



Årsrapport 2000

SAS Gruppen

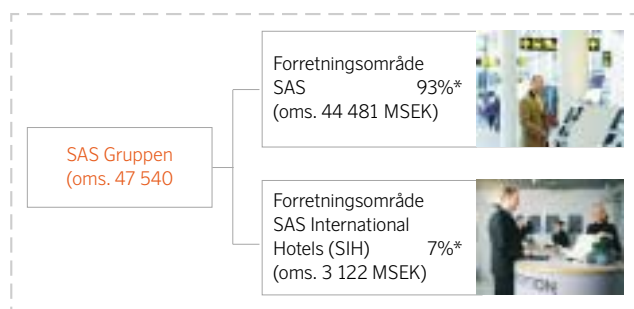
SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB

www.sas.no



Dette er SAS Gruppen

- **SAS skal tilby** konkurransedyktige flyforbindelser i, mellom samt til og fra hvert enkelt av de tre skandinaviske landene gjennom flytransport i egen regi eller sammen med utvalgte partnere.
- **SAS prioriterer total** sikkerhet, høyest mulig punktlighet og god personlig service. SAS etterstreber å utforme produkter og tjenester som tilsvarer de generelle behovene i markedet samt individuelle ønsker og krav om valgfrihet.
- **SAS skal drives** med en lønnsomhet som oppfyller eierens krav til avkastning, og slik at SAS oppfattes som et attraktivt investeringsobjekt for investorer.
- **SAS er sterkt engasjert** i å begrense flyvirksomhetens miljøskadelige effekt.
- **SAS støtter samfunnsutviklingen** gjennom innsats for bl.a. kultur, idrett og utdanning.
- **SAS' hotellvirksomhet skal bli ledende** i Europa innen hospitality management med flere sterke varemerker.



SAS Gruppen omfatter de to forretningsområdene SAS og SAS International Hotels (SIH). SAS omfatter SAS' flyvirksomhet, frakttransport (SAS Cargo) og salg på flyplasser (SAS Trading) samt et antall strategiske forretningsenheter. Widerøe's Flyveselskap og Air Botnia ble konsolidert i SAS fra og med 2000, se side 31-54. SIH driver hotellvirksomhet under varemerkene Radisson SAS og Malmison.

På side 63 beskrives SAS Gruppens legale struktur.

* Prosenttallene viser andelen av SAS Gruppens omsetning før konsernelimineringer.

Innhold

2000 i korthet	1	Omverdenen og flybransjen i store trekk	33	Årsberetning	64
Begivenheter i 2000	2	Markeds- og trafikktutvikling	35	SAS Gruppens resultat i sammendrag	65
Nøkkel tall	3	SAS Cargo	38	SAS Gruppens resultatregnskap	66
Administrerende direktør har ordet	4	Strategiske forretningsenheter	40	SAS Gruppens balanse	68
SAS' oppgave, visjon og overordnede mål	6	Allianser og partnerskap	41	SAS Gruppens kontantstrømanalyse	70
SAS' strategier	8	Operasjonelle nøkkeltall	46	Regnskaps- og vurderingsprinsipper	73
		Medarbeidere i SAS	48	Noter	75
Kapitalmarked	11	SAS' varemerke	50	Revisjonsberetning	81
SAS og kapitalmarkedet	12	SAS' distribusjonskanaler	51	Morselskaper:	
Økonomisk tiårsoversikt	20	SAS' flyflåte	52	SAS Danmark A/S	82
Aksjeinformasjon	22	Flysikkerhetsarbeidet i SAS	54	SAS Norge ASA	88
Finansielle risikoer	25	Forretningsområde		SAS Sverige AB	94
SAS og euroen	27	SAS International Hotels	55	SAS' styre	102
SAS' styringsfilosofi, prosess- og enhetskostnadsutvikling	28	Miljøarbeidet	59	SAS' ledelse	104
Forretningsområde SAS	31	Økonomisk rapportering	61	Representantskap og revisorer	106
Oversikt – Forretningsområde SAS	32	Styreformannens kommentar	62	Definisjoner og begreper	107
		SAS Gruppens legale struktur	63	Informasjon og adresser	



2000 i korthet

- **SAS Gruppens resultat** før skatt var på 2 773 (1 846) MSEK.
- **SAS Gruppens driftsinntekter steg** med 8,7% til 47 540 MSEK.
- **Passasjertrafikken (RPK) økte** med 7,0%. Antall passasjerer økte med 5,7%. Trafikken i Business Class steg med 9,0%. Trafikken i Economy Class steg med 6,0%.
- **SAS besluttet** å fornye flyflåten gjennom innkjøp av 12 Airbus A321.
- **Resultat før avskrivninger** og kostnader for flyleasing (EBITDAR) økte med 35% til 5 652 (4 199) MSEK.
- **Kontantstrømmen fra virksomhet** var på 2 892 (2 173) MSEK.
- **Økte kostnader til flydrivstoff** påvirket resultatet negativt med 1 677 MSEK sammenlignet med foregående år.
- **Virksomhetsforbedringsprogrammet** pågår i henhold til planen, og derved ble enhetskostnaden redusert med 3,0%, eksklusiv kostnadsøkningen for flydrivstoff.
- **Salgsgevinst** ved avhending av aksjer og øvrige anleggsmidler var på 1 538 (1 426) MSEK.
- **SIH** økte antallet hoteller til 146, derav 7 gjennom et nytt varemerke, Malmaison.
- **SAS' miljøindeks** forbedret seg med 6 enheter til 82.



Begivenheter i 2000

1. kvartal

- SAS lanserte en WAP-tjeneste for billettbestilling og opplysninger via mobiltelefon.
- SAS ble kåret til beste innenrikselskap i Norge og fikk utmerkelsen «The Grand Travel Award».
- SAS EuroBonus fikk for fjerde år på rad utmerkelsen «The Freddie Award» for Best Frequent Flyer Program.
- SAS besluttet å kjøpe 12 Airbus A321 samt opsjoner for til sammen 4,5 milliarder SEK. Med disse flyene øker SAS kapasiteten til/fra flere store byer i Europa og mellom de skandinaviske hovedstedene.
- SAS Cargo, Lufthansa Cargo og Singapore Airlines konkretiserte sine samarbeidsplaner på flyfraktområdet.
- SAS, British Midland og Lufthansa inngikk en joint venture-avtale om trafikk på Europa fra/til London Heathrow og Manchester.
- Star Alliance™ ble utvidet med ytterligere to deltakere; Singapore Airlines og Austrian Airlines Group.
- SAS undertegnet en avtale om økt distribusjon med Sabre, som er verdensledende innen avanserte IT-løsninger for reiselivs- og transportindustrien.

2. kvartal

- SAS prøvde ut digital-TV i interaktiv kommunikasjon med kunder.
- British Midland og Mexicana de Aviación ble nye medlemmer i Star Alliance™.
- SAS lanserte ruteplanopplysninger via SMS.
- SAS International Hotels (SIH) solgte eiendommen Radisson SAS Scandinavia Hotel i Oslo.

3. kvartal

- SAS opprettet i samarbeid med tolv andre flyselskaper flyindustriens største Internett-baserte markeds plass for business-to-business-handel, Aeroxchange.
- Medlemmene i Star Alliance™ lanserte StarNet, en avansert IT-løsning, som kopleter datasystemene til de 15

flyselskapene sammen med hverandre, noe som er en fordel for integrasjon av trafikksystemene.

- SIH inngikk avtale om å drive Malmaison-hotellene og ervervet varemerket Malmaison sammen med sin partner.

4. kvartal

- Det ble utnevnt ny administrerende direktør og konsernsjef i SAS, Jørgen Lindegaard, 52 år. Han tiltrer sin nye stilling 8. mai 2001.
- SAS, Amadeus og partnere lanserte en ny Internett-basert reisemarkeds plass med den målsetning å oppnå en ledende stilling i Skandinavia.
- SIH solgte hotelleiendommen Radisson SAS Scandinavia Hotel Düsseldorf.
- SAS ekspanderer internasjonalt med vinterens trafikk-program.
- De skandinaviske regjeringene uttalte at deres intensjon var å omdanne SAS' aksjestruktur til én aksje i ett holding-selskap.
- SAS presenterte et multifunksjonskort, SAS Corporate Card, som kan benyttes som elektronisk billett og betalingsmiddel. Kortet som lanseres våren 2001, er blitt utviklet i samarbeid med Nordbanken Finans.

Begivenheter etter 1. januar 2001

- SAS beslutter å innføre en ny klasse, i den nye langdistanseflåten.
- SAS undertegner avtale med Telia og amerikanske Tenzing Communications Inc. om samarbeid om trådløst Internett og e-post om bord på flyene.
- SAS setter i gang en pilotundersøkelse om anvendelse av Bluetooth-teknologien for å tilby flyreisende flyinformasjon direkte i mobiltelefonen.
- SAS utnevnes for andre år på rad til beste innenrikselskap i Norge og får utmerkelsen «The Grand Travel Award». SAS utpekes dessuten til beste utenrikselskap i Norge.



Nøkkeltall

Økonomiske nøkkeltall for SAS Gruppen, Forretningsområde SAS og Forretningsområde SAS International Hotels (SIH)

	SAS Gruppen		Forretningsområde SAS		Forretningsområde SIH	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Driftsinntekter, MSEK	47 540	43 746	44 481	40 868	3 122	2 963
Resultat før skatt, MSEK	2 773	1 846	2 168	1 307	583	544
Brutto driftsmargin, %	7,8	6,3	7,4	5,6	30,3	31,1
Investeringer, MSEK	9 886	5 982	9 578	5 832	308	150
EBITDAR, MSEK	5 652	4 199	5 155	3 688	–	–
CFROI, %	19	15	18	14	–	–
ROCE, markedsbasert, %	18	10	16	9	–	–
Gjennomsnittlig antall ansatte	30 939	30 310	27 767	27 201	3 131	3 071

SAS-aksjer (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Resultat per aksje	13,66	7,34	12,01	7,49	11,79	8,41
Børskurs ved årets utgang	81,50	77,00	93,50	87,00	90,00	76,00
Utbytte (forslag 2000)	3,80	3,50	4,20	3,75	4,50	4,00
Direkte avkastning, gjennomsnittlig kurs, %	5,1	4,7	5,3	5,2	6,1	5,3

Mål

	Mål	Resultat				
	2000	2000	1999	1998	1997	1996
SAS' «Nöjd Kund Index», NKI	77	72	74	70	70	65
SAS' Personalmåling, PULS	2,25	2,19	2,13	2,06	–	–
SAS' Miljøindeks	–	82	88	96	97	100
SIH Gjenkjøpsvilje, %	94	94	94	98	93	93

Definisjoner og begreper, se side 107.



Administrerende direktør har ordet

År 2000 var i flere sammenhenger et godt år for den europeiske flyindustrien. Den overkapasiteten og det prispresset som preget 1999, ble erstattet av stigende trafikktall, med sterk vekst i andre halvår. Flyindustriens tilbakeholdenhet med å gjennomføre kapasitetsøkninger forbedret balansen mellom tilbud og etterspørsel, med høyere belegg og en for industrien sunn prisstruktur som resultat. SAS' trafikkøkning med 7% tilsvarte den gjennomsnittlige veksten i bransjen. SAS' markedsandel i trafikken mellom Skandinavia og omverdenen økte. Kabinfaktoren i SAS, dvs. kapasitetsutnyttelsen i flyvirksomheten, var den høyeste noensinne. For SAS, som har en høyere andel Business Class-passasjerer enn andre europeiske flyselskaper, bidro økningen i forretningsreiservirksomheten ytterligere til høyere inntekter.

Resultatet for 2000 var betydelig bedre enn for året før. 1999 var imidlertid resultatmessig svakt, og er derfor ingen god målestokk dersom man søker å foreta en riktig vurdering av selskapets lønnsomhetsutvikling. Årets resultat ble sterkt negativt påvirket av de dramatisk økende kostnadene for flydrivstoff. Disse kostnadene var nærmere 1,7 milliarder svenske kroner høyere enn foregående år. På bakgrunn av dette kan resultatet for 2000 anses som tilfredsstillende.

I løpet av året ble i all hovedsak det virksomhetsforbedringsprogrammet som ble introdusert i 1998, fullført. Dermed er kostnadsreduksjoner på nærmere 2,5 milliarder svenske kroner oppnådd over en toårsperiode. Full effekt av programmet vil etter planen inntreffe i løpet av 2001, som et resultat av at nye fly da settes i drift. Den positive resultateffekten av disse tiltakene ble imidlertid spist opp av økningene i prisen på drivstoff, som bare delvis kunne kompenseres med økte billettpriser. SAS' enhetskostnad, eksklusive drivstoffkostnader, sank med 3%, noe som er en svært betydelig forbedring.

2000 var også et år med visse tilbakeslag, som dessverre rammet våre kunder. Skiftet av cateringleverandør og introduksjonen av de nye Q400-flyene har vært problematisk. Som følge av dette måtte vi se at den høye evalueringen av SAS målt i «Nöjd Kund Index», NKI, sank for første gang siden 1996. I skrivende stund er det imidlertid mange tegn som tyder på at vanskelighetene er under kontroll, og at SAS igjen kan levere høy regularitet og førsteklasses service ombord. Det er naturligvis med en viss skuffelse vi kan konstatere at det intensive arbeidet som er nedlagt av våre medarbeidere for å effektivisere og kvalitetsmessig forbedre virksomheten, til en viss grad ble overskygget av faktorer som er utenfor vår kontroll, og

derfor ikke fikk det synlige gjennomslaget i resultatregnskapet og NKI som vi hadde håpet på. Vi kan imidlertid med glede konstatere at SAS i 2000 var Europas mest punktlig flyselskap, en posisjon som er en av de viktigste indikasjonene på at kvalitetsarbeidet fungerer.

Et vellykket forbedringsarbeid var en forutsetning for styrets vedtak om de investeringene på ca. 3 milliarder USD som nå blir gjennomført. Vedtaket i 1999 om å investere i en ny flyflåte med større kapasitet for interkontinental trafikk, ble i begynnelsen av 2000 fulgt av vedtak om fornyelse og ekspansjon også av den flåten som trafikkerer Europa. Det ble bestilt 12 Airbus A321-200, og leveransene vil starte i løpet av høsten inneværende år. Med disse flyene, og de som er levert i løpet av den siste femårsperioden, har SAS fornyet og fornyet sin flåte på en gjennomgripende måte og får en av den europeiske flyindustriens mest moderne og mest miljøtilpassede flyflåter. Flåten er forutsetningen for den ekspansjonen på ca. 10% årlig i den nærmeste femårsperioden, som SAS planlegger med det formål å sikre selskapets konkurransevne på lang sikt.

Et viktig fundament i ekspansjonsstrategien er samarbeidet innenfor rammen av Star Alliance og de godt fungerende partnerskapene som SAS har etablert med regionale flyselskaper i Norden og Baltikum. På denne måten har SAS mulighet til å utvide sitt nedslagsfelt i Nord-Europa betydelig og bli et naturlig valg for reisende til både Nord-Amerika og Asia for videre befordring på de respektive kontinentene.

Star Alliance har utviklet seg til å bli den mest solide og velkonsoliderte konstellasjonen av flyselskaper i verden, og ble i 2000 styrket ytterligere gjennom to nye medlemsselskaper, British Midland og Mexicana de Aviación. Star Alliance har i dag en geografisk dekning som innebærer konkurransefordeler for flyselskapene i alliansen, ved at de kan tilby tette og globale forbindelser i et integrert nettverk. Den nyetablerte ledelsesfunksjonen for Star Alliance vil tillate en mer systematisk behandling av felles problemer og utviklingsområder. Det samlede bidraget fra SAS' partner- og alliansesamarbeid var på ca. 1 milliard svenske kroner i 2000.

IS/IT spiller en stadig viktigere rolle for SAS, både på inntekts- og kostnadssiden, og fra så vel et kunde- som et medarbeiderperspektiv. Spisskompetanse innenfor informasjonsteknologi er derfor en prioritert og integrert del av vår forretningsmodell, og SAS har i flere henseender en tettposisjon med hensyn til bruk av ny IT-teknologi for nye tjenester. Blant de kundeorienterte initiativene



kan nevnes WAP-tjenester for billettbestilling, ruteplaninformasjon via SMS, Bluetooth-teknologi for flyinformasjon, trådløst Internett og e-post om bord på fly, digital-tv for interaktiv kommunikasjon og SAS Corporate Card – som er elektronisk billett og betalingsmiddel. Star Alliance lanserte StarNet, en sammenkobling av de 12 flyselskaperens datasystemer som gir bedre integrasjon av trafikksystemene. SAS deltar også i Aeroxchange, som er flyindustriens største Internett-baserte markedsplass for business-to-business-handel. Internt i SAS har utviklingen av NAiS (Nye Arbeidsmetoder i SAS), med bl.a. en egenutviklet portal, økt muligheten til å lokalisere og bearbeide informasjon med høy presisjon. SAS' billettsalg via Internett øker, og vi har tatt initiativ til en ny Internett-basert reisemarkedsplass som har som mål å innta en ledende posisjon i Skandinavia.

SAS International Hotels oppfyller målbevisst og med suksess sin strategi for ekspansjon. Virksomheten renyrkes til hoteldrift, og salgene av hotelleiendommer fortsatte. I 2000 ble ytterligere 21 hoteller, hvorav sju med varemerket Malmaison, tilsluttet selskapets virksomhet. Resultatet er fortsatt godt.

I mai forlater jeg SAS etter sju år som sjef. Det har vært en begivenhetsrik tid. Selskapet har gjennomgått flere forskjellige faser i sin utvikling fra en tapssituasjon og en svak finansiell stilling med en soliditet på 21% i 1993. Jeg ser imidlertid ikke bakover, men fremover, og ser en bedrift som i alle sammenhenger er forynget, og som har en sterk ambisjon om ekspansjon og innovasjon, bygd på god lønnsomhet og en solid finansiell stilling, et kompetent og engasjert personale, sterke partnere rundt om i verden og lojale kunder som skal kunne føle stolthet over sitt SAS. Et slikt selskap forlater man ikke. Det kommer man alltid til å følge med hjertet.

Stockholm, mars 2001

Jan Stenberg
Administrerende direktør og Konsernsjef

SAS' oppgave, visjon og overordnede mål

Oppgave og forretningsidé

SAS' hovedoppgave er, i samarbeid med utvalgte flyselskaper, å tilby konkurransedyktig flytransport i, mellom og til og fra hvert enkelt av de tre skandinaviske landene.

Visjon

Å gjøre skandinaverne stolte av sitt flyselskap.

Overordnede mål

SAS skal drives med en slik lønnsomhet at det oppfyller eierens krav til avkastning, og slik at SAS oppfattes som et attraktivt investeringsobjekt for investorer.

Alle kunder skal ønske å reise med SAS igjen.

SAS skal stimulere og utvikle sine medarbeidere slik at deres innsats møter kundenes høye forventninger, og slik at SAS er blant de mest attraktive arbeidsplassene på markedet.

Finansielle mål

SAS har som mål å gi sine aksjeeiere en årlig totalavkastning på 14% i gjennomsnitt over en konjunktursyklus. Avkastningsmålet viser summen av aksjekursendringer og aksjeutbytte.

De interne målene for å nå dette er, i gjennomsnitt over en konjunktursyklus:

CFROI, Cash Flow Return on Investment: minimum 17%.

ROCE, avkastning på anvendt kapital: minimum 12%.

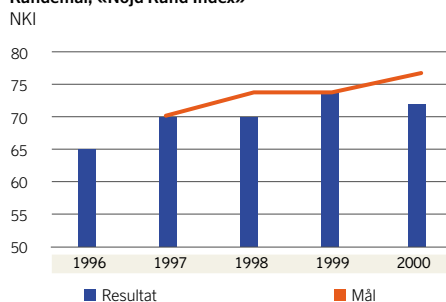
Kundemål

«Nöjd Kund Index», NKI, avspeiler i hvor stor grad bedriften oppfyller kundenes forventninger og hvordan bedriften bedømmes i forhold til det «ideelle» flyselskap. Kundetilfredsheten har økt markant fra startåret 1996,

da resultatet var NKI 65, og til 74 som ble oppnådd i år 1999. I år 2000 ble det oppnådd en NKI på 72. Nedgangen i år kan forklares med at det blir stadig vanskeligere å tilfredsstille kundenes forventninger, noe som er en generell trend i flybransjen. SAS har fastsatt NKI-målet for 2001 til 75. Det som har størst betydning for kundetilfredsheten, er:

- en personlig mottakelse
- punktlighet og regularitet
- produkttilbud
- ruteplan/rutenett.

Kundemål, «Nöjd Kund Index»



«Nöjd Kund Index» var på 72 for 2000, mens målet var 77.

Kvalitetsmål

SAS' kvalitet måles bl.a. som avvik mot standard når det gjelder punktlighet, regularitet og andel tapte samtaler i telefonsalget. SAS' kvalitetsmål er blant bransjens høyeste, og SAS' prestasjoner er også blant de beste i flyindustrien når det gjelder de to førstnevnte faktorene.



Antall tapte samtaler avviker fortsatt negativt fra standarden, og det er truffet tiltak for å rette på bl.a. den høye utskiftningen av personale i telefonbestillingen, særlig i Sverige. Ved inngangen til 2001 ligger kvalitetsnivået tett opp til standarden.

Operative standarder

For å nå de overordnede målene og fastslå kunde- og kvalitetsmål har SAS følgende standarder:

	2000	1999	Standarder
Ulykker eller alvorligere hendelser	0	0	0
Innstilte flyginger (irregularitet)	1,7%	2%	maks. 1%
Flyginger forsinket med mer enn 15 minutter (punktlighet)	12%	16%	maks. 12%
Flyginger forsinket med mer enn 2 minutter	37%	42%	maks. 25%
Andel av kunder som må vente på svar fra SAS' telefonsalg så lenge at samtalen går tapt	30%	37% ¹	maks. 10%
Forsinket bagasje	0,6%	0,8%	0,4%
Skadet bagasje	0,07%	0,1%	0,05%

¹ Det er foretatt justeringer i forbindelse med et nytt målesystem i 2000.

