möjliga påverkan för resenären. Koncernens nätverk och samarbetet med Star Alliance™ och övriga partner ger möjligheter att lösa problem snabbt och minimera de negativa effekterna för passagerarna. En inställd flygning inom Europa hanteras normalt inom 2-6 timmar och en interkontinental flygning inom 12 timmar. Om ett flygplan skadas och måste tas ur trafik under flera dagar anpassas trafikplaneringen för att minimera de eventuella negativa störningarna. Exempelvis medför ett långdistansflygplan som är ur produktion en dag, negativ ekonomisk påverkan med nära 1 MSEK och ett kortdistansflygplan med cirka 0,25 MSEK. Dessa effekter kan vanligtvis inte kompenseras genom försäkringar. Vid lågtrafik kan det finnas tillgängliga flygplan som snabbt kan sättas in. Vid högtrafik planerar SAS koncernen noggrant för att eventuella driftstörningar ska ge minsta möjliga negativa effekter.

IT-säkerhet

För att säkra en god nivå för IT-säkerhet använder SAS koncernen de senaste tekniska lösningarna. SAS koncernen installerar allt fler affärsapplikationer till nytta för sina kunder, partners, leverantörer med flera. När åtkomsten till dessa applikationer sker via internet skyddas dessa med internetbrandväggar. När åtkomsten sker på annan kommunikationsväg än internet skyddas dessa med kundbrandväggar.

Efterfrågan och behovet för medarbetare att kunna arbeta hemifrån och på tjänsteresa, med åtkomst till det interna nätverket ökar också. Denna åtkomst skyddas av inringningsprodukter med engångslösenord, krypterad kommunikation samt personlig brandvägg i PCn.

I koncernens nätverk detekterades och avvisades drygt fyra miljoner datavirus under 2004. Verksamheten har inte påverkats av datavirus under 2004.

Från och med februari 2005 har SAS koncernen etablerade reservdatacentraler för de viktigaste produktionsplattformarna i stor dator- och servermiljöerna (IBM, AS400, Unisys samt Windows/Unix). Reservdatacentralerna kan tas i bruk inom 30 minuter vid ett eventuellt datorhaveri genom bland annat att data dupliceras momentant på två olika ställen.





Godkännanden & certifieringar

Jetpak Group, Spanair och SAS Cargo Group är ISO 9000 certifierade. SAS Cargo är även ISO 14001 certifierat. Jetpak är igång med sin ISO 14001 certifieringsprocess. Det långsiktiga målet är att alla miljöledningssystem inom koncernen ska vara dokumenterade och överensstämna med den internationella miljöledningsstandarden ISO 14001. Blue1 är IOSA certifierat genom IATA. SAS Technical Services Maintenance Organization och SAS Maintenance Training godkändes under året som 145- respektive 147-organisationer under EASA. Tidigare var dessa enheter JAA godkända, men eftersom Luftfartsreglerna i Europa nu drivs under EU är EASA den Europeiska myndigheten för Luftfart. 145- och 147-organisationerna hade krav på att övergå till EASA under 2004, medan Part M (flygbolaget) ska övergå före 28 september 2005.

Forskning & utveckling

SAS koncernen bedriver på grund av branschens art ingen egen verksamhet avseende forskning & utveckling. Koncernen aktiverar inte heller några forsknings- och utvecklingskostnader. Koncernen stödjer däremot forskning och utveckling inom exempelvis förnyelsebart flygbränsle.



sasgroup.net