Miljøsmål

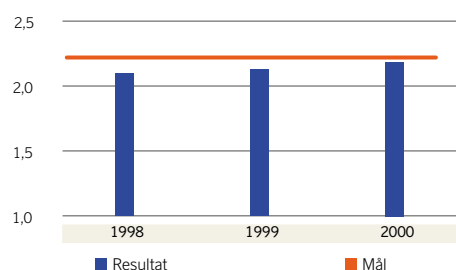
Ett av SAS' mål er å være et av de ledende selskapene i flyindustrien når det gjelder miljøtilpasning av virksomheten og integrering av miljøledelse i virksomhetsstyringen. Ambisjoner for miljøprogrammet og den kvaliteten SAS etterstreber med hensyn til miljøprestasjoner, er som følger:

- SAS skal gjennomføre et av flybransjens mest ambisiøse miljøprogrammer.
- SAS skal ha en miljøstandard på nivå med de fremste konkurrentene i bransjen.
- SAS' miljøsmål og miljøtiltak skal koordineres og harmoniseres med de øvrige mål for produksjon, kvalitet og økonomi.

Personalmål

Målet er å forbedre arbeidsklimaet i SAS ytterligere. Årlige såkalte PULS-målinger, PersonalUndersøkelser om Livet i SAS, viser en klar forbedring i løpet av de siste årene, med et måleresultat for 2000 på 2,19, på en skala fra 0-3. Målet er å oppnå verdien 2,3 i år 2003 og 2,5 i år 2005. Sykefraværet skal gå ned med drøyt ett prosentpoeng til 5% i år 2003. Målet er å eliminere arbeidsskader og minske sykefraværet, og dermed halvere H-verdien, som er antall arbeidsskader i forhold til antall arbeidstimer, fra nåværende 9,7 til 4 i år 2003.

Personalmål, de ansattes opplevelse av arbeidsklimaet, PULS



PULS-verdien for 2000 var på 2,19, en økning med nærmere 3% sammenlignet med 1999.

SAS International Hotels (SIH)

SIHs mål er å bli den mest attraktive hotellbedriften å være kunde hos, arbeide for og samarbeide med.

SIHs lønnsomhetsmål bygger på en brutto driftsmargin (GOP) på 40% i løpet av en periode på 5 år. SIH etterstreber også å opprettholde den høye gjenkjøpsviljen (94% år 2000). Det finansielle hovedmålet går ut på å oppnå en årlig verdistigning (EBITDA) på 20% gjennom vekst og lønnsomhet.



SAS' strategier

SAS' tre overordnede prioriteringer er

- Sikkerhet
- Punktlighet
- Service

Flysikkerhet

Flysikkerheten er den overordnede kvalitetsparameteren i SAS. Flysikkerheten, som er dokumentert gjennom en bransjesammenligning, og som allerede er svært høy i SAS, skal ivaretas og forsterkes ytterligere ved

- etablering av et enda mer effektivt rapporterings-system
- vurdering av rapporterte flysikkerhetsrelaterede data i en modell som gir et fullstendig bilde av hvordan flyvirk-somheten gjennomføres og peker på innsatsområder for å øke sikkerheten ytterligere
- kontinuerlig kompetanseutvikling innenfor flysikkerhets-området.

Kunde- og produktstrategi

SAS' kundestrategi er basert på tre kundegrupper som bearbeides per segment: kunden som flyr med SAS og betaler reisen personlig, kunden som flyr med SAS, og kjøperen, dvs. bedriften/organisasjonen som betaler reisen.

SAS' produkter og tjenester utvikles og tilpasses for møte kundens behov for enkelhet, valgfrihet og omtanke.

- Enkelhet betyr at produkter og tjenester utformes for å gjøre det så bekvemt og enkelt som mulig for kunden å benytte dem, og for SAS å produsere og tilby dem.
- Valgfrihet for kunden betyr at SAS søker å levere et så bredt produkttilbud at kunden med stor presisjon kan påvirke utformingen av sin reise.
- Omtanke betyr at det fra SAS' side skal vises størst mulig forståelse og innlevelse for kundens behov og situasjon.

Distribusjonsstrategi

SAS' produkter skal være tilgjengelige på de markedene og gjennom de kanalene de prioriterte kundesegmentene velger for å hente sin informasjon.

SAS' trafikksystem

SAS skal være det ledende flyselskapet i Skandinavia. Trafikksystemet konsentreres om trafikkkstrømmene:

- til/fra/i Danmark, Norge og Sverige
- mellom nærmarkedet og omverdenen via Skandinavia
- mellom Europa og Nord-Amerika/Asia via København.

SAS' utvidelse av det interkontinentale rutenettet skal styrke hele trafikksystemet. I København, Oslo og Stockholm blir kapasiteten økt og nye internasjonale nonstop-forbindelser blir opprettet. I øvrige større skandinaviske byer økes kapasiteten til København. Kapasiteten økes også for hele Skandinavia til partnernes knutepunkter, for å tilby forbindelser til destinasjoner som ikke trafikkeres av SAS.

Partnerstrategi

SAS' partnerstrategi har som mål å skape trafikksystemer og reisefordeler som SAS ellers ikke kunne tilby sine kunder. Dette skjer dels gjennom utviklingen av et globalt trafikksystem og enhetlige produkter innenfor rammen av Star Alliance, og dels ved å skape et finmasket trafikksystem sammen med regionale partnere i de nordiske land for å sikre matetrafikk og utvikle nye markeder.

Finansiell strategi

SAS har som mål å oppnå en markedsvurdering på aksje-markedene som er på nivå med de ledende flyselskapene i verden med hensyn til inntjeningsevne. Den finansielle fleksibiliteten opprettholdes gjennom høy likviditet, god tilgang til finansieringsmidler og en aktiv dialog med kapitalmarkedene. Målet for finansvirksomheten er å identifisere og styre finansielle risikoer, bl.a. når det gjelder valuta, rente og kreditt. Flyflåten betraktes og styres som en



finansiell eiendel. En optimering av finansieringen av flåten skjer ut fra krav om operasjonell effektivitet, skatt, finansieringskostnader, kapitalbinding og markedsverdi.

Miljø

Miljøarbeidet skal foregå på alle nivåer og i alle enheter i SAS, og skal dermed skape større miljøbevissthet i hele organisasjonen.

Hotell - SAS International Hotels

SIHs strategier for fortsatt vekst er

- å ekspandere på de eksisterende hjemmemarkedene i Norden og Tyskland
- å utvide antall hjemmemarkeder til å omfatte Storbritannia, Benelux-landene, Frankrike og Italia
- å ekspandere i strategisk viktige storbyer og hovedsteder som Madrid, Roma, Kairo og Athen
- å øke antallet flyplasshoteller
- å ekspandere på turiststeder.

Ekspansjonsstrategier

Interkontinentale linjer

Etterspørselen etter interkontinentale flyreiser har økt kraftig de siste 20 årene. SAS' flyflåte har ikke utviklet seg i samme takt. SAS' markedsandel på interkontinentale reiser til/fra Skandinavia er derfor blitt redusert i denne perioden. Kabinfaktoren, dvs. utnyttelsesgraden av tilgjengelige plasser, f.eks. når det gjelder Nord-Amerika, har i gjennomsnitt på sommertid ligget på mellom 90 og 95%, et tall som klart viser at det er mangel på kapasitet og antyder at et stort antall flyreisende har vært henvist til å fly med andre konkurrerende flyselskaper. Som følge av den økonomiske utviklingen i Østersjøområdet, har SAS' hjemmemarked vokst i de senere år. SAS har nå et opp-taksområde på ca. 100 millioner mennesker, et potensial som SAS ikke har kunnet utnytte fullt ut. SAS' markedsandel er ca. 25%, noe som er en svært lav markedsandel sammenlignet med SAS' andel av innenriks, interskandinavisk og Europa-trafikk til og fra Skandinavia.

Konkurrerende flyselskaper med interkontinentale ruter har sjelden direkteforbindelse med Skandinavia, og derved blir reisetidene til og fra de nordeuropeiske markedene lengre. I dag reiser ca. 60% av passasjerene mellom Skandinavia og Nord-Amerika og over 50% mellom Skandinavia og Asia via europeiske knutepunkter

utenfor Skandinavia, noe som medfører tidstap for de reisende sammenlignet med å fly direkte østover.

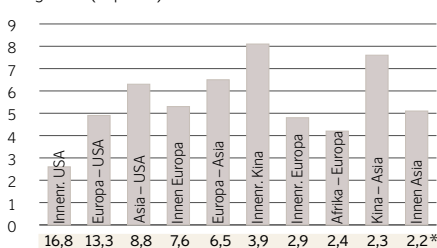
Global plattform

Gjennom SAS' medlemskap i Star Alliance samt den regionale partnerstrategien har SAS en svært god plattform. Det gjør det mulig for SAS å konkurrere om kundene og tilby effektive og attraktive flyforbindelser til/fra Skandinavia til destinasjoner med gode transferforbindelser videre ut til de amerikanske, asiatiske og europeiske kontinentene.

Ekspansjonsplan

SAS' ekspansjonsstrategi har som mål å forsterke markedsposisjonen når det gjelder interkontinentale reiser. I 1999/2000 tok SAS' styre beslutninger om de investeringene i en ny flyflåte som en slik vekst forutsetter. SAS vil i de kommende 3-4 årene gjennomføre den største ekspansjonen i selskapets historie med det mål å øke markedsandelen fra 25% til godt og vel 30% på de interkontinentale rutene.

Prognostisert årlig gjennomsnittlig vekst av passasjertrafikk (RPK) i verden, 1999-2019
Årlig vekst (% per år)



* % av RPK, globalt i 2019.

Tallene under søylene viser prognoser for de enkelte områders andel av flymarkedet i år 2019 målt i betalte passasjerkilometer (RPK).
Kilde: Airbus Industrie

Ny flåte for interkontinental trafikk

Fornyelsen og kapasitetsutbyggingen av flyflåten skjer gjennom innkjøp av tre Airbus-fly av typen A330-300 for trafikk til Nord-Amerika og sju av typen A340-300 for Asia-trafikken. Flyene skal i årene 2001-2005 gradvis erstatte de nåværende langdistansflyene. Når samtlige fly er blitt satt i trafikk, er tilbudet av seter blitt økt



Nøkkelfakta

	Airbus A330/340	Airbus A321
Antall fly	10	12
Ordreverdi (SEK)	10 mdr.	4,5 mdr.
Antall seter per fly	261	160-184*

* fleksibel setekonfigurasjon.

med ca. 40-50%. Samtidig minsker kostnadene per sete (enhetskostnaden) med ca. 15%.

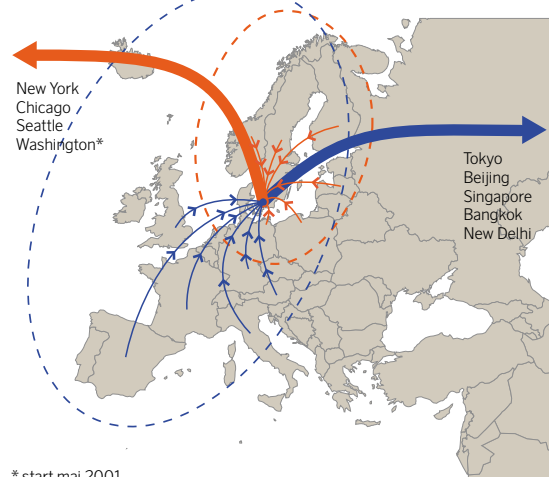
SAS' kapasitetsøkning på 8-10% per år ligger klart over den generelt forventede veksten i flytrafikken. Flyindustrien og bransjeorganisasjoner prognostiserer en årlig vekst av reiser til/fra Skandinavia til/fra Nord-Amerika og Asia på henholdsvis 5% og 6%. Ca. 2-3% av kapasitetsøkningen anslås å bli fylt av passasjerer som SAS i dag tvinges til å avvise på grunn av mangel på seter. Den veksten man skal oppnå ved å tiltrekke seg nye kunder, utgjør derved 2-4% for å oppnå den totale veksten som tilsvarer kapasitetsøkningen på ca. 10%.

Nye Europa-fly

Som en forlengelse av SAS' ekspansjonsstrategi besluttet SAS i begynnelsen av 2000 å investere i nye, større fly, for å sikre matekapasiteten til langdistanserutene for Europa og Skandinavia. Bestillingen omfatter tolv Airbus A321-200. Leveransen starter høsten 2001, og før årsskiftet 2002/2003 beregnes fem fly å være i trafikk. En annen grunn til å velge større fly er den stadig større trengselen på storflyplassene i Europa, noe som gjør det vanskelig å ekspandere ved å fly flere turer. Konkurransen om start- og landingstider, slots, på flyplassene er hard.

Flyene skal trafikker de skandinaviske hovedstedene og flere større europeiske byer som Amsterdam, Brussel, Düsseldorf, Frankfurt, Helsingfors, London, Madrid, Paris og Roma. Den økte kapasiteten gir lavere enhetskostnader og mulighet for nye, interessante markeder med den målsetning å fylle flyene på interkontinentale flyruter.

Københavns geografiske beliggenhet er fordelaktig for interkontinental ekspansjon



* start mai 2001

I Københavns naturlige opptaksområde bor det ca. 100 millioner mennesker (rød sirkel).

København har også en fordelaktig beliggenhet for interkontinental trafikk øst-vest. Opptaksområdet omfatter store deler av Vest-Europa (blå sirkel).

Københavns styrke som trafikkknutepunkt

Københavns opptaksområde for reiser til/fra Nord-Amerika omfatter ca. 100 millioner mennesker i Skandinavia, Finland, Baltikum, St. Petersburg-området, Polen og Nord-Tyskland. For reiser til og fra Asia er opptaksområdet enda større, da det ofte er raskere å reise via København fra store deler av Vest-Europa. Av SAS' passasjerer til og fra Asia kommer mer enn 30% fra land utenfor Skandinavia.

Københavns flyplass er en av Europas best fungerende og mest punktligte knutepunkter. Den ble valgt til årets flyplass i 1999 i IATAs markedsundersøkelse blant 60 000 reisende. Omlasting av bagasje skjer effektivt med betydelig kortere ledetid enn f.eks. på flyplassene i London eller Paris. Transfertidene er korte og luftromsbegrensningene er små sammenlignet med andre større europeiske flyplasser.

Punktlighet, større europeiske flyplasser (2000)

Forsinkelse > 15 minutter

Oslo	12,1%	Roma	29,1%
Helsingfors	14,0%	Paris (CDG)	31,3%
Stockholm	14,3%	Zürich	32,0%
København	14,3%	Brussel	33,3%
Frankfurt	20,0%	Madrid	36,4%
London (LHR)	25,0%	Milano (Malpensa)	36,6%
Amsterdam	28,7%		

Kilde: AEA (Association of European Airlines)

Produktutvikling

De nye flyene tilrettelegger for et nytt og bredere produkttilbud. En ny klasse innføres på de interkontinentale rutene og øker valgfriheten med hensyn til pris, komfort og servicegrad. Ergonomi, funksjonalitet og design er blitt prioritert ved utformingen av passasjerstoler og sleepers. Det vil også bli mulig å tilby fysisk aktivitet. Servicemulighetene forbedres, bl.a. gjennom et bufféområde i Business Class, video i hver stol, forbindelsesopplysninger og muligheter for elektronisk kommunikasjon bl.a. som resultat av samarbeid med Telia og Tenzing Communications Inc. Kabinene og setene i den nye flåten er romslige, med bedre plass til ben og handbagasje, og det gir et bedre arbeidsmiljø for kabinpersonalet.

SAS Cargo

For SAS Cargo har mangelen på fraktkapasitet begrenset utviklingsmulighetene. Med de nye flyene øker kapasiteten på de interkontinentale rutene med 35-45%. Også de nye Europa-flyene øker kapasiteten til SAS Cargo. Samtidig vil håndteringen bli effektivisert gjennom et nytt container-system som reduserer tidsforbruket ved lasting og lossing, og det gir et bedre arbeidsmiljø.

Kapitalmarked

SAS og kapitalmarkedet

Økonomisk tiårsoversikt

Aksjeinformasjon

Finansielle risikoer

SAS og euroen

SAS' styringsfilosofi, prosess- og
enhetskostnadsutvikling



SAS og kapitalmarkedet

Aksjekursutviklingen i europeiske flyselskaper

Kursutviklingen for europeiske flyselskapsaksjer var positiv i 2000, særlig i den siste delen av året. Årsaken til dette er sannsynligvis flyindustriens positive utvikling som følge av gunstige konjunkturførhold, god passasjervekst og økt forretningsreisevirksomhet.

Den overkapasiteten og det prispresset som preget 1999, ble i 2000 erstattet av en forbedret balanse mellom tilbud og etterspørsel.

Den gode trafikkutviklingen i kombinasjon med tilbakeholdenhet hos flyselskapene med hensyn til gjennomføring av kapasitetsøkninger, førte til en bedre prisstruktur og høyere yield i bransjen, særlig i løpet av

andre halvår. De rekordhøye drivstoffprisene dempet imidlertid i betydelig grad lønnsomheten i flyindustrien.

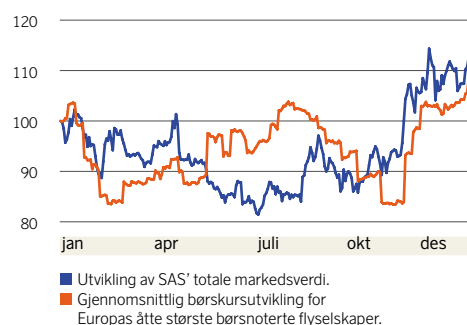
SAS-aksjenes utvikling

SAS' aksjekurser hadde en positiv utvikling i 2000. Markedsverdien steg i løpet av året med 12,6%, noe som er 4,3 prosentenheter mer enn gjennomsnittet for de åtte største børsnoterte europeiske flyselskapsaksjene.

SAS' markedsverdi økte fra 13 858 til 15 599 MSEK ved utgangen av året. Den gjennomsnittlige markedsverdien i 2000 var 13 016 MSEK. Gjennom andre halvår økte markedsverdien med 34,9% sammenlignet med et gjennomsnitt på 12,6% for de europeiske flyselskapsaksjene.

SAS-aksjenes utvikling sammenlignet med andre europeiske flyselskapsaksjer, 2000

Markedsveid i indeks



SAS-aksjen hadde den tredje beste kursutviklingen blant europeiske flyselskapsaksjer i 2000.

(Indeks: = Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, SAS og Swissair)

Utviklingen av SAS-aksjenes totale markedsverdi, 2000



SAS' totale børsverdi økte i 2000 med 12,6% til MSEK 15 599.

Kilde: SIX Findata og SAS

Aksjestruktur

SAS ble etablert i 1946 og er et konsortium som består av de tre nasjonale flyselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. De danske og norske morselskapene eier andeler i konsortiet med 2/7 hver, og det svenske morselskapet eier de resterende 3/7. Morselskapene er børsnotert i henholdsvis København, Oslo og Stockholm. Halvparten av aksjene i hvert morselskap eies av den enkelte stat, og den andre halvparten av private interesser.

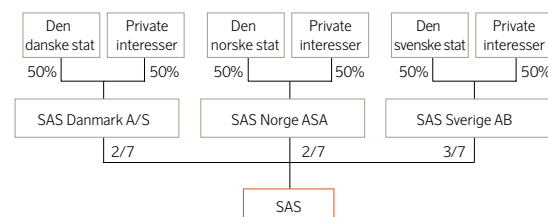
Det totale antallet utestående SAS-aksjer er 164,5 millioner. Disse er fordelt i samsvar med SAS' eierstruktur, med 2/7 i SAS Danmark A/S, 2/7 i SAS Norge ASA og 3/7 i SAS Sverige AB.

Totalt antall utestående SAS-aksjer

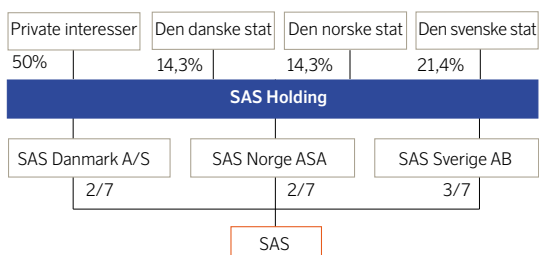
Aktsje	Antall aksjer	Nominell verdi	Notering
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	København
SAS Norge ASA ¹	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
Totalt (SAS)	164 500 000		

¹ Bare den private andelen i SAS Norge ASA er børsnotert.

SAS' eierstruktur



Mulig eierstruktur med én SAS-aksje



Ny eierstruktur i SAS under utredning

I mars 2000 nedsatte den danske, norske og svenske stat en felles arbeidsgruppe med representanter fra de tre eierlandene. Arbeidsgruppens oppgave var, i samarbeid med SAS, å analysere effektene av en eventuell forandring av SAS' legale struktur, herunder en forandring av aksjestrukturen til en felles aksje i stedet for tre nasjonale selskaper og tre aksjer, som er forholdet nå.

I november uttrykte de tre ansvarlige ministerne enighet om å arbeide videre med sikte på å endre SAS-strukturen. Gruppen uttalte videre at det fortsatte utredningsarbeidet skulle drives raskt fremover, og at oppmerksomheten skulle rettes mot spørsmål som berører etableringen av ett holdingselskap og én aksje, samt konsekvenser i forbindelse med dette.

SAS' største eiere

65% av de 164,5 millioner aksjene er fordelt på sju eiere. I 2000 har andelen internasjonale eiere vært uforandret, og disse representerte ved utgangen av året ca. 10% av kapitalen.

De sju største eierne* av SAS-aksjer per 31.12.2000

Prosentvist eierskap	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Totalt	Akk.
Den svenske stat			50	21,4	21,4
Den danske stat	50			14,3	35,7
Den norske stat		50		14,3	50,0
Investor AB (SE)			18,7	8,0	58,0
Odin-fondene (NO)		4,8	5,3	3,6	61,3
Chase Manhattan (US)			4,6	2,0	63,6
PFA koncernen (DK)	5,3			1,5	65,1

* Den danske aksjeselskapsloven anbefaler offentliggjøring kun av de aksjeeierne som eier 5% eller mer av aksjene.

Utbyttepolitikk

SAS' utbyttepolitikk ble fastsatt av styrene i SAS' morselskaper i 1996. Ifølge SAS' utbyttepolitikk bør utbyttet for hver enkelt SAS-aksje være like stort ved omregning til én og samme valuta.

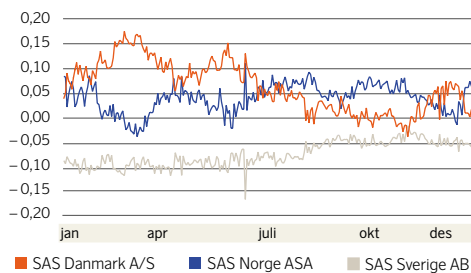
Det årlige utbyttet fastsettes med hensyn til SAS Gruppens resultat, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturførhold. Utbyttet skal som hovedregel ligge på 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fra-

drag for sjablonskatt over en konjunktursyklus. Tabellen viser totalt utbytte for de tre morselskapene i perioden 1998-2000 og relasjonen til utbyttepolitikens mål.

	2000	1999	1998
Utbytte (forslag 2000)	740	658	658
Utbytte i % av resultat etter standardskatt	38	50	33
Utbytte i % av resultat etter standardskatt (gjennomsnitt)	40	41	37

For 2000 er det foreslått et utbytte på totalt 740 MSEK, eller 4,50 svenske kroner per aksje, hvilket tilsvarer en direkte avkastning på 4,7% beregnet av sluttkurs per 31.12.2000 og 5,7% beregnet av aksjenes gjennomsnittskurs i regnskapsåret 2000. Se side 22-24 for ytterligere informasjon om de respektive morselskapenes utbytte.

SAS-aksjenes relative prissetting i 2000¹



Både ved inngangen og utgangen av 2000 var SAS Norge ASA prissatt høyest av de tre SAS-aksjene.

¹ Avvik fra matematisk paritetskurs (SEK)

Kilde: SIX Findata

Relativ kursutvikling 2000

Forskjellen i prissettingen av de tre SAS-aksjene, justert for valuta, sank i 2000 og lå i svenske kroner mellom 0 og 15%.

Verdistigningen i SAS Sverige AB var høyest av de tre SAS-aksjene. Kursen steg gjennom året med 18,4%, fra 76 SEK per aksje ved inngangen til 2000 til 90 SEK per aksje ved utgangen av året. Aksjene i SAS Sverige AB ble ved utgangen av året verdsatt 10,0% lavere enn aksjen i SAS Norge ASA, som da var den aksjen som hadde høyest verdi. Aksjene i SAS Danmark A/S ble ved utgangen av året prissatt 1,9% lavere enn aksjene i SAS Norge.

31.12.2000	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Prisavvik mot SAS Norge ASA
SAS Danmark A/S	81,50	96,70	-1,9%
SAS Norge ASA	93,50	100,20	-
SAS Sverige AB	90,00	90,00	-10,0%

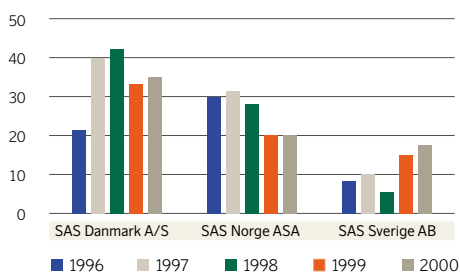
Omsetning

I 2000 ble det omsatt totalt 72,5 millioner SAS-aksjer på de tre skandinaviske børsene, noe som er en økning på 12% i forhold til 1999. Handelen tilsvarer en omsetning på 44% (39%) av totalt utestående aksjer. Justert for de tre statenes 50%-andel i SAS, tilsvarer dette en omsetning på totalt 88% (79%).

Handelen i 2000 fordelte seg på de tre aksjene på følgende måte: 35,0 (29,5) millioner i SAS Danmark A/S, 20,1 (20,2) millioner i SAS Norge ASA og 17,5 (15,0) millioner i SAS Sverige AB.

Omsatte aksjer, 1996-2000

Millioner aksjer



Omsætningen i SAS Sverige AB økte med 10% og i SAS Danmark A/S med 19%. Omsetningen i SAS Norge ASA var uforandret.

Kilde: SIX Findata

Konjunkturutvikling

På SAS' hovedmarkeder var det en positiv konjunkturutvikling i 2000. I Sverige, der ca. 35% av SAS' billettsalg finner sted, var økningen i BNP ca. 3,5%. I Danmark og Norge var veksten noe lavere – omkring 2-2,5%. Dette ble gjenspeilet i SAS' trafikkstatistikk, der reiser til, fra og i Sverige økte med 10%, Norge 5% og Danmark 1%.

Etter utgangen av året har det skjedd en svekkelse i den amerikanske økonomien, med ytterligere rentenedsettelse som resultat. Effektene av dette på økonomiene i Skandinavia og Europa er vanskelige å bedømme, og representerer en usikkerhetsfaktor.

Globale vekstprognoser

Flyindustrien er en global vekstindustri. Verdens to største flyprodusenter, Airbus Industrie og Boeing Company, har utarbeidet prognoser som viser en gjennomsnittlig årlig vekst på henholdsvis 4,9% og 4,8% i løpet av kommende tjuårsperiode. IATA forventer en økning på 5,6% i perioden 2000-2004. Prognosen er at antall daglige flyginger om tju år nesten kommer til å være fordoblet sammenlignet med i dag. Den største veksten kommer ifølge prognosen til å skje i trafikken innen og til og fra Asia, spesielt Kina. Innenrikstrafikken i USA, som er et svært modent marked, forventes å ha den laveste veksttaket i den samme perioden.

Flyindustriens sykluser

Utover den makroøkonomiske utviklingen påvirkes utviklingen i flyindustrien av andre faktorer som antall fly i trafikk og tilgang på setekapasitet. I 2000 ble overkapasiteten i flyindustrien redusert.

- Leveranser av nye fly utgjorde i 2000 ca. 7,5% av verdens flyflåte. I 2005 forventes tilsvarende andel å være ca. 6,2%.
- Antall fly som tas ut av drift, forventes å gå ned fra ca. 2% i 2000 til ca. 1% i 2005.

Totalt bør dette innebære at balansen mellom tilbud og etterspørsel de nærmeste årene vil holde seg relativt god.

Virksomhetens konjunkturfølsomhet

Følgende omtrentlige relasjoner eksisterer mellom de viktigste operasjonelle nøkkeltallene og SAS' resultat i 2000.

Passasjertrafikk (RPK)

- 1% endring av RPK påvirker resultatet med ca. 225 MSEK.

RPK (Business Class/Economy Class)

- 1% endring av RPK påvirker resultatet med ca. 135 MSEK i Business Class og ca. 90 MSEK i Economy Class.

Kabinfaktor

- 1% endring i kabinfaktoren påvirker resultatet med ca. 340 MSEK.

Enhetsinntekt (yield)

- 1% endring i passasjerinntekten per passasjerkilometer påvirker resultatet med ca. 300 MSEK.

Enhetskostnad

- 1% endring av enhetskostnaden påvirker resultatet med ca. 290 MSEK.

Flydrivstoff

- 1% endring av prisen på flydrivstoff påvirker kostnadene med ca. 40 MSEK ekskl. prissikring.

Disse resultateneffektene kan ikke summeres, men gir et klart bilde av resultatfølsomheten for SAS i dagens situasjon.

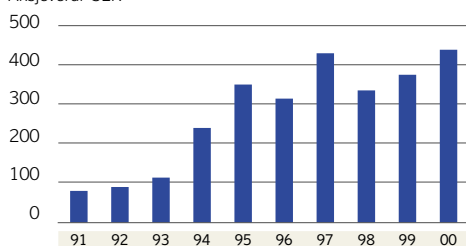
SAS-aksjenes totalavkastning (TSR) 1991-2000

Den forrige tydelige konjunkturedgangen for flyindustrien nådde sitt bunnivå i 1990-1991. En beregning av SAS-aksjenes utvikling gjennom tiårsperioden 1991-2000 viser en gjennomsnittlig årlig totalavkastning på 16,3%. Dette er 2,3 prosentenheter mer enn SAS' mål om en totalavkastning på 14% over en konjunktursyklus.

Utviklingen av en post på 100 SEK i SAS

1. januar 1991

Aksjeverdi SEK



En post på 100 SEK 1. januar 1991 hadde frem til utgangen av 2000 vokst til 435 SEK inklusive reinvestert utbytte (tilsvarende 16,3% per år).

Indeks = 100 (91-01-01)

Kilde: SIX Findata og SAS

Totalavkastning (TSR) på ti år (1991-2000)

Aksje	Gjennomsnittlig årlig avkastning
SAS Danmark A/S	14,4%
SAS Norge ASA	19,3%
SAS Sverige AB	15,6%
Totalt (SAS)	16,3%

Tabellen viser gjennomsnittlig totalavkastning (Total Shareholder Return, TSR) per år for hver SAS-aksje i lokal valuta i perioden 1. januar 1991 til 31. desember 2000.

Kapasitetsøkning 2001

Innenfor rammen av SAS' ekspansjonsstrategier (se side 9) i den nærmeste femårsperioden, er det planlagt en kapasitetsøkning (ASK) i 2001 på ca. 8%. Den kraftigste kapasitetsøkningen kommer på de interkontinentale og europeiske rutene. Kapasiteten på svensk innenrikstrafikk øker betydelig, mens kapasitetsøkningen på dansk innenrikstrafikk blir mer moderat.

Ekspansjonen vil bli gjennomført ved et økt antall avganger, flere seter i eksisterende fly og innfasing av nye og større fly.

Av økningen på 8% vil under halvparten, ca. 3%, komme fra et økt antall avganger.

Ca. 2-3% av kapasitetsøkningen oppnås gjennom ombygging av deler av den eksisterende flåten, slik at den vil romme et større antall passasjerer. Dette skjer innenfor rammen av «Configuration 2000» og gjelder SAS' MD-80 og MD-90, hvis seteantall kommer til å øke med ca. 10-15.

De resterende 2-3% av økningen blir resultatet av de nye og større flyene som fases inn. Innen Skandinavia erstatter de Havilland Q400 Fokker F50-flåten. På svensk innenrikstrafikk erstatter Boeing 737 den mindre Fokker F28. På de interkontinentale rutene erstatter Airbus A330 og A340 de tidligere Boeing 767.

Enhetskostnadens utvikling vil bli påvirket positivt av forandringene i SAS' flyflåte. Økningen av antall seter i den eksisterende flåten er en svært kostnadseffektiv måte å oppnå større kapasitet på. Også de nye, større flytypene

vil medføre lavere enhetskostnader. For eksempel vil innfasningen av Airbus A321 redusere enhetskostnaden med ca. 13% sammenlignet med enhetskostnaden i den flåten de erstatter.

Det vil allerede i 2001 oppstå positive effekter på enhetskostnadene som følge av den pågående fornyelsen av flåten, og de vil øke i takt med at forandringen av flåten fullføres.

Høy oljepris – et problem i industrien

Prisøkning

Prisen på flydrivstoff steg med ca. 200% fra januar 1999 til desember 2000. Denne prisutviklingen ble den enkeltstående mest lønnsomhetsdempende faktoren for flyindustrien i 2000. Drivstoffkostnadenes andel av de totale driftskostnadene i flyindustrien steg fra et gjennomsnitt på 8% i 1999 til knapt 11% i 2000.

Oljeprisen – en usikkerhetsfaktor

De fleste bransjeeksperter vurderer det slik at oljeprisen på lengre sikt vil stabilisere seg på et nivå rundt 20-25 dollar fatet. OPEC fattet i januar 2001 vedtak om redusert produksjon for å stabilisere oljeprisen på et nivå omkring 25 dollar fatet. Den reduserte raffinerikapasiteten i Europa og nye produktspesifikasjoner på øvrige oljeprodukter har medført at Europa har gått over til å bli nettoimportør av flydrivstoff. Dette har i sin tur ført til at prisen i Europa, der SAS har mesteparten av sitt flydrivstoffforbruk, har økt mer enn i andre deler av verden.

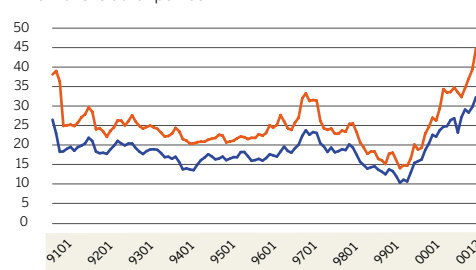
Flyselskapenes svar på stigende oljepriser

En del av kostnadsøkningen har det vært mulig å kompensere for gjennom økte billettpriser. I 2000 økte de europeiske flyselskapene sine priser på passasjerbilletter med 3-7%, mens fraktprisene gikk opp med ca. 15%.

Majoriteten av de større flyselskapene kjøper inn store deler av sitt fremtidige behov for flydrivstoff til en fast pris, såkalt prissikring. Ved en prisoppgang kan kostnadsøkningen på denne måten reduseres. Ved fallende priser kan effekten bli den motsatte, dvs. at evnen til å dra nytte av prisreduksjonen blir dårligere.

Flydrivstoffpriser – råoljepriser 1991-2000

Amerikanske dollar per fat



Prisen på flydrivstoff nådde i 2000 rekordhøyt nivå. Forskjellen mellom flydrivstoff og råolje økte på grunn av begrenset raffineringkapasitet.

Følsomheten for økninger av drivstoffprisen reduseres også i takt med flyselskapenes fornyelse av flyflåtene. Den nye generasjonen langdistansefly er f.eks. opptil 35% mer effektive med hensyn til drivstoff enn tilsvarende fly som er produsert 30 år tidligere.

SAS' policy for prissikring

SAS' policy er at man løpende skal sikre 40-60% av det forventede forbruket i de kommende tolv måneder.

I 2000 prissikret SAS drivstoffinnkjøp til i gjennomsnitt 46%. Dette medførte at SAS' drivstoffkostnader ble 9% lavere enn uten prissikring. Av det forventede forbruket i 2001 har SAS sikret 47%, i hovedsak med «Caps» (takopsjoner), og har dermed posisjonert seg foran en forventet prisnedgang.

Finansielle mål

SAS Gruppens overordnede mål er å gi sine aksjeeiere konkurransedyktig avkastning. Målet er 14% totalavkastning (TSR) over en konjunktursyklus. Avkastningsmålet

omfatter summen av aksjekursendring og aksjeutbytte. Dette avkastningskravet er blitt oversatt til to interne finansielle mål, CFROI og ROCE.

Målene er, i gjennomsnitt over en konjunktursyklus:

CFROI	17-20%
ROCE, minimumskrav	12%

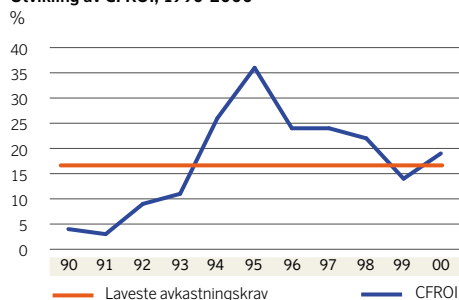
CFROI

CFROI er SAS' primære avkastningsbegrep ettersom dette nøkkeltallet best viser den avkastningen virksomheten genererer i forhold til den faktiske kapitalinnsatsen. CFROI måler forholdet mellom kontantstrømmen før operasjonelle leasingkostnader (EBITDAR) og den justerte kapitalen. Avkastningsmålet avspeiler multippelen EV/EBITDAR, som internasjonalt anses for å være den viktigste verdiindikatoren for flyselskaper.

ROCE, markedsbasert

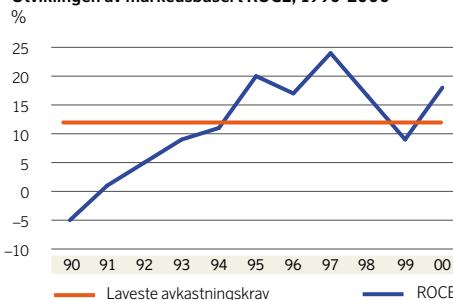
ROCE har utgangspunkt i resultatet før finansnetto og skatt. Resultatet justeres med 60% av operasjonelle

Utvikling av CFROI, 1990-2000



SAS har i perioden 1994-1998 hatt en god lønnsomhet. Avkastningen har i perioder vært betydelig høyere enn minimumskravet på 17-20%. I 1999 sank avkastningen til under 17%, men steg til 19% i 2000. Laveste avkastningskrav er satt til 17% som et gjennomsnitt over en investeringsyklus der det tas hensyn til gjennomsnittlig kapitalallokering ved gjenanskaffelse av flyflåten.

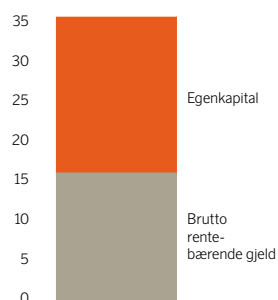
Utviklingen av markedsbasert ROCE, 1990-2000



Fra 1995 har markedsbasert ROCE ligget stabilt over 12%. I 1999 sank avkastningen under minimumskravet på 12%, men steg i 2000 til 18%, først og fremst på grunn av en sterk USD.

Anvendt kapital (offisiell bokføring), 2000

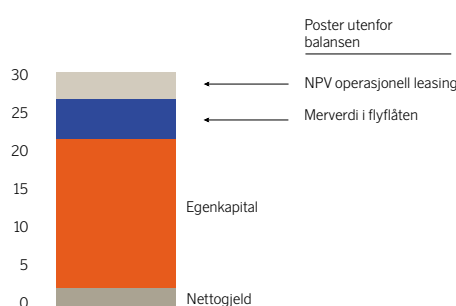
Mdr. SEK



Ved beregning av den tradisjonelle bokføringsmessige ROCE, reduseres balansen med ikke rentebærende gjeld, slik at den totale kapitalen består av egenkapital og brutto rentebærende gjeld. Den anvendte kapitalen var på 35,8 mdr. SEK per 31.12.2000.

Markedsbasert kapitalbegrep (AV, Adjusted Asset Value), 2000

Mdr. SEK

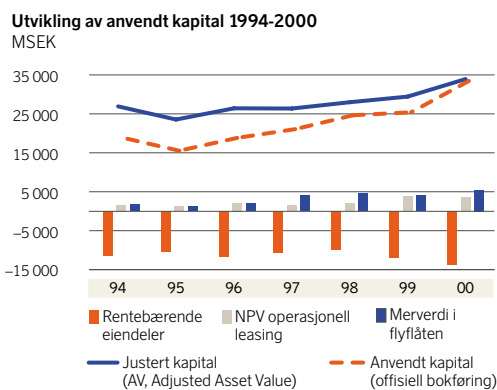


Ved justering av det tradisjonelle kapitalbegrepet kan man oppnå en bedre beskrivelse av faktisk allokert kapital i virksomheten. Merverdi i flyflåten legges til egenkapitalen. Rentebærende eiendeler/gjeld tas opp som nettogjeld, og finansiering utenfor balansen tas inn i form av nåverdi på operasjonelle flyleasingkontrakter. Ikke rentebærende gjeld ekskluderes, ettersom denne kapitalen ikke krever avkastning.

leasingkostnader, hvilket utgjør rentedelen. De bokføringsmessige avskrivningene justeres med flyflåtens faktiske markedsverdiutvikling i løpet av perioden.

Kapitalbegrepet

Ved beregning av nøkkeltallene CFROI og ROCE brukes et markedsbasert kapitalbegrep som basis.



I perioden 1994-2000 er anvendt kapital (tradisjonell) samt justert kapital harmonisert i takt med en økning av merverdiene i flyflåten samt økt nåverdi (NPV) av operasjonell leasing. Netto av rentebærende eiendeler og nåverdi (NPV) av operasjonell leasing og merverdien i flyflåten utgjør differansen mellom justert kapital og anvendt kapital.

Ettersom avkastningen vurderes ut fra den faktisk anvendte kapitalen i virksomheten, rapporterer SAS den markedsmessige verdien av eiendeler og gjeld. Den største forskjellen sammenlignet med bokført kapital, er at det foretas justeringer av nåverdien av operasjonelle leasingforpliktelser for fly samt merverdien i egen flyflåte. Ved utgangen av 2000 var nåverdien av disse leasingkontraktene 3 534 MSEK, diskontert med 5,5% (se tabell).

Merverdi i flyflåten

Ved utgangen av 2000 var merverdien i flyflåten 5 521 MSEK, dvs. 25% høyere enn året før, først og fremst som følge av en sterk USD. Salg av fly og andre flytransaksjoner gav en salgsgjennvinst på 424 MSEK.

På slutten av 2000 ble det gjennomført terminkontrakter i USD for å sikre valutagevinster på den delen av flyflåten som planlegges solgt i 2001 (se side 25).

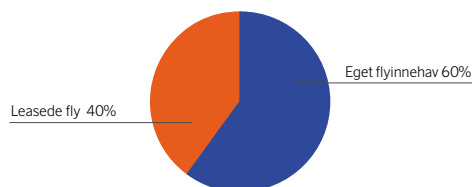
Operasjonell flyleasing

Operasjonell leasing brukes for å oppnå en optimal sammensetning av flyflåten og redusere kapitalbindingen. Fleksible rettigheter til forlenging og innløsning før fristen øker den operasjonelle fleksibiliteten, noe som muliggjør en bedre tilpasning av flyflåten til svingninger i konjunkturutviklingen. Reduserte restverdirisikoer er en annen positiv effekt av operasjonell leasing.

Kapitalbindingen i operasjonelle leasingavtaler for fly beregnes som nåverdi av fremtidig leasingkostnad.

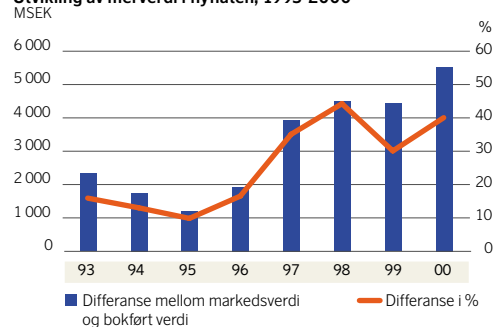
Tabellen nedenfor viser SAS' årlige kostnader for operasjonell leasing samt den aggregerte nåverdien basert på en diskonteringsfaktor som er lik den gjennomsnittlige lånekostnaden som brukes i WACC, 5,5%.

Fordeling av markedsverdien av SAS' totale flyflåte, 2000



Den sammenlagte markedsverdien av SAS' flyflåte i drift var på totalt 30,7 mrd SEK. Verdien av SAS' eide fly var på 18,2 mrd SEK.

Utvikling av merverdi i flyflåten, 1993-2000



Ved årsskiftet 2000/2001 var merverdien i flyflåten 5 521 MSEK.

Kontraktfestet* operasjonell flyleasing 2001-2006

Nåverdi (NPV) ved 5,5%	MUSD	372
	MSEK	3 534

Årlige leasingkostnader* MUSD – kontraktfestede per 31.12.2000

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	13,2	11,0	11,0	11,0	9,9	8,9
Boeing 767	60,9	40,6	24,8	3,4	2,2	2,2
Douglas DC-9	19,1	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Douglas MD-80/90	45,4	33,3	24,6	17,4	8,7	1,4
Fokker F50/SAAB 2000	13,1	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Sum	151,7	100,8	71,3	42,7	31,7	23,4

* Kun eksisterende kontraktfestede flyleasingavtaler.

Antall fly – kontraktfestede per 31.12.2000

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	14	14	13	12	12	12
Boeing 767	9	8	5	2	-	-
Douglas DC-9	22	9	-	-	-	-
Douglas MD-80/90	32	26	20	14	8	2
Fokker F50/SAAB 2000	21	11	9	9	9	9
Sum	98	68	47	37	29	23

Gjennomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS' gjennomsnittlige veide kapitalkostnad består av kostnaden for rentebærende gjeld, operasjonell flyleasing og egenkapital. Kostnad for egenkapital beregnes ut fra en forventet inflasjon på 2% samt SAS' markedspremie på i overkant av 5%. SAS' gjeldskostnader forutsettes å være 5,5%, og leasingkostnaden er basert på et markeds-messig rente- og avskrivningsnivå. Finansieringskildene beregnes og veies i overensstemmelse med dagens markedsverdi for egenkapital og gjeld, samt kapitalisert nåverdi for operasjonell leasing.

Cash Value Added, CVA

SAS øker fokuseringen på verdivekst i de forskjellige virksomhetsdelene. For å oppnå styring og måling med høyt presisjonsnivå, vurderes for øyeblikket kontantstrømmålet CVA som avkastningsmål i de forskjellige forretnings-enhetene. Dette målet er en forlengelse av det overordnede avkastningsmålet CFROI som er enklere å benytte som verdimål og beslutningsparameter i den virksomhetsnære styringsmodellen som nå iverksettes.

SAS' ambisjoner i dialogen med kapitalmarkedet

Mål

SAS Investor Relations Program har som mål å styrke interessen for SAS-aksjene hos eksisterende og potensielle investorer gjennom å gjøre relevant og aktuell informasjon tilgjengelig.

Videre skal investorer og kapitalmarkedsaktører forsynes med informasjon som skaper forutsetninger for å forstå virksomheten og dens muligheter til å utvikle aksjeeierverdien. Målgruppen omfatter investorer, analytikere, meglere og økonomijournalister. SAS har satset på kapitalmarkedet gjennom forskjellige presentasjoner både i Skandinavia og internasjonalt, og disse satsingene profilerer SAS ut fra et kapitalmarkedsperspektiv.



Nettsiden til SAS Investor Relations har oppdatert informasjon om SAS' finansielle utvikling. Her finner man også en interaktiv årsrapport, trafikkstatistikk, aksjeinformasjon, finansiell kalender og viktig informasjon for kapitalmarkedet.

Utvikling i 2000

Interessen fra internasjonale analytikere øker stadig, og fire nye internasjonale banker foretar i dag regelmessige analyser av SAS-aksjene. Dette er Salomon Smith Barney, Lehman Brothers og Credit Suisse First Boston samt UBS Warburg. I alt er det 12-13 internasjonale banker som følger SAS-aksjene. I Skandinavia følges SAS systematisk av de viktigste meglerhusene.

Investeringer og skattemessige forhold

SAS' morselskaper

Morselskapenes virksomhet går ut på å forvalte andelene i SAS. Resultatene beskattes hos de tre morselskapene proporsjonalt etter eierandelen, og de er skattepliktige i de landene der de er registrert. Forskjellene i resultater i morselskapene kan først og fremst henføres til renteinntekter pga. ulike likvide beholdninger (en effekt av forskjeller i skattelovgivning). Skatt omfatter både beregnet betalbar skatt og økning av utsatt skatt.

Eiendelene består av andeler i SAS og likvide midler plassert hos SAS. Gjelden består i hovedsak av skattegjeld. Forskjellene mellom morselskapene er i første rekke en følge av forskjellene i nasjonal skattelovgivning. Morselskapenes utbyttepolitikk og foreslått utbytte samt regnskap for de enkelte morselskaper finnes på side 82-101.

Nøkkeltall 2000 – SAS' morselskaper

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat per aksje, lokal valuta	13,66	12,00	11,79
Resultat per aksje, SEK	15,48	12,49	11,79
Kontantstrøm per aksje, lokal valuta	14,53	16,89	16,18
Kontantstrøm per aksje, SEK	16,47	17,59	16,18
Egenkapital per aksje, 31.12.00, lokal valuta	92,19	97,36	106,26
Egenkapital per aksje, 31.12.00, SEK	109,09	104,33	106,23

Fornyelse av flyflåten

Tabellen under viser de planlagte investeringene basert på innlagte ordrer på Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A340/330-300 samt Airbus A321. Til sammen utgjør SAS' ordrer en verdi på 2 250 MUSD. I tillegg til investeringene i flymateriell blir det også foretatt andre investeringer i en størrelsesorden på 800-900 M SEK per år. (Se også avsnittet om SAS' flyflåte side 52.)

Investeringer, ordrer (CAPEX) for perioden 2001-2003>

	Totalt	2001	2002	2003>
MUSD	2 250	1 000	850	400
Antall fly	49	27	16	6

SAS' skatteposisjon

Total betalbar skatt for SAS' morselskaper og datterselskaper utgjorde 273 M SEK i år 2000. Med utgangspunkt i SAS Gruppens EBIT på 3 068 M SEK gir dette en effektiv gjennomsnittlig skattesats for SAS Gruppen på 8,9%.

Den effektive skattesatsen har derved sunket, noe som i hovedsak skyldes de investeringene som er gjort i flyflåten. For år 2001 og 2002 vil de planlagte leveransene av Airbus A340/330 samt A321 gi muligheter for fortsatt store skattemessige avskrivninger. Avhengig av omfanget av eventuelle flysalg i tilsvarende periode, kan den endelige effekten av slike skattemessige avskrivninger imidlertid reduseres.

Skattemessige restverdier for SAS' morselskaper

MSEK	1. jan. 2000	31. des. 2000
SAS Danmark A/S	79	1 126
SAS Norge ASA	2 104	5 055
SAS Sverige AB	1 165	2 377
Totalt	3 348	8 558

Fakta om skattemessige forhold

Generelt

I Norge og Sverige er skattesatsen 28%. I Danmark er skattesatsen 32% for år 2000. Fra inntektsåret 2001 er den danske skattesatsen satt ned til 30%.

Danmark

- Fra inntektsåret 2001 nedsettes det skattemessige fradraget for avskrivninger på maskiner og inventar fra maks. 30% til 25% av den skattemessige restverdien.
- Retten til skattemessige avskrivninger på kontrakter er blitt avskaffet i år 2000.

Norge

- Det gis skattemessig fradrag på fly med 12% av skattemessig restverdi samt på øvrige maskiner og inventar med 20-30%.
- Gevinst ved salg av fly blir inntektsført med 20% i salgsåret. I de kommende årene inntektsføres 20% av resterende saldo.

Sverige

Det gis skattemessig fradrag for avskrivninger på maskiner og inventar gjennom årlig fastsatt skattemessig laveste restverdi:

- Etter 30%-regelen (hovedregelen) beregnes restverdien til lavest 70% av summen av inngående balanse pluss innkjøp minus mottatt beløp ved salg.
- Etter 20%-regelen (kompletteringsregelen) beregnes laveste restverdi til anskaffelsesverdi minus 20% årlig avskrivning for gjenstående inventar.

Økonomisk tiårsoversikt

Resultatregnskaper, MSEK	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Driftsinntekter	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189	35 403
Driftsresultat før avskrivninger	3 723	2 747	4 115	4 118	3 668	4 761
Avskrivninger	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-1	-77	-20	88	5	97
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper	1 033	283	1	1	-	6
Resultat ved salg av fly og bygninger	490	726	1 014	83	100	83
Driftsresultat	3 053	1 746	2 985	2 410	1 922	3 107
Finansielle poster, netto	-280	100	-128	-152	-85	-448
Resultat før skatt	2 773	1 846	2 857	2 258	1 837	2 659
Balanser, MSEK						
Anleggsmidler	33 420	28 585	26 489	23 000	20 784	19 345
Omløpsmidler, ekskl. likvide midler	6 943	7 024	5 949	4 812	4 036	3 477
Likvide midler	8 964	8 488	8 011	9 817	11 050	10 078
Egenkapital	19 537	17 061	16 110	14 241	13 030	10 588
Langsiktig gjeld og avsetninger ¹	12 316	10 750	9 819	12 209	13 218	11 750
Kortsiktig gjeld	17 474	16 286	14 520	11 179	9 622	10 562
Totalkapital	49 327	44 097	40 449	37 629	35 870	32 900
Kontantstrømanalyser, MSEK						
Nettofinansiering fra virksomheten	3 937	1 862	4 137	4 256	3 814	4 881
Investeringer	-9 886	-5 982	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399
Salg av anleggsmidler m.m.	5 559	6 601	2 360	252	1 066	619
Utbetalte midler til morselskapene	-770	-957	-1 141	-844	-1 150	-591
Kapitaltilskudd fra morselskapene	-	-	-	-	1 400	-
Finansieringsover-/underskudd	-1 160	1 524	-756	408	928	3 510
Ekstern finansiering, netto	1 636	-1 184	-1 050	-1 641	44	-4 157
Endring i likvide midler	476	340	-1 806	-1 233	972	-647
Likvide midler i solgte selskaper	-	-	-	-	-	-
Endring i likvide midler ifølge balansene	476	340	-1 806	-1 233	972	-647
Nøkkeltall						
Brutto driftsmargin, %	7,8	6,3	10,1	10,6	10,4	13,5
Avkastning på anvendt kapital (ROCE), %	11,0	8,8	13,2	11,6	10,6	15,6
Avkastning på egenkapital etter sjaablonskatt, %	10,7	7,6	12,9	11,4	10,9	18,5
Soliditet, %	41	40	40	38	37	32
Markedsverdidbaserte nøkkeltall, MSEK						
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	18,7	15,1	22,4	24,7	26,4	31,8
Avkastning på anvendt kapital (ROCE, markedsbasert), %	17,5	10,5	17,8	24,1	18,4	16,9
Flyflåten markedsverdi	20 915	15 782	14 691	15 284	13 662	13 354
Flyflåten bokførte verdi	15 394	11 349	10 204	11 314	11 732	12 170
<i>Beregning av justert anvendt kapital²</i>						
Totale eiendeler	45 801	42 723	38 874	36 642	34 075	34 915
+ Merverdi fly	5 420	4 911	4 073	3 277	1 583	1 427
+ Nåverdi for operasjonell leasing (NPV)	3 765	2 265	1 806	1 770	1 650	1 408
- Rentebærende eiendeler	-11 395	-9 174	-9 936	-10 982	-10 802	-10 968
- Ikke rentebærende gjeld	-13 399	-12 828	-11 722	-10 070	-9 205	-8 749
Sum justert anvendt kapital	30 192	27 897	23 095	20 637	17 301	18 033
<i>Beregning av EBITDAR</i>						
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt	3 068	2 163	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Avskrivninger	2 192	2 087	2 125	1 880	1 851	1 840
+ Goodwill-avskrivninger	32	29	43	32	27	29
- Resultat fra salg av anleggsmidler	-1 558	-1 426	-1 011	-99	-100	-81
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	1 898	1 346	1 027	859	872	834
Sum EBITDAR	5 652	4 199	5 170	5 097	4 572	5 729
<i>Beregning av EBIT</i>						
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt	3 068	2 163	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Kostnad for operasjonell flyleasing	1 898	1 346	1 027	859	872	834
- 40 % av kostnader for operasjonell flyleasing	-759	-538	-411	-344	-349	-334
± Endring merverdi fly	1 088	-54	517	2 040	746	-566
Sum EBIT, markedsjustert	5 295	2 917	4 119	4 980	3 191	3 041
Øvrige finansielle mål, MSEK						
Finansielle inntekter	518	868	634	674	745	1 011
Finansielle kostnader	-798	-768	-762	-826	-830	-1 459
Rentebærende gjeld	16 147	13 246	11 859	12 108	13 376	12 935
Nettogjeld	2 393	1 344	2 079	1 345	1 754	2 544
Rentekostnader/gjennomsnittlig bruttogjeld, %	5,2	5,2	5,9	6,1	6,6	8,3
Rentedekningsgrad	4,5	3,4	4,7	3,7	3,2	2,8
Gjeldsgrad	0,12	0,08	0,1	0,1	0,1	0,2

¹ Inklusive minoritetsinteresser ² Gjennomsnitt over 5 kvartaler, årene 1995–2000.
Definisjoner og begreper, se side 107.

1994	1993	1992	1991
36 886	39 122	34 445	32 286
3 404	2 032	2 930	2 591
-2 000	-1 782	-1 532	-1 338
-13	-1	-8	-2 109
869	511	7	148
12	45	83	375
2 272	805	1 480	-333
-668	-1 313	-2 329	-942
1 604	-508	-849	-1 275
20 904	24 566	28 790	24 854
3 670	9 973	6 849	6 289
10 725	9 318	9 829	9 371
9 355	8 631	8 958	9 639
15 971	22 741	24 797	20 404
9 973	12 485	11 713	10 471
35 299	43 857	45 468	40 514
2 338	1 377	1 444	1 362
-1 391	-1 141	-3 338	-5 197
5 305	1 852	552	1 591
-	-	-	-
-	-	-	-
6 252	2 088	-1 342	-2 244
-3 872	-2 469	1 584	227
2 380	-381	242	-2 017
-973	-130	216	-
1 407	-511	458	-2 017
9,2	5,2	8,5	8,0
10,5	8,7	7,8	3,3
10,0	-	-	-
27	21	21	25
25,0	10,5	9,4	2,5
10,3	9,0	3,9	0,1
15 304	17 049	18 374	15 817
13 554	14 716	17 524	14 728
35 299	43 857	45 468	40 514
1 750	2 333	850	1 089
1 641	2 416	634	556
-11 363	-10 515	-11 240	-10 109
-8 379	-10 664	-1 693	-1 465
18 948	27 427	34 019	30 585
2 272	805	1 480	-333
2 000	1 782	1 532	1 338
25	22	17	21
-12	-6	0	-375
450	290	161	127
4 735	2 893	3 190	778
2 272	805	1 480	-333
450	290	161	127
-180	-116	-64	-51
-583	1 483	-239	284
1 959	2 462	1 338	27
933	2 402	1 138	1 398
-1 601	-3 715	-3 467	-2 340
17 417	24 403	26 830	21 645
6 054	13 888	15 590	11 536
7,7	9,9	10,4	9,6
2,0	0,9	0,8	0,5
0,6	1,6	1,7	1,2

SAS 1991-2000

Når man betrakter SAS over en tiårsperiode, må man ta hensyn til et antall faktorer. I begynnelsen av perioden var flymarkedet ennå ikke avregulert, og SAS så annerledes ut enn i dag.

Driftsresultat 1991-2000

I begynnelsen av perioden ble SAS hardt rammet av lavkonjunktur, noe som førte til både færre passasjerer og mindre fraktvolumer. Nedgangen kom i en periode da selskapet var i ferd med å øke kapasiteten gjennom store investeringer. Prispress sammen med lavkonjunktur og svekkelse av kronen gjorde at styret i 1993 tok en beslutning om å fokusere på kjernevirksomheten. SAS begynte å avvikle eierinteresser i de fleste datterselskapene og dette påvirket driftsinntektene negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet ble forsterket. Konjunktorene og dermed flytrafikken begynte å stige i 1994. Da hadde SAS dessuten også gjennomført et omstrukturingsprogram, samtidig som man la ned ulønnsomme ruter.

1995 ble SAS' beste år noensinne målt i driftsresultat. Nedgangen i resultat i 1996 kom først og fremst av økte kostnader. 1997 var et bra år, men allerede i 1998 begynte resultatet, eksklusive salgsgvinster, å svikte på grunn av økte kostnader.

Etter et svakt år for flyvirksomheten i 1999 har SAS Gruppen i løpet av år 2000 generert et resultat før finansnetto, skatter, avskrivninger, salgsgvinster og kostnad for operasjonell flyleasing (EBITDAR) på 5 652 (4 199) MSEK. Sett i forhold til markedsbasert anvendt kapital var CFROI 19% (15%). Laveste avkastningskrav er satt til 17% som et gjennomsnitt over en investeringsyklus der hensyn tas til gjennomsnittlig kapitalallokering ved gjenanskaffelse av flyflåten.

CFROI (Cash Flow Return on Investments) er den viktigste parameteren for verdiskapning i virksomheten og dermed SAS Gruppens hovedfokus. Det er dessuten den mest fremtredende indikatoren som de fleste analytikere legger til grunn for å vurdere verdien av flyselskap. Avkastningsmålet CFROI gjenspeiler forholdet EV/EBITDAR som uttrykker virksomhetens verdi som resultat av årets operative kontantstrøm eksklusive kostnader for operasjonell flyleasing.

Gjennomsnittet av børskursen for de tre SAS-aksjene ved årsskiftet 2000/2001 med tillegg av gjennomsnittlig nettogjeld i løpet av året, samt nåverdien av operasjonelle leasingkontrakter, (EV), gir et resultat på EBITDAR på 4,1 basert på det regnskapsmessige resultatet for år 2000. Den gjennomsnittlige aksjekursen for år 2000 gir på tilsvarende måte en EV/EBITDAR på 3,7. Nivået på EV/EBITDAR, 4,1, er fortsatt lavere enn de børsnoterte flyselskapene i Europa, som det er naturlig å sammenligne med.

Beregning av markedsverdidbaserte nøkkeltall for 2000

MSEK	2000	Justert anvendt kapital (gjennomsnitt)	
Resultat		Totale eiendeler	45 801
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt	3 068	+ Merverdi fly	5 420
+ Avskrivninger	2 192	+ Nåverdi for operasjonelle leasingkontrakter	3 765
+ Goodwill-avskrivninger	32	- Rentebærende eiendeler	-11 395
- Resultat fra salg av anleggsmidler	-1 532	- Ikke rentebærende gjeld	-13 399
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	1 898	Justert anvendt kapital	30 192
EBITDAR (inngår i CFROI)	5 652	(Inngår i CFROI og markedsbasert ROCE)	
EBIT, Resultat før finansnetto og skatt	3 068		
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	1 898		
- 40 % av operasjonelle leasingkostnader	-759		
± Endring av merverdi flyflåten	1 088		
EBIT, markedsjustert (inngår i markedsbasert ROCE)	5 295		

Beregning av CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Markedsjustert anvendt kapital (gjennomsnitt over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK } 5\,652}{\text{MSEK } 30\,192} = 18,7\%$$

Beregning av ROCE

$$\frac{\text{EBIT, markedsbasert}}{\text{Markedsjustert anvendt kapital (gjennomsnitt over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK } 5\,295}{\text{MSEK } 30\,192} = 17,5\%$$

Aksjeinformasjon

SAS Danmark A/S

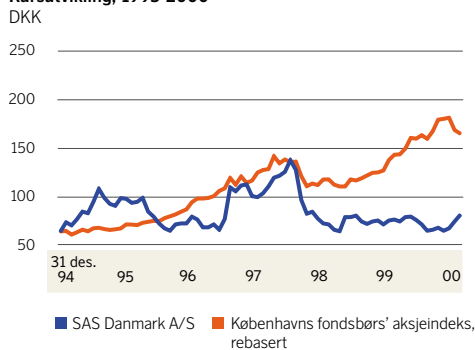
Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen var svakt positiv i løpet av året. Ved utgangen av 2000 var kursen 81,50, noe som er en oppgang på 5,8% sammenlignet med foregående år. I løpet av året ble det omsatt totalt 34,97 millioner aksjer, som er samme nivå som i 1999.

Aksjeeiere

Det danske aksjeselskapet anbefaler offentliggjøring av kun de aksjeeierne som eier 5% eller mer av aksjene i et selskap. Den danske staten eier 50% av aksjene. PFA-konsernet eier 5,3% av aksjene. Ved utgangen av 2000 fantes det 8 527 aksjeeiere.

Kursutvikling, 1995-2000



Kilde: SIX Findata

Endringer i aksjekapitalen

MDKK	Fonds-emisjon	Splitt	Ny-emisjon	Nom. aksje-kapital	Nom. verdi DKK	Antall aksjer (000)
1991	–	–	–	50,8	100	508
1995	152,4	1:4	–	203,2	25	8 128
1996	121,9	1:4	144,9	470,0	10	47 000

Aksjeinformasjon

Nøkkeltall per aksje, DKK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	13,66	7,34	11,60	8,28	6,96
Kontantstrøm fra driften ¹	14,53	8,74	16,02	18,72	18,81
Utbytte (foreslått 2000)	3,80	3,50	3,15	3,50	2,60
Utbytte, % av fortjeneste	28	48	27	42	37
Kursrelatert informasjon, DKK					
Børskurs ved årets utgang	81,50	77	72,80	100	73
Årets høyeste børskurs	87	85	141	119	111
Årets laveste børskurs	59	62,8	70	65	61
Gjennomsnittskurs for året	74,2	73,7	104	90	82
Børsverdi/egenkapital, % ved årets utgang	88	95	103	148	118
Direkte avkastning/gjennomsnittskurs, %	5,1	4,7	3,0	3,9	3,2
P/E, gjennomsnittskurs	5,4	10,0	9,0	10,9	11,8
P/CE, gjennomsnittskurs	5,1	8,4	6,5	4,8	4,4
Børsverdi ved årets utgang, MDKK	3 831	3 619	3 422	4 700	3 431
Årsomsetning, mill. aksjer	34,97	29,51	42,20	39,96	21,37

¹ Kontantstrøm fra virksomheten etter skatt. Definisjoner og begreper, se side 107.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Aksjeinformasjon

SAS Norge ASA

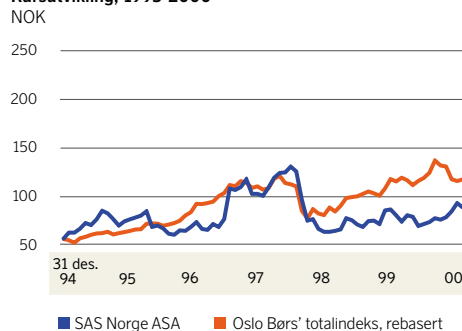
Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har vært positiv i løpet av året. Ved utgangen av 2000 var kursen 93,50 NOK, en oppgang på 7,5%. I løpet av året ble det omsatt totalt 20,06 millioner aksjer, som er samme nivå som foregående år.

Aksjeeiere

Ved utgangen av 2000 var antallet aksjeeiere 3 184, inkl. den norske stat. De 20 største private aksjeeierne innehar 29% av aksjene. Medregnet staten innehar de 20 største aksjeeierne 79% av aksjene. Andelen utenlandske eiere gikk ned fra 14% til 10% (av den private delen).

Kursutvikling, 1995-2000



Kilde: SIX Findata

Endringer i aksjekapitalen

MNOK	Fonds-emisjon	Splitt	Ny-emisjon	Nom. aksje-kapital	Nom. verdi NOK	Antall aksjer (000)
1987	40,9	–	–	235,9	25	9 436
1988	–	–	78,6	314,5	25	12 582
1995	62,9	–	–	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	–	470,0	10	47 000

Aksjefordeling

31.12.2000	Antall aksjeeiere	% av alle aksjeeiere	Antall aksjer	% av aksje-kapital
1-500	2 246	71	329 013	0,7
501-1 000	345	11	272 491	0,6
1 001-10 000	430	13	1 377 034	2,9
10 001-50 000	84	3	2 192 004	4,7
50 001-100 000	35	1	2 495 706	5,3
100 001-	44	1	40 333 752	85,8
Sum	3 184	100,0	47 000 000	100,0

De ti største aksjeeierne i SAS Norge ASA

31.12.2000	Antall aksjer	Kapitalandel %
Den norske stat	23 500 000	50,0
Odin-fondene	2 238 410	4,8
Bankers Trust Company (forv.)	2 025 451	4,3
Folketrygdfondet	1 210 100	2,5
Gjensidige NOR	1 145 016	2,4
Vital Forsikring ASA	1 044 235	2,2
KLP Forsikring	1 023 200	2,1
Aksjefondet Storebrand Livsforsikring	687 526	1,4
Verdipapirfondet Skagen Vest	509 500	1,0
Verdipapirfondet AVANSE	416 476	0,8
Utenlandske eiere (per 31.12.2000)		10,3

Aksjeinformasjon

Nøkeltall per aksje, NOK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	12,00	7,49	11,51	9,36	8,08
Kontantstrøm fra driften ¹	16,89	10,23	19,06	19,74	19,63
Utbytte (foreslått 2000)	4,20	3,75	3,70	3,70	2,80
Utbytte, % av fortjeneste	35	50	32	40	35
Kursrelatert informasjon, NOK					
Børskurs ved årets utgang	93,50	87	64	103	69
Årets høyeste børskurs	93,50	88	137	123	89
Årets laveste børskurs	70	59,5	61	65	57
Gjennomsnittskurs for året	79	72,6	100	88	72
Børsverdi/egenkapital, % ved årets utgang	96	100	78	139	101
Direkte avkastning/gjennomsnittskurs, %	5,3	5,2	3,7	4,2	3,9
P/E, gjennomsnittskurs	6,6	9,7	8,7	9,4	8,9
P/CE, gjennomsnittskurs	4,7	7,1	5,2	4,5	3,7
Børsverdi ved årets utgang, MNOK	4 395	4 089	3 008	4 841	3 243
Årsomsetning, mill. aksjer	20,06	20,19	28,20	31,35	29,85

¹ Kontantstrøm fra virksomheten etter skatt. Definisjoner og begreper, se side 107.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Aksjeinformasjon

SAS Sverige AB

Kursutvikling og omsetning

Kursutviklingen har vært positiv i løpet av året. Ved utgangen av 2000 var kursen 90, en oppgang på 18,4%. I løpet av året ble det omsatt totalt 17,5 millioner aksjer, en økning på 17% sammenlignet med 1999.

Aksjeeiere

Ved utgangen av 2000 var antallet aksjeeiere 3 544, en liten nedgang fra 1999. Ti aksjeeiere eier 88,1% av aksjekapitalen. Utenlandske aksjeeiere eide 18%, en oppgang på 5,8 prosentenheter fra 1999.

Endringer i aksjekapitalen

	Fonds-emisjon	Apport-emisjon	Nom. aksjekapital	Nom. verdi SEK	Antall aksjer (000)
1992	–	–	352,5	10	35 250
1993	–	352,5	705,0	10	70 500
1996	–	–	705,0	10	70 500

Aksjefordeling (iflg.VPC)

	Antall aksjeeiere	% av alle aksjeeiere	Antall aksjer	% av aksjekapital
31.12.2000				
1-500	2 854	80,5	424 063	0,6
501-1 000	315	8,9	267 947	0,4
1 001-10 000	298	8,4	880 047	1,2
10 001-50 000	37	1,1	778 958	1,1
50 001-100 000	12	0,3	847 498	1,2
100 001-	28	0,8	67 295 708	95,5
Ukjente eiere m.m.			5 779	
Sum	3 544	100,0	70 500 000	100,0

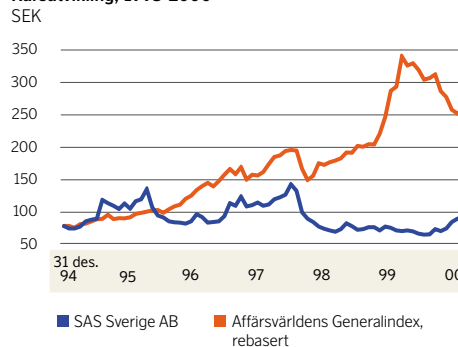
Aksjeinformasjon

Nøkkeltall per aksje, SEK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	11,79	8,41	12,77	10,13	9,42
Kontantstrøm fra driften ¹	16,18	9,60	19,49	23,15	22,30
Utbytte (foreslått 2000)	4,50	4,00	4,00	4,00	3,00
Utbytte, % av fortjeneste	38	48	31	39	32
Kursrelatert informasjon, SEK					
Børskurs ved årets utgang	90	76	74,50	115	86
Årets høyeste børskurs	91,50	86	143	125	145
Årets laveste børskurs	59	68	77	83	80
Gjennomsnittskurs for året	73,50	75,3	106,50	102	101
Børsverdi/egenkapital, % ved årets utgang	85	80	83	143	118
Direkte avkastning/gjennomsnittskurs, %	6,1	5,3	3,8	3,9	3,0
P/E, gjennomsnittskurs	6,2	9,0	8,3	10,1	10,7
P/CE, gjennomsnittskurs	4,5	7,8	5,5	4,4	4,5
Børsverdi ved årets utgang, MSEK	6 345	5 358	5 252	8 108	6 063
Årsomsetning, mill. aksjer	17,43	15,01	5,50	10,25	6,42

¹ Kontantstrøm fra virksomheten etter skatt.
Definisjoner og begreper, se side 107.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Kursutvikling, 1995-2000



Kilde: SIX Findata

De ti største aksjeeiere i SAS Sverige AB (iflg. VPC)

31.12.2000	Antall aksjer	Kapitalandel %
Den svenske stat	35 250 000	50,0
Investor	13 155 923	18,7
Odin-fondene	3 711 340	5,3
Chase Manhattan Bank	3 240 711	4,6
Föreningssparbanken (nom.)	1 431 200	2,0
LO	1 305 500	1,9
Alecta	1 246 006	1,8
Den norske Bank	1 062 500	1,5
Östersjöstiftelsen	931 950	1,3
Skandia	731 896	1,0
Trygg-Hansa/SEB	634 297	0,9
Utenlandske eiere (per 31.12.2000)		17,6

Finansielle risikoer

Finansiell risikohåndtering

SAS Gruppen er på grunn av sin internasjonale og kapitalintensive virksomhet utsatt for forskjellige typer av finansielle risikoer – valutarisikoer, renterisikoer, kredittisikoer samt likviditets- og lånerisikoer. Disse risikoene blir håndtert sentralt av SAS Finans innenfor rammen av en finanspolicy som er vedtatt av styret, og som har til hensikt å kontrollere og styre de finansielle risikoene.

Valutarisikoer

For å redusere valutarisikoen matches valutasammensetningen av de likvide midlene mot den rentebærende bruttogjelden.

Valutasammensetningen på den rentebærende nettogjelden fordeles etter valutasammensetningen på den operasjonelle kontantstrømmen i virksomheten. De største operasjonelle overskuddsvalutaene, netto, var i løpet av året NOK, SEK, EUR, GBP og JPY.

Nettogjeldens valutasammensetning revideres løpende mot rullerende tolv måneders likviditetsprognoser. Nettogjeldens størrelse i forhold til den totale balansen vises i diagrammet til høyre.

Operasjonelle underskuddsvalutaer, netto, er i vesentlig grad DKK og USD. Det forventede underskuddet i disse valutaene sikres løpende i intervallet 60-90% for de kommende tolv månedene. Valutasikringen gjøres propor-

sjonalt mot de prognostiserte operasjonelle overskuddsvalutaene. En sammenstilling over valutakursendringenes påvirkning på SAS Gruppens resultat står på side 66.

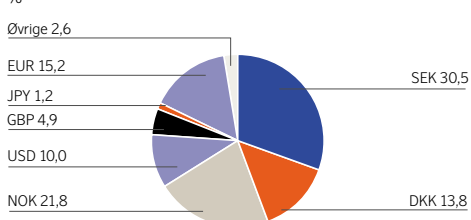
Kursen på USD nådde ved utgangen av 2000 sitt høyeste punkt på 17 år i forhold til EUR. Denne utviklingen førte til at SAS etter en beslutning i styret i desember, gjorde et unntak fra finanspolicyen og avstod fra å terminsikre dollar for å dekke det operasjonelle dollarunderskuddet. Videre ble det besluttet å dollarkurssikre kommende forventede salg av fly og ikke kurssikre forskuddsbetalinger av kommende flykjøp i dollar.

Amerikanske dollar i forhold til euro, realkurs 1970-februar 2001

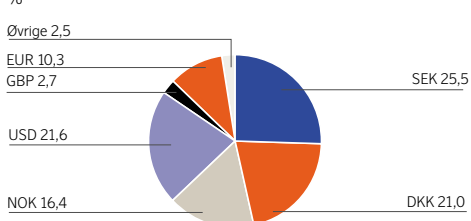


Realkursutviklingen USD/euro viser at USD ved årsskiftet 2000/2001 lå over et nivå som er to standardavvik (røde linjer) fra gjennomsnittet for den siste 30-årsperioden.

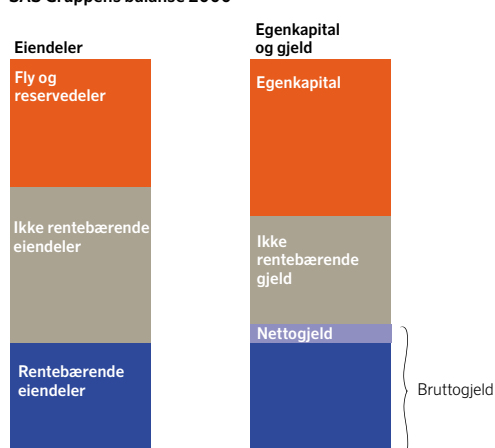
Valutafordeling SAS Gruppens inntekter 2000



Valutafordeling SAS Gruppens kostnader 2000



SAS Gruppens balanse 2000



Valuta- og renterisiko oppstår på nettogjelden, som utgjør en mindre del av den rentebærende gjelden. Risikoene er begrenset og relatert til den operasjonelle virksomheten.

Fordeling av den operasjonelle nettokontantstrømmen i 2000 MSEK

Overskuddsvalutaer		Underskuddsvalutaer	
SEK	4 100	DKK	3 000
NOK	2 700	USD	5 300
EUR	800		
Øvrige	3 600		
Total nettokontantstrøm		2 900	

Renterisikoer

Renterisikoer kontrolleres ved en matching av rentesammensetningen av de likvide midlene mot den rentebærende bruttogjelden.

Renterisikoer skal fordeles etter samme prinsipp som valutarisikoene.

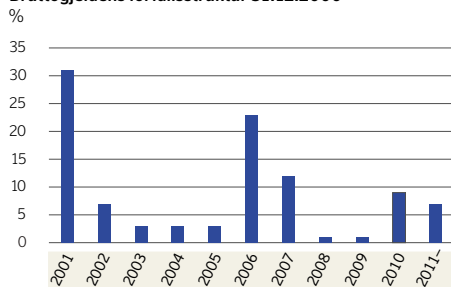
Rentebindingen på nettogjelden holdes i intervallet ett til seks år. Ved tilpasning av rentebindingstiden brukes forskjellige typer av derivatinstrumenter, så som lange renteswapper, FRA-kontrakter (Forward Rate Agreement) og futures. Gjennomsnittlig rentebindingstid varierte i 2000, men var i gjennomsnitt ca. 2,9 år.

Kredittrisikoer

Kredittrisikoer kan henføres til plassering av likvide midler og bruken av derivatinstrumenter og oppstår ved risikoen for at motparten ikke skal oppfylle sin del av inngåtte avtaler. For plasseringer baseres kredittrisikoen størrelse på det nominelle beløpet, og for derivatinstrumenter gjøres en vurdering i samsvar med internasjonal markedspraksis.

Finanspolicyen setter som betingelse at transaksjoner først og fremst skal gjøres med institusjoner med høy kredittverdighet. Det finnes fastsatte motparts-limits for hver motpart, som overvåkes og revideres kontinuerlig. En ISDA-avtale (nettingavtale) – som reduserer motpartsrisikoen betraktelig – er inngått med de fleste motparter. Bruk av derivatinstrumenter skjer hovedsakelig for å skape ønsket valuta- og renteeksponering på nettogjelden. SAS har utviklet et overvåkingssystem for motpartsrisikoer med utgangspunkt i matematiske sannsynlighetsberegninger om forventede fremtidige kredittap.

Bruttogjeldens forfallsstruktur 31.12.2000



Målet er å fordele bruttogjeldens forfallsstruktur jevnt over forskjellige løpetider. I 2001 forfaller store deler av SAS' finansielle leasingportefølje. Denne gjelden er i hovedsak dekket av likvide midler.

Likviditets- og lånerisikoer

Med likviditets- og lånerisikoer mener man risiko for at det ikke skal finnes god nok likviditet tilgjengelig, samt at refinansiering av lån som forfaller, kan bli dyrt eller vanskelig. Når man tar nye lån, skal forfallsprofilen fordeles jevnt over fremtidige løpetider (se diagram nedenfor).

For å redusere likviditetsrisikoen er målet at likvide midler og bindende løfter om kreditt skal utgjøre 25% av et års faste kostnader for SAS Gruppen. Dette tilsvarer 7,5 milliarder SEK, hvorav 75% skal finnes i likvide midler. Det tilsvarer 5,6 milliarder SEK i faktisk likviditet. Per 31.12.2000 beløp SAS Gruppens likvide midler seg til 8 964 (8 488) MSEK, og sammen med bindende løfter om kreditt ligger likviditetsberedskapen på ca. 15 milliarder SEK. Disse likvide midlene skal primært plasseres i instrumenter med høy likviditet eller kort gjenstående løpetid. Totalt sett har SAS ubenyttede kredittløfter på 684 MUSD.

Eksisterende bindende kredittløfter for SAS per 31.12.2000

Fasilitet	Beløp MUSD	Benyttet 31.12.00	Ubenyttet MUSD	Gyldighetsperiodens utløp
Revolving Credit Facility	700	50	650	Mai 2004
European Investment Bank	400	366	34	Feb 2002
Sum	1 100	416	684	

Finansiering

Finansiering skjer i hovedsak via syndikerte banklån, obligasjonslån, direkte lån, ansvarlige lån og leasing. Løpetiden for den rentebærende bruttogjelden var ved slutten av året ca. 4,4 år. Per 31.12.2000 beløp SAS Gruppens rentebærende gjeld seg til 16 147 (13 246) MSEK. En spesifisering av gjeld med lange betalingsfrister står i note 23-28 på side 79-80.

Som en del av SAS' kapitalanskaffelse vurderes og gjennomføres operasjonell leasing. Det operasjonelle leasingmarkedet er under kontinuerlig utvikling, og bredden av produkter og investorer har økt i løpet av året.

Mot utgangen av året omstrukturerte SAS det eksisterende Euro Commercial Paper-programmet (ECP), og

Rating med korte og lange frister innen flyindustrien (Moody's)*

	Korte frister	Lange frister
Lufthansa	–	A2
SAS	P-1	A3
British Airways	–	A3
American Airlines	P-2	Baa1
Qantas	P-2	Baa1
Delta Air Lines	P-3	Baa3
United Airlines	–	Baa3
Japan Airlines	–	Baa3
Air Canada	–	B1

* Per 20.01.2001

rammebeløpet ble økt fra 200 MUSD til 500 MUSD. Dette programmet brukes hovedsakelig til tilfeldige finansieringsbehov med korte betalingsfrister. Dette er en naturlig følge av at SAS for øyeblikket befinner seg i en investeringsperiode med økt lånebehov, noe som fører til større likviditetsfluktasjoner.

SAS har også satt i gang etableringen av et Euro Medium Term Note-program på 1 000 MEUR. Dette er en standardisert rammeavtale som forenkler utstedelsen av obligasjoner på kapitalmarkedet. Dette programmet forventes å være klart i løpet av første kvartal 2001.

Kredittverdighet

SAS har god kredittverdighet. Soliditeten er blitt bedre i løpet av de senere årene, og lå 31.12.2000 på 41%. SAS' rating hos det amerikanske ratingselskapet Moody's er A3 for langsiktig gjeld samt P-1 (høyeste mulige) for kortsiktig gjeld. SAS blir også kredittvurdert av det japanske ratinginstituttet Japan Rating and Investment Information, Inc. I 2000 hadde de en langsiktig rating av SAS på AA- for langsiktig gjeld samt A-1+ for kortsiktig gjeld.

Value at Risk, VaR

Value at Risk brukes i stadig større omfang som et utfyllende mål på bedriftens finansielle risikoer. SAS vurderer for øyeblikket aspekter av måleverdien med hensyn til måling av den spesielle risikoprofilen for internasjonale flyselskaper.

SAS og euroen

ØMU og euroen

Innenfor rammen av Star Alliance har SAS et verdensomspennende samarbeid med en rekke internasjonale flyselskaper. Av SAS' driftsinntekter tilskrives ca. 15% til Den økonomiske og monetære union (ØMU). Samtidig kommer ca. 10% av driftskostnadene fra ØMU-området.

Europakommisjonen har offentliggjort rapporter som blant annet antyder at euroen vil være gunstig for turismen i Europa, og at økt prisgjennomsiktighet vil medføre lavere priser i ØMU-området. Dette vil kunne gi både positive og negative virkninger for SAS.

Når det gjelder valutahåndtering, skjedde den viktigste forandringen vedrørende overgangen til euro da denne ble innført som transaksjonsvaluta 1. januar 1999. Konverteringen av sedler og mynter 1. januar 2002 antas ikke å få noen virkning for SAS med hensyn til valutarisiko. SAS vurderer det heller ikke slik at overgangen til euro vil få noen skatteeffekter av betydning for konsernet.

Tiltak for tilpasning til euroen

SAS startet i 1997 arbeidet med å analysere behov og effekter vedrørende innføringen av euro. Det blir i SAS gjennomført et euro-program som har som formål å forberede konsernet på de forandringer som overgangen til euro fører med seg. På desentralisert nivå blir det analysert og identifisert hvilke tiltak som er nødvendige som følge av den nye valutaen. Med utgangspunkt i dette blir det senere utarbeidet handlings- og tidsplaner for gjennomføring av tilpasningstiltak.

Internt i SAS pågår det et program for å informere og forberede forskjellige personalgrupper før konverteringen av sedler og mynter til euro innenfor ØMU-området 1. januar 2002.

I løpet av 2001 vil SAS' virksomheter innenfor ØMU-sfæren forberedes til å operere i eurovalutaen. Når det gjelder virksomheter utenfor ØMU-området, er det siden 1999 foretatt fortløpende tilpasninger av SAS' IT-system for håndtering av den nye valutaen.

I 2000 startet SAS en gjennomgang av hvilke virkninger innføringen av euro vil ha med hensyn til avtaler og andre juridiske dokumenter.

En overgang til fullt konsernregnskap for SAS i euro vil tidligst kunne skje fra januar 2003. Det er ikke fattet noe vedtak om en slik overgang.



SAS' styringsfilosofi, prosess- og enhetskostnadsutvikling

SAS' styringsfilosofi

I 2000 ble SAS' styringsfilosofi omformulert slik at den gjenspeiler utviklingen mot mer selvstendige enheter med tydelig resultatansvar.

Styringsfilosofien bygger på at resultatansvar fremmer forretningsmessighet og motivasjon. Styringen og ledelsen av SAS skal kjennetegnes av felles verdier.

SAS' utvikling går i retning av å bestå av mer selvstendige virksomheter som alle skal være konkurransedyktige innenfor sitt område.

Målstyring

Styringen skal skje gjennom målstyring, med desentralisering og delegering av ansvar og beslutninger. Målstyringen innebærer at selskapsledelsen fastsetter de overordnede målene, og at hver delvirksomhet setter egne mål som fører til at den er konkurransedyktig i en bransjemessig sammenligning. Delvirksomhetenes mål skal bidra til SAS' overordnede mål. Relevant hensyn skal tas til konsernperspektivet for å unngå suboptimering. Det skal skje en stadig forbedring av prosessene, også når prosessen løper gjennom flere virksomheter. Virksomheter som kan drive eksterne forretninger med lønnsomhet, skal utnytte dette potensialet. Virksomheten skal drives i den organisasjonsform som er mest gunstig for dens konkurranseevne og verdiutvikling.

Prosessarbeid

SAS' prosessarbeid har som formål å oppnå:

- Økt kundeverdi.
- Bedre og sikrere output.
- Bedre ressursanvendelse.
- Engasjement og involvering fra medarbeiderne.

Prosessene

Prosessene er delt inn i tre nivåer:

- Ledelse og styring, Management process
- Kundeservice- og produksjonsprosessen, Customer Service Delivery Process
- Støtteprosesser, Support Processes.

Tolv hovedprosesser

Innenfor disse er tolv hovedprosesser identifisert som de som bidrar mest til SAS' fremgang.

Flertallet av disse hovedprosessene finnes innenfor Customer Service Delivery Process og omfatter alt fra salg

(Sell SAS Products and Services), flyplassfunksjoner (Passenger Ground Service Delivery), å sikre at flyene er klare (Aircraft Handling) og har fått all den service som kreves (Technical Services) for service om bord (Cabin Safety and Service), flyging (Fly Aircraft) samt trafikkledelse og trafikkavvikling (Traffic Execution). Med til hovedprosessene hører også forretningsplanleggingsprosessen (Business Planning Process), produktutvikling (Product Development) samt trafikkplanlegging (Traffic Planning).

Kunden har direkte kontakt med SAS' personale i prosessene Sell Products and Services, Passenger Ground Service Delivery og Cabin Safety and Service.

Prosessarbeidet i SAS fokuserer på å identifisere, måle, analysere, forbedre og utvikle prosessene ved å fjerne flaskehals og problemer.

Etablering av resultatenheter

Ved siden av felles konsernfunksjoner og strategiske funksjoner ble det identifisert ca. 30 naturlig avgrensede delvirksomheter i SAS. Disse skal ha ansvar for forretningsresultat og, dersom det er relevant, avkastning på kapital. Forutsetningen er at grensesnittene mot andre enheter er tydelige, og at det finnes en forretningsmessig relasjon til kunder, leverandører og andre interessenter, interne så vel som eksterne. Arbeidet med å fremforhandle og formalisere forretningsavtaler, såkalte Service Level Agreements, mellom forskjellige enheter innenfor SAS har pågått gjennom året.

Et eksempel på den økte fokuseringen på forretningsmessighet og endrede organisasjonsformer er forberedelsene til en konvertering av SAS Cargo til uavhengig datterselskap og etableringen av Scandinavian Ground Services (tidligere Station Services Division) og Human Resources som forretningsenheter.

Også den tekniske divisjonen planlegges å bli en egen forretningsenhet, og for personalet i luften i divisjonen Operations utarbeides det et tydeligere kunde-leverandørforhold med de enhetene innenfor SAS som bestiller deres tjenester.

Scandinavian IT Group (tidl. SAS Data) utvikles kraftig mot tre hovedvirksomheter; IT-drift, konsulentvirksomhet med forretningsløsninger for reiselivsbransjen, og at man innenfor forskjellige teknologiområder, f.eks. mobile løsninger, tilbyr kommersialiserte konsepter og nøkkelkompetanser til det eksterne markedet.

Enhetskostnadsutvikling

Virksomhetsforbedringsprogrammet

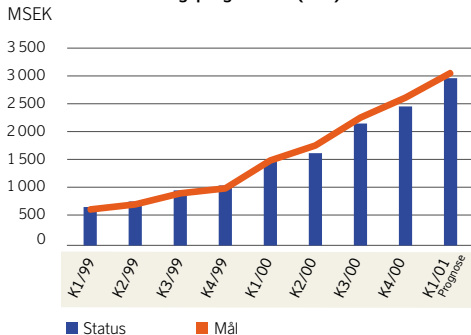
En økning av konkurranseevnen forutsetter forandring av etablerte prosesser, avtalestrukturer m.m. Arbeidet for å forbedre SAS' konkurranseevne ble i 1999 intensivert ved at et omfattende virksomhetsforbedringsprogram, VFP, ble igangsatt. Programmet hadde som mål å senke kostnadsnivået med 3 000 MSEK i løpet av en toårsperiode, med opprettholdt eller forbedret kundeopplevd kvalitet og interne arbeidsprosesser. Programmet, som har vært vellykket, beregnes etter planen å nå full effekt i 2001. Presisering av de resultatteffektene som er oppnådd hittil, presenteres nedenfor.

Spesifisering av virksomhetsforbedringsprogrammet (VFP)

MSEK	Oppnådd	
	t.o.m. 2000 ¹	Mål 2001 ¹
Frakthåndtering	90	95
Catering og service om bord	300	300
IT og kommunikasjon	200	200
Distribusjon og salgskanaler	635	830
Personale i luften	445	545
Stasjonsvirksomhet	270	300
Teknisk vedlikehold	235	310
Administrasjon og andre støttefunksjoner	275	330
Totalt	2 450	2 910

¹ Sammenlignet med kostnadsbasis for 1998 (nivå).

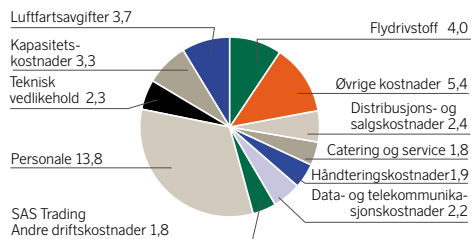
Virksomhetsforbedringsprogrammet (VFP) 1999-2001



Ved utgangen av 2000 var effektene av virksomhetsforbedringsprogrammet MSEK 2 450.

SAS' totale kostnadsmasse 2000

(inklusive kapasitetskostnader) mdr. SEK



SAS' totale kostnadsmasse fordelt på de viktigste kostnadstypene.

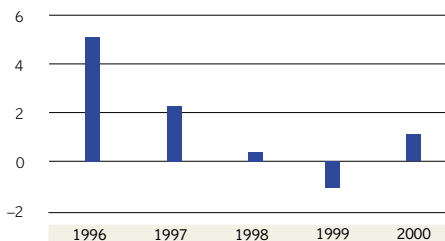
Virksomhetsforbedringsprogrammet er t.o.m. utgangen av 2000 i all hovedsak sluttført. Dermed er SAS' totale kostnadsmasse i løpet av en toårsperiode redusert med totalt 2 450 MSEK. Full effekt vurderes etter planen å skulle oppnås i løpet av 2001. Blant de mest resultatpåvirkende områdene som det gjenstår tiltak på og som vurderes å få størst resultatpåvirkende effekt, er elektroniske kanaler, bookingsentraler og besetningsplanlegging.

Av SAS' totale kostnadsmasse er kostnadene til flydrivstoff nest størst etter personalkostnadene. Kostnaden til flydrivstoff økte med 1 677 MSEK i 2000. Denne dramatiske økningen, som er utenfor SAS' kontroll, påvirket SAS' kostnadsnivå sterkt negativt. De kostnadsreduksjonene som er oppnådd, gjenspeiles dermed ikke i den totale enhetskostnadsutviklingen.

SAS' produksjon og passasjerantall økte med 4,4%, uttrykt som et veid snitt mellom RPK/ASK. Med dette volum som basis, økte SAS' enhetskostnad, justert for valutaeffekter, med 1,1% sammenlignet med foregående år. Hvis man ser bort fra drivstoffprisen, ble enhetskostnaden redusert med 3%. Denne markante forbedringen er i stor grad et resultat av det gjennomførte virksomhetsforbedringsprogrammet.

Utvikling av enhetskostnaden 1996-2000¹

Nettokostnad/veid RPK/ASK, %

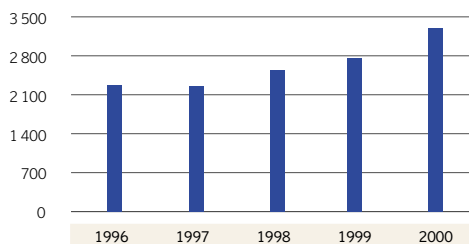


I 2000 økte SAS' enhetskostnad med 1,1%. Ekskl. kostnadsøkning på flydrivstoff sank SAS' enhetskostnad med 3,0%.

¹ SAS' flyvirksomhet ekskl. Air Botnia og Widerøe's Flyveselskap.

Kapasitetskostnader 1996-2000

MSEK



Utviklingen av SAS' kapasitetskostnad fra 1996-2000. Det er ikke tatt hensyn til finansiering av egenkapital.

Blant de kostnadspostene som påvirket kostnadsutviklingen mest i 2000, utenom prisøkning på flydrivstoff, er økte kostnader for provisjoner til salgsgenter. Videre førte trafikkøkningen gjennom året til et økt antall overtidstimer. SAS' telefonsalg har vært gjenstand for forbedringstiltak, og problemet med personalmangel og høy personalutskiftning førte til økte kostnader til rekruttering og utdanning.

Bortsett fra drivstoffkostnadene, har SAS i dag en bedre kostnadsstruktur enn tidligere.

SAS har som mål å senke enhetskostnadene nominelt i de nærmeste årene. Dette blir mulig først og fremst gjennom stadige forbedringer og effektiviseringer innen SAS, samt satsing på større flytyper med lavere enhetskostnader. På området for elektroniske kanaler finnes det et stort potensial, og SAS satser mye på å ligge i forkant når det gjelder bruk av IT-teknologi med hensyn til salg, bestilling, innsjekking, ombordstigning og kundeforhold.

Enhetskostnadsutvikling 2000¹

MSEK	Justert 1999	2000	Andel av total differanse %
Salgskostnader	2 080	2 319	(0,8)
Personale	13 043	12 794	0,8
Flydrivstoff	2 525	3 766	(4,1)
Luftfartsavgifter	3 593	3 418	0,6
Øvrige kostnader	8 797	8 072	2,4
Totalt	30 038	30 369	(1,1)
Volumkomponent (veid RPK/ASK)			4,4

¹ SAS' flyvirksomhet, ekskl. Widerøe's Flyveselskap og Air Botnia.

Sammenligning av enhetskostnader mellom flyselskaper

AEA (Association of European Airlines) foretar årlige analyser og sammenligninger av enhetskostnader blant medlemmene. Trafikknettets struktur, flyflåte og kunde/markedssegment er avgjørende faktorer som påvirker kostnadsstrukturen. Sammenlignet med andre europeiske konkurrenter er SAS' struktur unik på følgende områder:

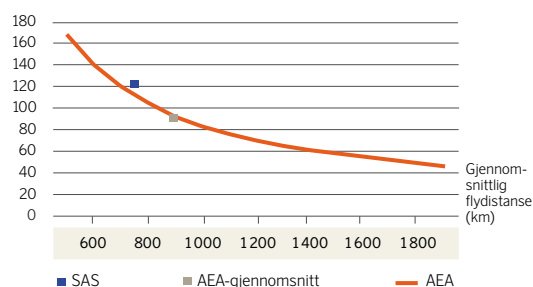
- SAS flyr kortere strekninger.
- SAS har hittil hatt mindre flystørrelser.
- SAS har den høyeste andelen Business Class-passasjerer i forhold til andre flyselskaper i Europa.

I gjennomsnitt flyr SAS 730 km per flyging (Europa-trafikk samt interskandinavisk trafikk), mens gjennomsnittet for flyselskaper som er medlemmer i AEA, er 886 km per flyging. Kortere flyavstand innebærer flere starter og landinger og høyere kostnader for bl.a. passasjer-/bagasjehåndtering, catering, start-/landingsavgifter og hviletid for personalet i luften. Flyselskaper som i hovedsak driver interkontinental virksomhet, har ofte en enhetskostnad som er ca. en tredjedel av kostnaden for de selskapene som flyr korte strekninger.

Diagrammet nedenfor viser at SAS har noe høyere enhetskostnad, men også høyere enhetsinntekt (yield).

Enhetskostnadens variasjon med flydistanse, Europa 1999

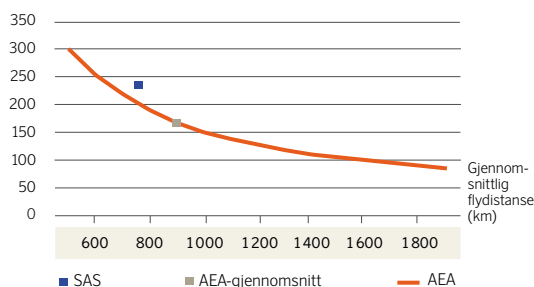
Kostnad/tilbudt tonnkm, amerikanske cent



SAS flyr betydelig kortere gjennomsnittlig distanse enn de fleste av konkurrentene. Når SAS allikevel ligger noe over regresjonslinjen, kommer dette av en høyere andel forretningsreisende og mindre flytyper.

Enhetsinntektens variasjon med flydistanse, Europa 1999

Inntekt/betalt tonnkm, amerikanske cent



SAS har en klart høyere enhetsinntekt enn flertallet av andre europeiske flyselskaper, noe som delvis skyldes kortere flystrekninger. Justert for dette er yelden fortsatt høyere, noe som kommer av en høyere andel fullprisbetalende, mindre flystørrelse og aktivt yield-management.

Forretningsområde SAS

Oversikt

Omverdenen og flybransjen i store trekk

Markeds- og trafikkutvikling

SAS Cargo

Strategiske forretningsenheter

Allianser og partnerskap

Operasjonelle nøkkeltall

Medarbeidere i SAS

SAS' varemerke

SAS' distribusjonskanaler

SAS' flyflåte og flysikkerhetsarbeid



Oversikt – Forretningsområde SAS

Virksomheten innenfor Forretningsområde SAS hadde en god utvikling i 2000. Det var sterk vekst i trafikken, og belegget var høyt. Antallet forretningsreisende økte og SAS fortsatte å vinne tilbake sin andel av reisende på Business Class. En kraftig prisoppgang for flydrivstoff reduserte et ellers godt resultat, en effekt som rammet flyindustrien som helhet.

Nøkkeltall for Forretningsområde SAS

	2000	1999
Driftsinntekter, (MSEK)	44 481	40 868
Resultat før skatt, (MSEK)	2 168	1 307
Gjennomsnittlig antall ansatte	27 767	27 201



¹ Inklusive konsernelimineringer.

Omverdenen og flybransjen i store trekk

Luftfartspolitik

Avreguleringen i den europeiske luftfarten på 1990-tallet har gjort at det i noen år nå ikke lenger finnes noen luftfartspolitiske faktorer som begrenser den frie markedstilgangen for flytransport innen EU/EØS-området. Det er også inngått avtaler mellom EU og Sveits om å inkludere Sveits i EUs avregulerte marked. Avtalen er for tiden i ferd med å ratifiseres.

Færre markedsbegrensninger i Europa

Europakommisjonen har i de senere år ført forhandlinger med ti øst- og mellomeuropeiske land med det formål å inkludere også disse landene i EUs avregulerte luftfartsmarked. For øyeblikket er det oppnådd avtaler med ni av landene, mens forhandlingene fortsetter med det gjenværende tiende landet. Det bør bemerkes at de avtalene som er forhandlet frem med de ti øst- og mellomeuropeiske landene, omfatter overgangsordninger som strekker seg tre til fire år fremover i tiden. I EU har man valgt å behandle samtlige ti land under ett, og derved må formaliseringen av de oppnådde avtalene avvente en forhandlingsløsning med det tiende landet. En formalisering kan ventes i løpet av år 2001. I lys av dette burde SAS' europeiske trafikk på noen års sikt og med noen få unntak kunne foregå uten noen luftfartspolitisk betingede markedsbegrensninger.

«Open skies»-avtale

Basert på et forslag fra den europeiske flyindustrien pågår det for tiden diskusjoner i EU om muligheten til å innlede samtaler med USA med det formål å skape et felles avregulert luftfartsmarked samt en harmonisering av de andre vilkårene som gjelder for luftfarten.

Utenfor Europa reguleres luftfarten fortsatt gjennom bilateralt inngåtte regjeringsavtaler. I de senere år har disse avtalene i stadig større grad fått preg av såkalte «open skies», dvs. avtaler som omfatter en bilateralt avtalt avregulering av markedstilgangen for flyselskapene i de berørte landene. De skandinaviske landene har i de senere år inngått en rekke slike avtaler med tredjeland, basert på den svært liberale felles luftfartspolitikken som de skandinaviske landene fører.

Den siste tids utvikling på området innebærer at land som er tilhengere av «open skies»-politikken, inngår multilaterale avtaler. På denne måten har fem land innen APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) inngått en felles «open skies»-avtale og derved etablert et felles avregulert luftfartsområde som omfatter de fem landene.

Selv om «open skies»-avtaler forekommer stadig oftere, så kjennetegnes fortsatt store deler av verdens luftfart av tradisjonell luftfartsproteksjonisme, der landene gjennom reguleringer i de bilaterale luftfartsavtalene forsøker å beskytte interessene til de nasjonale flyselskapene. Dette er tilfelle for flertallet av landene som omfattes av SAS' interkontinentale operasjoner, med unntak av USA. En liberalisering av disse bilaterale forbindelsene er et vesentlig element i den interkontinentale ekspansjonen som SAS kommer til å gjennomføre i årene som kommer.

Konkurransbegrensning

Bilaterale luftfartsavtaler med nasjonalitetsklausuler, dvs. at flyselskaper skal være majoritetseid og kontrollert av nasjonale interesser, er fortsatt det formelle fundamentet for den internasjonale flyvirksomheten utenfor EU/EØS-området. Ut fra dette blir det i prinsippet også umulig med grenseoverskridende oppkjøp av eller fusjoner mellom flyselskaper som har virksomhet som strekker seg utenfor dette området. Det er imidlertid innledet samtaler både innenfor ICAO (International Civil Aviation Organization) og ECAC (European Civil Aviation Conference) om å erstatte den nåværende nasjonalitetstilknytningen med en ordning som gir større fleksibilitet med hensyn til eierinteresser og kontroll. Dette forholdet vil likeledes stå på dagsordenen i den nye forhandlingsrunden i WTO (World Trade Organization). Innen overskuelig tid bør man derfor kunne regne med at grenseoverskridende oppkjøp eller fusjoner vil bli mulige også i luftfartssektoren. En medvirkende grunn til en slik utvikling er også at det tradisjonelle statlige eierskapet i de større flyselskapene gradvis er i ferd med å reduseres.

Allianser og samarbeid

Det nåværende nasjonalitetskravet har medført at flyselskapene i stedet har deltatt i mer eller mindre vidtrekkende alliansesamarbeid med det formål å opprette globale trafikksystemer og forbedre sine samlede tilbud til kundene. Slikt samarbeid krever godkjenning fra konkurransemyndighetene. De ulike holdningene som disse myndighetene derved har til virkningen av samarbeidet på konkurransesituasjonen, utgjør et problem i denne sammenheng. Det er særlig forskjellene i synsmåte mellom på den ene siden de amerikanske myndighetene, som i prinsippet er for allianseutviklingen på de åpne luftfartsmarkedene, og på den andre siden Europakommisjonen og de europeiske, nasjonale konkurransemyndighetene, som har en mer restriktiv innstilling.

Infrastruktur

Historisk sett har flytrafikken fordoblet seg hvert sjuende til åttende år. De nåværende industriprognosene peker mot en fordobling av dagens trafikk om ti til tolv år. Utbyggingen av infrastrukturen i luftfarten har ikke holdt tritt med trafikkutviklingen. Allerede i dag er kapasitetsmangelen i infrastrukturen godt merkbar i Europa. Med tanke på at den totale prosjektiden for å bygge nye flyplasser og rullebaner er på minst ti år, må man regne med at det oppstår en enda alvorligere mangelsituasjon i de kommende årene. Den lave utbyggingstakten for flyplasser har fremfor alt politisk fortegn. Det går ut på økt miljøbelastning samt sterk opinion mot utbyggingen av trafikkflyet, og en derav følgende prioritering av andre trafikktyper.

Manglene i infrastrukturen gjør at det blir stadig vanskeligere å opprettholde nødvendige ankomst- og avgangstider, såkalte slots, for utviklingen av trafikken. Det gjelder særlig nye aktører, mens eksisterende flyselskaper har sikret sine historiske slots. Europakommisjonen overveier derfor å revidere den forordningen som tildeler slots på EU-flyplasser, gjennom bl.a. å åpne for en begrenset handel med slots.

Trengsel i luftrommet

I Europa utgjør også trengselen i luften et stadig mer alvorlig problem. Til tross for medlemskap i EU verner hvert land om suvereniteten i sitt eget luftrom, noe som forlenger flystrekingene og kompliserer flygelederfunksjonen. For å utrede mulighetene for å skape en felles europeisk flygelederfunksjon, har Europakommisjonen nedsatt en gruppe på høyt nivå.

På SAS' skandinaviske hjemmemarked er situasjonen fordelaktig med hensyn til infrastrukturen. På flyplassene i København, Oslo og Stockholm er det gjennomført eller pågår det betydelig satsing på infrastrukturen. Det skandinaviske luftrutesystemet er dessuten velutviklet og forårsaker i prinsippet ingen trengsel. Den gode infrastrukturensituasjonen i Skandinavia innebærer at flyplassene i København, Oslo og Stockholm sammen med Helsingfors kan vise til lavest nivå av trafikkforsinkelser ifølge de målingene som foregår kontinuerlig ved de større europeiske flyplassene.

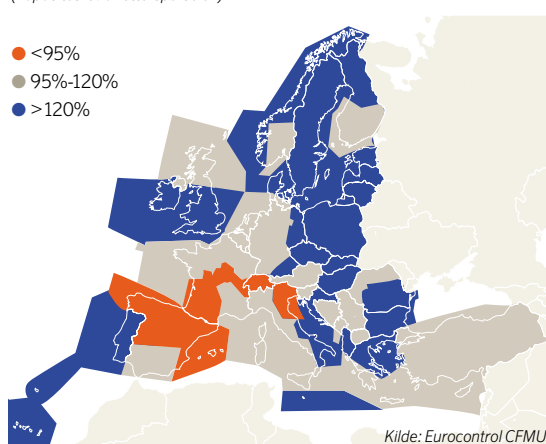
Miljø

Den kraftige økningen i flytrafikken har medført at den miljøpåvirkningen som luftfarten forårsaker, er blitt omfattet av stadig større politisk interesse. Under ICAOs generalforsamling i 2001 vil luftfartens miljøspørsmål stå øverst på agendaen. Det forberedelsesarbeidet som allerede har pågått en tid, omfatter bl.a. en diskusjon om å skjerpe kravene for sertifisering av nye fly i vesentlig grad når det gjelder støy. Det diskuteres også forskjellige modeller for utfasing av dagens mer støyende fly. Når det gjelder luftutslippene fra luftfarten, overveier man forskjellige tiltak for å oppnå en reduksjon av utslippene. Tiltakene omfatter skatter og avgifter, men også muligheter for handel med utslippkvoter. En kvotehandel burde være den mest effektive måten for å minske utslippene, og anbefales av flyindustrien.

Dersom ICAOs generalforsamling ikke klarer å bli enig om tilstrekkelig vidtrekkende tiltak, er det fare for man i EU vil iverksette egne løsninger. Slike løsninger kan medføre en negativ konkurransesituasjon for den europeiske flyindustrien. Derved kan man ikke utelukke at EUs mineraloljedirektiv vil bli endret, slik at det forbudet mot beskatning av flydrivstoff som direktivet for tiden omfatter, oppheves.

Kapasitet i luftrommet i Europa – relativ forventet etterspørsel 2005

(kapasitet i % av etterspørselen)



Røde felt viser områder med forventet stor trengsel i luftrommet. Blå felt viser områder der luftromskapasiteten i stor grad overstiger etterspørselen.



Markeds- og trafikkutvikling

År 2000 var et godt år for trafikkutviklingen i SAS.

- Markert økning både i belegg og i yield.
- Innhenting av Business Class-trafikken.
- Større markedsandeler i et voksende marked.

Markedet for flytrafikk mellom Skandinavia og omverdenen vokste med i overkant av 5%, sterkest til og fra Sverige. Alle de internasjonale hovedmarkedene for SAS samt den svenske innenrikstrafikken vokste svært sterkt i denne perioden. SAS har i løpet av året erobret markedsandeler i forretningssegmentet og totalt sett økt sin markedsandel.

Stor etterspørsel i Skandinavia

Skandinavia er et større flymarked enn hva befolkningsantallet og BNP skulle tilsi. Land med stort areal og i mange tilfeller vanskelig topografi og lav befolknings tetthet skaper stor etterspørsel etter innenriksflytrafikken. Den enestående konsentrasjonen av livskraftige eksportbedrifter skaper en høy frekvens av internasjonale forretningsreiser som på grunn av landenes geografiske forhold i overveiende grad må skje med fly. Skandinavens språkkyndighet og store interesse for utenlandsreiser gjør Skandinavia til et svært intensivt marked for privatreiser med fly. Dette markedet utgjør et godt grunnlag for SAS' trafikksystem, men det har naturligvis også sterk tiltrekning på ikke-skandinaviske flyselskaper. Alle de store europeiske flyselskapene trafikkerer i dag flere byer i Skandinavia, og konkurransen på de mest attraktive destinasjonene har økt kraftig i de siste årene. Lavprisselskapene medvirker også til den harde konkurransen, og med prisen som sitt fremste konkurransemiddel innretter de seg mot privatreisemarkedet.

SAS har i de siste årene gjennomført et omfattende forbedringsprogram som har ført til høyere servicenivå og vesentlig forbedret kvalitet. SAS er nå blant de mest punktlig flyselskaper i verden, og har i løpet av året mottatt en

rekke priser for sitt produkttilbud fra bransjeorganisasjoner og -tidsskrifter. Med høy tillit blant kundene og forbedrede forbindelser til reisebyråbransjen har SAS i løpet av året erobret markedsandeler i et voksende marked. SAS er likevel blitt begrenset av kapasiteten i sin flyflåte i år 2000.

Produksjonsøkning

I år 2000 har den internasjonale trafikken til de europeiske flyselskapene vokst med nesten 8%. Selskapene har utvidet sin produksjon med i overkant av 4%. På samme tid har SAS økt den internasjonale produksjonen med vel 1%, men har hatt en trafikkøkning på rundt 7%. For å møte etterspørselen når SAS' egen kapasitet ikke strekker til, har SAS i enkelte tilfeller leid inn kapasitet fra partnere ved hjelp av såkalte wet lease-avtaler (innleie av fly inkl. besetning). SAS' planlagte kapasitetsøkning og ekspansjon i perioden 2001-2005 beskrives nærmere på side 9 og 10.

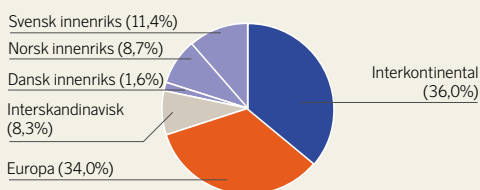
Trafikknav

SAS bygger på samme måte som andre store internasjonale flyselskaper sitt trafikksystem rundt trafikknav. Med dette systemet oppnår man en mangedobling av alternativene for SAS' passasjerer enn det som kan tilbys kun med direkte ruter. København er med sin geografiske beliggenhet og befolkningsgrunnlag det av SAS' knutepunkter som har de beste forutsetningene for å tilby et stort antall konkurransedyktige forbindelser. SAS bygger ut nonstop-forbindelser fra Stockholm og Oslo i den takt det oppstår markedsgrunnlag for en lønnsom virksomhet. Sekundært tilbys passasjerene en reiserute via København. Via Stockholm og Oslo går det primært trafikk mellom punkter nord for hovedstedene samt regionenes egen trafikk til og fra omverdenen.

For SAS' konkurrenter er det interessant at de fra sine respektive trafikknav kan trafikere Skandinavia for å skape en strøm av matetraffikk inn i sine trafikksystemer.

Trafikk per ruteområde, 2000

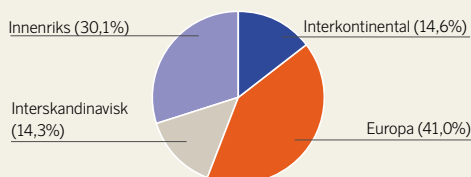
RPK, betalte passasjerkilometer



Andelen betalte passasjerkilometer (RPK) for Europa samt dansk, norsk og svensk innenriks utgjorde 55,7 % av den totale trafikken.

Passasjerinntekter, 2000

%



Passasjerinntekter for Europa samt dansk, norsk og svensk innenriks utgjorde i 2000 71,1% av de totale passasjerinntektene.

Ingen av konkurrentene kan tilby skandinaviske kunder et trafikksystem med et tilbud som kan konkurrere med det SAS, som en del av Star Alliance, kan tilby. På enkelte delmarkeder er imidlertid konkurransen svært hard.

SAS deler inn passasjerflyvirkomheten i seks ruteområder: interkontinentale ruter, europeiske ruter, interskandinaviske ruter, dansk innenrikstrafikk inklusive Grønland, norsk innenrikstrafikk og svensk innenrikstrafikk.

Interkontinentale ruter

De interkontinentale destinasjonene i denne perioden var New York, Chicago, Seattle, Tokyo, Beijing, Bangkok, Singapore og New Delhi. Markedet utviklet seg svært bra og belegget var høyt, på Asia-rutene ekstremt høyt. På det svært viktige transatlantiske markedet forsvarte SAS sin markedsposisjon, mens markedsandeler gikk tapt i Asia-trafikken. Kapasitetsmangelen hindret at SAS kunne dra full nytte av markedsekspanjonen.

Flyflåten for den interkontinentale trafikken består av 13 stykker Boeing 767, med 190 seter i gjennomsnitt. Dette flyet er i dag for lite til å være lønnsomt i SAS' interkontinentale trafikk. Fra og med høsten 2001 kommer SAS til å bytte ut denne flytypen med nye og betydelig større Airbus A330/340-fly.

Gjennom kjøpet av de nye flyene øker SAS sin kapasitet på hver interkontinental flyging med ca. 40-50%. Kjøpet gjør det også mulig i de kommende to til tre år å åpne nye destinasjoner. Den første ekspansjonen skjer i mai 2001 når SAS starter daglig trafikk mellom København og Washington D.C.

Kun to interkontinentale ruter viser synkende passasjertall; Stockholm-New York og Oslo-New York. Årsaken til dette er at de passasjerene som har en annen sluttdestinasjon enn New York, i økende grad velger å benytte SAS' ruter til Chicago og fortsetter sin reise i USA med SAS' Star Alliance-partner United Airlines.

Europeiske ruter

De største passasjerstrømmene i SAS' Europa-trafikk går mellom Skandinavia og London, Paris, Amsterdam, Brussel og Helsingfors samt til, og via, Frankfurt.

Trafikken på de europeiske rutene økte markant i år 2000. SAS utvidet sin produksjon for å møte veksten i markedet. For å kunne bygge ut trafikksystemene ytterligere gjorde SAS i løpet av året bruk av partnere gjennom joint ventures og wet leases. SAS' trafikk til og fra Finland hadde en svært god utvikling. Sammen med det heleide selskapet Air Botnia har SAS erobret markedsandeler både på trafikken Finland-Skandinavia og mellom Finland og resten av verden. I Europa øker konkurransen fra lavprisselskaper, fremfor alt på London. SAS' nye fly for Europa-trafikken, Airbus A321, vil med oppstart i siste kvartal av 2001 bli introdusert på London, Paris og Frankfurt. De nye, større flyene vil dessuten gjøre det lettere å møte konkurransen fra disse lavprisselskapene.

Høsten 2000 gjennomførte SAS en kraftig ekspansjon i Europa. Tre nye ruter ble åpnet i løpet av året: København-Birmingham, Oslo-Dublin og Stockholm-Hannover. Den sistnevnte ruten hadde som formål å ta hånd om den økte trafikken under verdensutstillingen, og den ble nedlagt etter at verdensutstillingen var over.

SAS' passasjertrafikkutvikling¹

	2000	1999	endring i %
Totalt SAS			
Antall passasjerer, (000)	23 240	21 991	+5,7
RPK, mill.	22 647	21 160	+7,0
ASK, mill.	33 782	33 205	+1,7
Kabinfaktor, %	67,0	63,7	+3,3*
Yield, valutajustert, SEK	1,38	1,36	+1,9
Business Class, andel RPK i %	29,0	29,1	-0,1*
Interkontinentale ruter			
Antall passasjerer, (000)	1 201	1 128	+6,5
RPK, mill.	8 150	7 625	+6,9
ASK, mill.	10 110	10 088	+0,2
Kabinfaktor, %	80,6	75,6	+5,0*
Yield, valutajustert			+3,1
Europeiske ruter			
Antall passasjerer, (000)	7 650	7 104	+7,7
RPK, mill.	7 702	7 162	+7,5
ASK, mill.	12 527	12 163	+3,0
Kabinfaktor, %	61,5	58,9	+2,6*
Yield, valutajustert			+1,1
Interskandinaviske ruter			
Antall passasjerer, (000)	4 255	4 232	+0,5
RPK, mill.	1 874	1 801	+4,1
ASK, mill.	3 108	3 154	-1,5
Kabinfaktor, %	60,3	57,1	+3,2*
Yield, valutajustert			+1,3
Danske innenriksruter inkl. Grønland			
Antall passasjerer, (000)	980	1 031	-5,0
RPK, mill.	372	380	-2,0
ASK, mill.	550	603	-8,7
Kabinfaktor, %	67,6	63,0	+4,6*
Yield, valutajustert			-1,6
Norske innenriksruter			
Antall passasjerer, (000)	3 850	3 802	+1,3
RPK, mill.	1 977	1 960	+0,9
ASK, mill.	3 466	3 698	-6,3
Kabinfaktor, %	57,0	53,0	+4,0*
Yield, valutajustert			+9,9
Svenske innenriksruter			
Antall passasjerer, (000)	5 305	4 694	+13,0
RPK, mill.	2 572	2 233	+15,2
ASK, mill.	4 020	3 499	+14,9
Kabinfaktor, %	64,0	63,8	+0,2*
Yield, valutajustert			-1,2

* Endring i prosent.

¹ Trafikktall ekskl. Air Botnia og Widerøe's Flyveselskap. Definisjoner og begreper, se side 107.

I årets løp ble rutene København-Lisboa og Stockholm-Riga nedlagt. Stockholm-Riga blir nå kun trafikkert av SAS' partner airBaltic.

Interskandinaviske ruter

De interskandinaviske rutene er viktige for SAS' trafikksystem, dels for å tilfredsstille transportbehovene i lokalmarkedene, og dels for å sikre et effektivt matesystem til SAS' internasjonale destinasjoner og generere mer europeisk og interkontinentaltrafikk.

De interskandinaviske rutene hadde i denne perioden en svært god trafikktvikling, og belegget steg. Konkurransen på rutene mellom de skandinaviske hovedstedene, det såkalte hovedstadstriangelet, ble mindre da flere konkurrenter trakk seg ut av dette markedet. Hovedstadsrutene har på visse tider av dagen fullt belegg, og det oppstår begrensninger. For å løse kapasitetsmangelen ble det introdusert ombygde fly med flere seter på rutene høsten 2000. Når de nye, store Europaflyene, Airbus A321, introduseres, vil de bli satt inn på de mest populære avgangene mellom København og de to andre skandinaviske hovedstedene.

Braathens la i slutten av juli ned sin rute mellom Oslo og Stockholm. SAS økte på høsten sin produksjon på Stockholm-Oslo ved å sette inn fly med flere seter.

Da Øresundbroen ble åpnet i slutten av august, ble katamaranruten mellom Københavns flyplass og Malmö nedlagt.

Innenriksruter

Dansk innenrikstrafikk inkl. Grønland

SAS' trafikk på dansk innenriks sank i år 2000 noe mer enn markedet, og SAS' andel av det danske innenriksmarkedet er nå i overkant av 50%. Produksjonen sank imidlertid mer enn trafikken, noe som gav et forbedret belegg. SAS' danske innenriksruter bidrar med viktig matetrafikk til SAS' trafikksystem. Dansk innenrikstrafikk er imidlertid et krympende marked på grunn av forbedret infrastruktur for landtrafikken, først og fremst gjennom

broen over Storebælt. SAS trafikkerer to ruter i Danmark, København-Ålborg og København-Århus, samt i Grønlands-trafikken ruten København-Kangerlussuaq.

Markedet for trafikk på Grønland har vokst i løpet av året. Grønlandsflys inntreden på markedet har ikke påvirket passasjerantallet i SAS negativt.

Norsk innenrikstrafikk

Det norske innenriksmarkedet ble i år 2000 redusert med 2,5% til 10,5 mill. passasjerer. SAS økte i samme periode både sin trafikk og markedsandel med 1%. Nedgangen i passasjerantallet skyldes blant annet at 1999 var et år preget av overkapasitet med hard priskonkurranse og dermed stor trafikkvekst i privatreisemarkedet.

Målt mot 1999 økte passasjervolumene i 2000 med ca. 5%. Etter at Color Air la ned sin virksomhet høsten 1999, har både SAS og konkurrenten Braathens redusert sin produksjon. Samlet er antall avganger i markedet blitt redusert med ca. 15%.

SAS gjennomførte i løpet av året en rekke forbedringer i produktet, som f.eks. setereservasjon, automatisert ombordstigning, økt seteavstand og vesentlig forbedret kabinkomfort på MD 80-flyene.

For andre år på rad ble SAS tildelt «The Grand Travel Award» som beste innenriksselskap i Norge.

Svensk innenrikstrafikk

Innenrikstrafikken i Sverige har vokst kraftig siden 1997. Antallet innenrikspassasjerer utgjorde i år 2000 ca. 8 millioner, og nærmet seg dermed rekordvolumet fra 1990 på nærmere 8,6 millioner. Samtlige større regionale markeder betjenes av Skyways, som SAS er deleier av, og det omfatter rundt 20 ruter. Andre kortere strekninger trafikkeres av et fåtall regionale selskaper. SAS' trafikk økte i løpet av året med i overkant av 15%, og markedsandelen økte med 6%. Braathens' nedleggelse av sine Norrlands-ruter bidro til at SAS Norrlandstrafikk økte vesentlig mer enn trafikken i resten av landet.

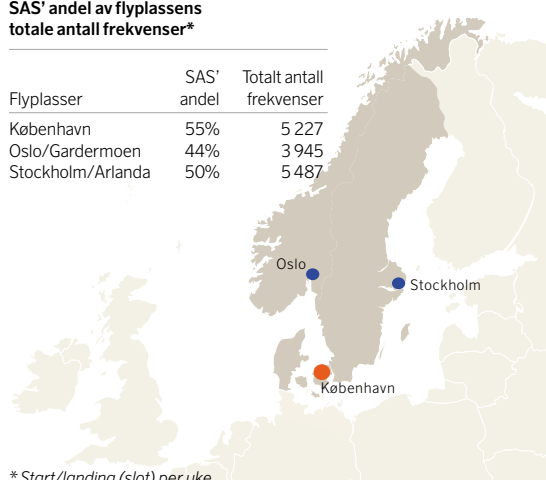
Det nye ekspressstoget Arlanda Express mellom Arlanda og Stockholm sentrum bidro til å styrke SAS' trafikknavn Arlanda i forhold til Bromma flyplass. Den økte etterspørselen ble møtt med en produksjonsøkning på 15%, særlig gjennom innføring av større flytyper.

Flåten ble for en stor del fornyet i løpet av året, og den består i hovedsak av Boeing 737 og de Havilland Q400.

SAS' markedsposisjon i Skandinavia

SAS' andel av flyplassens totale antall frekvenser*

Flyplasser	SAS' andel	Totalt antall frekvenser
København	55%	5 227
Oslo/Gardermoen	44%	3 945
Stockholm/Arlanda	50%	5 487



SAS Cargo

SAS Cargos inntekter økte i 2000 med 116 MSEK til 2 225 MSEK. Den totale flytonnasjen var på ca. 287 000 tonn. Gjennomføringen av et målrettet effektiviserings- og virksomhetsforbedringsprogram gav effekter tilsvarende 94 MSEK. I år 2000 var det økt etterspørsel etter flyfrakt, særlig mellom Asia og Europa.

Modernisering og utbygging av Landvetters frakterminal utenfor Göteborg og frakterminalen i København ble gjennomført. For å forbedre og effektivisere frakthåndteringen er SAS Cargos frakterminaler blitt konsentrert i København.

I begynnelsen av juli ble en ny frakterminal tatt i bruk i Malmö. I november ble en ny terminal åpnet i Stavanger, og i februar 2001 ble en ny frakterminal satt i drift i Riga i Latvia.

Kunder

Transport- og logistikkbransjen gjennomgår for øyeblikket store forandringer. Som følge av fusjoner og oppkjøp blir det stadig flere globale aktører blant speditørene. Beslutningene tas ikke lenger i Stockholm og i København, men snarere i byer som Bern, Frankfurt, London og New York.

Flere konkurrerende flyfraktselskaper utgjør en stadig større og mer aggressiv trussel mot SAS Cargos eget hjemmemarked i Norden. Til tross for dette har SAS Cargo lyktes med å beholde og til en viss grad styrke sin posisjon og vinne nye markedsandeler i bl.a. Finland gjennom strategiske partnerskap og større kundeorientering.

I løpet av sommeren etablerte SAS Cargo et Business Forum med sine viktigste speditører i Danmark, Norge og Sverige. I november 2000 ble det startet et Customer Advisory Board i Danmark. Lignende initiativer blir tatt i Sverige og Norge første kvartal 2001. Dessuten har SAS Cargos ekspresselskap Jetpak inngått en strategisk allianse med selskapet DHL.

Markeder

Det foregår store forandringer i den internasjonale flyfraktverdenen. Tidligere var trafikken mellom Skandinavia og USA den viktigste, men nå har Det fjerne østen overtatt den dominerende rollen på fraktsiden. Den østgående trafikken fra USA har nådd bunnivå. Dette henger ikke minst sammen med ubalansen i handelen med Europa, forårsaket av den høye amerikanske dollarkursen.

Frakt- og posttrafikk 2000/1999

	2000			1999		
	Frakt Millioner tonn km	Post Millioner tonn km	Totalt Millioner tonn km	Frakt Millioner tonn km	Post Millioner tonn km	Totalt Millioner tonn km
Interkontinentalt	501 024	28 904	529 928	775 273	26 329	801 602
Europa	25 742	14 223	39 965	37 738	14 388	52 126
Interskandinavisk	4 846	1 086	5 932	26 214	1 672	27 886
Totalt internasjonalt	531 612	44 213	575 825	839 225	42 389	881 614
Danmark	5 285	1 343	6 628	6 800	1 805	8 605
Norge	4 569	7 734	12 303	5 928	7 954	13 882
Sverige	558	0	558	3 185	0	3 185
Totalt innenriks	10 412	9 077	19 489	15 913	9 759	25 672
All Cargo	346 482	2 546	349 028	–	–	–
Totalt	888 506	55 836	944 342	855 138	52 148	907 286

Nøkkeltall 2000/1999

	2000	1999	Endringer i %
Inntekter, MSEK	2 225	2 109	5,5
Cargos bidrag, MSEK	861	739	16,5
Fraktonn	286 785	284 675	0,7
Tonn km (000)	944 342	907 286	4,1
Cargo Yield, SEK/tonn km	2,33	2,29	1,7



Også på SAS Cargos Europa-ruter er konkurransen i forhold til de integrerte selskapene og landeveistransportørene blitt hardere. For å motvirke den negative trenden er det satt i verk tiltak med sikte på å endre produktmixen gjennom ekspressforsendelser for å kompensere for den minskende tonnasje.

Nettverk

Som følge av den økte fokuseringen på Det fjerne østen, besluttet SAS Cargo på våren å øke sine fraktflyginger fra Göteborg i Sverige til Osaka i Japan fra tre til fem tur-returavganger per uke. På høsten ble det inngått en såkalt blocked space-avtale med Singapore Airlines om plass på selskapets fraktfly tur-retur København-Singapore. Singapore Airlines økte samtidig sine flyginger fra to til tre avganger per uke.

På nettverkssiden har SAS Cargo inngått en interline-avtale med Maersk Air, som også går ut på at de to selskapene skal bygge opp en felles General Sales Agent-virksomhet i Norden. Avtalen omfatter også SAS Air Mail, som i fortsettelsen representerer Maersk Air i forhandlingene med postselskapene globalt.

Utvidet partnerskap

Et av målene som ble satt for SAS Cargo ved inngangen til år 2000, var salgs- og markedsintegrasjonen med Lufthansa Cargo i hele Europa, inkludert Norden. Hensikten var å øke SAS Cargos og Lufthansa Cargos konkurransevne, markedsandeler og inntekter. Prosessen er delvis gjennomført i og med at selskapene har flyttet inn under samme tak i størstedelen av Europa, bortsett fra i Tyskland og i Storbritannia. I disse to landene forventes integrasjonen å være gjennomført i løpet av første kvartal 2001.

Ny verdiorientert organisasjon

SAS Cargo endret sin organisasjonsstruktur i begynnelsen av juni 2000 til å bli mer forretningsorientert og tilpasset dagens krav. Fremtiden bygger på desentralisering og økt ansvar. Det innebærer at fraktkontorene, SAS Expedition og SAS Air Mail er blitt selvstendige forretningsenheter innenfor SAS Cargo, med eget resultatansvar. Jetpak er blitt et heleid datterselskap i SAS.

Kvalitet og miljø

SAS Cargo oppnådde i 2000 en styrket konkurransefaktor sammenlignet med andre flyfraktselskaper. Dette dreier seg om ISO 9002-sertifiseringen av hele virksomheten i Nord-Amerika, av fraktkontorene ved Landvetter utenfor Göteborg, Arlanda utenfor Stockholm samt av Gardermoen utenfor Oslo. Sertifiseringsarbeidet er ledet av Norsk Veritas, som regner med at fraktkontoret på Københavns flyplass vil få sin ISO-sertifisering i løpet av første kvartal 2001. SAS Cargo har til hensikt å ISO 9000-sertifisere hele virksomheten samt å ISO 14001-sertifisere virksomheter i Skandinavia i siste del av 2001 eller senest i begynnelsen av 2002.

For å imøtekomme kundenes krav til frakthåndtering, kvalitet, pris og nettverk, fortsatte SAS Cargo i år 2000 å bygge ut sine elektroniske tjenester innenfor e-handel og WAP-teknologi, noe som gjør at kundene når som helst kan undersøke status for forsendelsene via mobiltelefon.

Internt er det gjennomført utbygging og oppgradering av IT-plattformen. Et nytt globalt avregningssystem er innført i løpet av året. AirCargoNet gjør det mulig for kundene å booke og følge forsendelser elektronisk. Ellers har SAS Cargo tatt i bruk et eget Intranett, og videre er det innført et effektivt kvalitetsstyringssystem.

Fremtidsutsikter

SAS Cargos utvikling henger i høy grad sammen med at forberedelsene til en konvertering av Cargo til et uavhengig datterselskap, fortsetter, samtidig som samarbeidsavtalene med Lufthansa Cargo og Singapore Airlines går videre som planlagt. Oppfatningen er den at en fortsatt dyptgående integrasjon med andre flyfraktselskaper vil øke inntjeningsvnen for SAS Cargo og styrke den strategiske posisjonen.

For SAS Cargo vil 2001 innebære nye og større krav til hele organisasjonen. Når vinterruteplanen trer i kraft høsten 2001, kommer SAS Cargo til å gå inn i en ny og spennende fase som følge av SAS' milliardinvesteringer i bl.a. nye lang- og mellomdistansfly. De nye flyene av typen Airbus A340/330/321 vil øke kapasiteten på fraktsiden med ca. 35-45%. Det gir SAS Cargo økte muligheter som internasjonalt flyfraktselskap.



Strategiske forretningsenheter

SAS Trading

Forretningsenheten SAS Trading er en av verdens ledende operatører innen Travel Retail. Virksomheten omfatter 55 butikker på 34 flyplasser i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Latvia og Polen.

År 2000, som var det første hele året uten taxfree-salg for reiser innen EU, ble preget av ekspansjon. I løpet av året åpnet SAS Trading to butikker under navnet Euroshop IT. SAS Trading prioriterer fortsatt ekspansjon og det å utvikle virksomheten til en detaljhandelskjede av høy klasse, preget av godt kjøpmannskap.

www.scandinavian.net

Scandinavian IT Group

Scandinavian IT Group (SIG), tidligere SAS Data, er et heleid datterselskap til SAS med virksomhet i Danmark, Norge og Sverige. SIG er et av Skandinavias største IT-selskaper med hovedvekt på flyrelatert IT.

Foretaket utvikler systemer, for eksempel webløsninger for bestilling og reservasjon av billetter, billettlose reiser og passasjerinformasjon via mobiltelefon.

I år 2000 har SIG startet en strategisk endringsprosess som innebærer at virksomheten deles inn i tre områder: mobilitet, airline business solutions samt drift. I samme periode har SIG fått en lang rekke ordrer fra bl.a. Star IT, den sentrale IT-organisasjonen i Star Alliance, et samarbeid som antas å gi et vesentlig bidrag til omsetning og lønnsomhet.

www.scandinavianIT.com

Widerøe's Flyveselskap

SAS eier 63,2 % av Widerøe's Flyveselskap ASA, det største regionale flyselskapet i Norge. Widerøe opererer 26 fly og har flyginger til 37 norske innenriksdestinasjoner. Widerøe kompletterer SAS' trafikksystem på bl.a. rutene Sandefjord/Torp-Stockholm og København, Bergen-Stavanger, Stavanger-Aberdeen og Oslo-Göteborg.

www.wideroe.no

Air Botnia

Oy Air Botnia Ab i Finland er 100% eid av SAS fra 1998. Selskapet hadde ved utgangen av året 270 ansatte og kompletterer SAS' skandinaviske trafikksystem. Dessuten har det en viss innenrikstrafikk i Vest-Finland. Hele flyflåten vil i år 2001 bli skiftet ut med moderne fly som oppfyller alle kjente, fremtidige miljøkrav.

www.airbotnia.fi

SAS Flight Academy

SAS Flight Academy AB, et heleid datterselskap til SAS, er et av verdens ledende utdanningsentre når det gjelder utdanning av piloter, flyvertinner/flyverter, flyteknikere og marinebefal.

Blant kundene finnes i tillegg til SAS mer enn 150 flyselskaper og militære organisasjoner. Hovedvirksomheten foregår ved Arlanda flyplass.

I dette året ble det bestilt to nye simulatorer, en deHavilland Q400 og en Airbus A330/340, noe som styrker senterets posisjon som ledende treningssenter i Europa.

www.sasfa.com

SMART

Scandinavian Multi-Access Systems, SMART AB, eies 95% av SAS og 5% av Amadeus Global Travel Distribution S.A.

SMART er Nord-Europas ledende foretak innen elektronisk handel og distribusjon av reiser, og det har tre forretningsområder som er rettet mot reiseleverandører, reisebyråer og -selskaper.

Amadeus er SMARTs viktigste samarbeidspartner og driver et verdensomspennende databasert booking-system for reiselivsnæringen. SMART er hovedagent for Amadeus på alle sine hjemmemarkeder.

www.smart.se



Nøkkeltall 2000

MSEK	Driftsinntekter	Resultat før skatt	Driftsinntekter utenfor SAS, i %
SAS Trading	2 148	75	99
Scandinavian IT Group	2 121	61	4
Widerøe's Flyveselskap	1 851	56	99
Air Botnia	772	-4	99
SAS Flight Academy	606	92	38
SMART	584	4	99

Allianser og partnerskap

Utviklingen i bransjen

De pågående globale forandringene og avreguleringen i bransjen fører til at de fleste større internasjonale flyselskapene ekspanderer gjennom samarbeid, vidtrekkende allianser, integrasjon eller sammenslåing med andre flyselskaper.

Ifølge *Airline Business Magazine* (juli 2000) er det i dag innen flybransjen mer enn 579 bilaterale partnerskap som omfatter mer enn 220 større flyselskaper. Omfanget av samarbeidet og integrasjonen varierer, fra code-sharing, forskjellige typer kundetjenester, markedsføring, produkt- og systemutvikling til felleskontrollerte virksomheter og rendyrkede sammenslåinger.

Gjennom felles utnyttelse av samtlige partners nettnettverk, markedsposisjoner, ressurser og kompetanser, kan de berørte flyselskapene tilby sine kunder et bedre og mer heldekkende tilbud av produkter og tjenester enn hva de enkelte flyselskapene kan tilby hver for seg.

Videre kan kostnadseffektiviteten forbedres gjennom samordning av produksjon og virksomhet, stordriftsfordeler, felles innkjøp så vel som felles IT- og produktutvikling.

Innenfor Star Alliance-sfæren ble Canadian Airlines oppkjøpt av Air Canada i 2000, og Ansett Australia ble integrert med Air New Zealand. Videre forhandlet United Airlines i slutten av 2000 om en sammenslåing med US Airways.

KLM og Alitalia gav i løpet av året opp sine planer om sammenslåing. Det samme gjelder den planlagte fusjonen mellom British Airways og KLM.

Samtidig ble en annen global allianse annonsert i 2000, da Air France og Delta Air Lines lanserte SkyTeam sammen med AeroMexico og Korean Air.

Star Alliance fortsatte sin globale vekst i 2000, og fire nye partnerselskaper kom til: Austrian Airlines Group, inkludert Lauda Air og Tyrolean Airways, Singapore Air-

lines, British Midland samt Mexicana de Aviación. Star Alliance anses i stadig større grad som den mest fremgangsrike, ledende og stabile globale alliansen.

Større allianser

De fem største alliansene i flyindustrien er:

- Star Alliance™, lansert i mai 1997 som den første virkelig globale alliansen av flyselskaper, består av SAS, Luft-hansa, United Airlines, Air Canada, Varig, Ansett Australia, Air New Zealand, Thai Airways International, All Nippon Airways, Singapore Airlines, British Midland, Austrian Airlines Group og Mexicana de Aviación.
- oneworld™, lansert i september 1998, omfatter British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile og Finnair.
- SkyTeam™, introdusert i juni 2000, består av Air France, Delta Air Lines, AeroMexico og Korean Air. Czech Airlines har til hensikt å bli med i alliansen i 2001.
- KLM og Northwest Airlines lanserte sin allianse i 1993. I USA samarbeider Northwest med Continental Airlines. Et forsøk på å utvide alliansen ytterligere mislyktes i 2000 da KLM og Alitalia gikk hver sin vei etter et svært kortvarig partnerskap.
- QualiFlyer™, lansert i mars 1998 som en europeisk flyselskapsgruppe, består av Swissair, Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, AOM, Crossair, Air Littoral, Air Europe, LOT Polish Airlines, Volare Airlines og PGA Portugal.

SAS' globale partnerstrategi

Star Alliance er hjørnesteinen i SAS' partnerskapsstrategi. Fordelene ved medlemskapet i alliansen har vært viktige for SAS med hensyn til både økt passasjerantall og større inntekter.



www.staralliance.com

Verdens ledende flyselskapsallianser i korthet

	Årlig omsetning (mdr. USD)	Passasjerer/år (millioner)	Andel av verdens totale RPK (%)
Star Alliance™	69,6	297,4	21,3
oneworld™	50,0	199,3	16,4
SkyTeam™	29,4	175,0	10,8
KLM/Northwest	16,8	71,6	6,4
QualiFlyer™	16,2	52,3	3,6
Totalt allianser	182,0	795,6	58,5

Kilde: *Airline Business*, juli 2000.

Utviklingen for Star Alliance

Mai 1995	SAS og Lufthansa annonserte strategisk samarbeid
Juni 1995	SAS og Thai Airways International annonserte samarbeid
Sept 1995	SAS og United Airlines annonserte samarbeid
Okt 1996	SAS og Air Canada annonserte samarbeid
Nov 1996	SAS, Lufthansas og United Airlines' samarbeid godkjent av amerikanske myndigheter
Mai 1997	Star Alliance etablert (SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Thai Airways International)
Okt 1997	Varig slutter seg til
April 1999	Air New Zealand og Ansett Australia slutter seg til
Okt 1999	All Nippon Airways slutter seg til
Mars 2000	Austrian Airlines Group slutter seg til
April 2000	Singapore Airlines slutter seg til
Juli 2000	British Midland og Mexicana de Aviación slutter seg till.

Star Alliances oppgave, visjon og målsetting

Star Alliances oppgave er å bidra til langsiktig lønnsomhet for medlemmene utenfor deres individuelle muligheter. Visjonen for Star Alliance er:

Å være den ledende globale flyselskapsalliansen for den som reiser hyppig internasjonalt.

I og med medlemsøkningen på fire nye flyselskaper i løpet av 2000, har Star Alliance med suksess kunnet videreutvikle sitt globale trafikksystem. For ytterligere å øke verdien for alliansens kunder og medlemmer er den overordnede strategien for Star Alliances fortsatte utvikling å dra fordel av alliansens størrelse og gjøre samarbeidet mer dyptgående.

Samtidig som Star Alliance utnytter sitt globale rutenett og sine tjenester, skal alliansen skape ytterligere kundeverdier og større konkurransevne gjennom fortsatt integrasjon mellom medlemmenes nettverk, produkter og tjenester, IT-systemer og ressurser.

Strategiske utviklingsområder og målsettinger

- *Globalt nettverk* – ved å skape et globalt rutenett med best mulige tilslutninger via flere navflyplasser, kan Star Alliance gi kundene markedets mest effektive og fleksible globale reisetilbud.
- *Enkle og smidige reiser* – kunne tilby kundene lett tilgjengelige produkter og tjenester fra en totalleverandør via alliansens medlemmer før, under og etter reisen. De reisende skal oppleve raske og smidige overganger mellom medlemmenes fly.
- *Bonusprogram* – reisende som flyr med de forskjellige selskapene i Star Alliance, får bonuspoeng og andre fordeler for alle flyginger med alliansens medlemmer.
- *Varemerke* – Star Alliance er det ledende alliansevaremerket, og kundene skal føle trygghet når de møter Star Alliance-merket og alliansens produkter og tjenester.
- *Salg* – kundene skal kunne kjøpe alliansens produkter og tjenester via alle medlemmenes salgsorganisasjoner og e-kanaler, noe som gir kundene enkel tilgang til og et felles kontaktpunkt for alle alliansens produkter og tjenester.
- *IT* – felles IT-løsninger utgjør en effektiv støtte for alliansens omfattende produkt- og tjenestetilbud.
- *Medarbeiderutvikling* – utdanningsprogram sikrer at kundene alltid møter kunnskapsrikt og velutdannet personell hvor og når som helst de kommer i kontakt med alliansen.
- *Miljøsamarbeid* – gjennom dokumentet Environmental Commitment Statement, som beskriver tiltak på miljøområdet.

Produkt- og tjenestetilbud i Star Alliance

- 12 partnerselskaper¹ som betjener over 815 destinasjoner i mer enn 130 land.
- Samordnede ruteplaner for tilslutningsfly og omfattende code-sharing.
- Inntjening og bruk av Star Alliance-medlemmenes respektive bonuspoeng.
- Program med alliansedekkende identifisering av prioriterte reisende blant alliansens flyselskaper, inkludert

Star Alliance – nøkkeltall 1999/2000

	Passasjerer/år (mill.)	Destina- sjoner	Land	Fly	Daglige avganger	RPK (mdr.)	Årlig oms. (mdr. USD)	Ansatte
Air Canada	19,2	120	26	246	1 200	38,9	4,4	25 800
Air New Zealand	6,4	48	15	79	470	19,3	1,6	9 560
All Nippon Airways	43,2	62	13	142	471	54,2	8,6	14 639
Ansett Australia	13,4	142	5	126	530	16,9	2,1	14 876
Austrian Airlines Group	8,0	125	67	90	410	11,6	2,0	7 162
British Midland	6,0	32	12	60	306	3,0	0,9	6 309
Lufthansa	43,8	340	91	287	1 349	85,2	8,9	31 305
Mexicana de Aviación	7,1	50	9	54	235	10,8	1,0	6 369
SAS	23,2	92	31	203	1 100	22,9	5,0	27 767
Singapore Airlines	12,8	99	42	91	222	60,3	4,6	28 000
Thai Airways International	16,3	76	35	78	286	37,0	3,0	24 148
United Airlines	87,0	255	26	600	2 475	200,5	18,0	100 414
Varig	11,0	120	20	87	453	25,4	3,0	17 740
Star Alliance	297,4	815+	130+	2 143	9 507	586,0	63,1	314 089

SAS og Star Alliance™ – Global og regional dekning med over 815 destinasjoner i mer enn 130 land



prioritert innsjekking, bagasjehåndtering, venteliste-håndtering osv.

- Tilgang til nærmere 500 lounges over hele verden for alliansens berettigede passasjerer.
 - Samtlige av alliansens flyginger og ruteplaner vises i alle større elektroniske bookingsystemer.
 - Jordan rundt-billetter.
 - Mulighet til fri overføring av Star Alliance-passasjerers billetter fra en alliansepartner til en annen.
 - Felles billettkontor i en lang rekke byer.
 - Felles servicefunksjoner på en rekke flyplasser (billett-kontor, innsjekking, lounges osv.).
 - Forbedret gjennomgående innsjekking til sluttdestinasjonen.
 - Utvikling av IT-infrastruktur innenfor alliansen til støtte for nye og forbedrede produkter og tjenester.
 - Funksjonell og kulturell utdanning for ansatte som arbeider med kundeservice hos alliansens medlemmer.
- For å sikre et målrettet og effektivt ledelses- og utviklingsarbeid innenfor Star Alliance, etableres det en allianseorganisasjon med Alliance Business Centers i Frankfurt, Los Angeles og Bangkok.

¹ Austrian Airlines Group omfatter Austrian Airlines, Lauda Air og Tyrolean Airways. Air New Zealand Group omfatter Air New Zealand og Ansett Australia.

Europeisk samarbeidsavtale

I første kvartal 2000 inngikk SAS, British Midland og Lufthansa en joint venture-avtale om å samarbeide om trafikken på alle rutene til de tre selskapene til og fra London/Heathrow og Manchester. Formålet med samarbeidet er å styrke de tre selskaperes og Star Alliances posisjon i Storbritannia og Europa. Avtalen forutsetter godkjenning fra Europakommisjonen.

SAS' samarbeid med Lufthansa

Lufthansa har i løpet av året fortsatt vært SAS' viktigste enkeltstående partner. Trafikken mellom Skandinavia og Tyskland har økt, noe som har gitt et gunstig resultat.

Konkurransen på det interkontinentale markedet fra Tyskland har i de siste årene blitt betydelig hardere. SAS' behov for økt interkontinental trafikk innenfor rammen av den planlagte ekspansjonen fra først og fremst Nord-Tyskland og knutepunktet København, vil stille større og delvis nye krav til SAS' og Lufthansas salgsarbeid.

Regionale partnere - Well connected with SAS

SAS har, i likhet med flere andre større europeiske flyselskaper, en rekke regionale partnere på sine nær- og hjemmemarkeder. Felles for disse partnerne er at de regionalt utfyller og utvider SAS' trafikksystem ved at de ut fra

Skandinavia og de nærliggende markedene flyr til/fra SAS' trafikknav på trafikksvake ruter eller avganger som SAS ikke selv kan operere på en lønnsom måte med den eksisterende flyflåten. Samtidig forbedres SAS' markeds- og varemerkeposisjon på de markedene som kun partnerne betjener. Gjennom dette samarbeidet kan partnernes ruteplaner tilpasses SAS' internasjonale og nasjonale trafikknnett.

Tanken bak samarbeidet er for kundenes del at de sikres et enhetlig produkt gjennom hele reisekjeden. Når kundene bestiller en reise på SAS' flynummer (SK), forventer kunden at SAS tar ansvar for at reisen lever opp til SAS' kvalitetskrav, uansett hvem som utfører flygingen. Det er viktig for SAS å kunne leve opp til disse forventningene, men også at samarbeidet med partnerne og koblingen til SAS blir tydeliggjort under selve reisen.

Ved å etablere et forretningskonsept som tar utgangspunkt i kundens behov og forventninger, tydeliggjøres fordelene med samarbeidet og forbindelsen mellom SAS og partnerselskapene. Forretningskonseptet «Well connected with SAS» befester samarbeidet mellom SAS og en rekke regionale partnere, og blir samtidig en kvalitets-sikring overfor kunden. For å kvalifisere seg må partnerne kunne leve opp til en rekke spesifiserte produkt- og service-standarder.

Følgende partnere er «Well connected»: airBaltic i Latvia, Air Botnia i Finland, Cimber Air i Danmark, Skyways i Sverige og Widerøe i Norge.

Benevnelsen «Well connected with SAS» blir et kvalitetsstempel for partnerne, samtidig som det innebærer at kjennskapet til SAS' varemerke (brand awareness) forbedres ytterligere. Konseptet innebærer også at den fremtidige utviklingen av samarbeidet mellom SAS og partnerne skal karakteriseres av at man til kunden kan levere et produkt som er «Well connected», og som streber etter visjonen:

«Travel with Well connected partners is an extension of the SAS experience.»

airBaltic

SAS eier 34,2% av airBaltic, som har sin base i Riga i Latvia. airBaltic er en del av SAS' «Baltic hub»-strategi og flyr til destinasjoner i Baltikum/Øst-Europa som SAS ikke trafikkerer.

Air Botnia

Air Botnia eies 100% av SAS. Selskapet disponerer elleve fly. Selskapets formål er å styrke SAS' markedsposisjon på trafikk til/fra Finland gjennom flyging primært på SAS' trafikknav i Stockholm og København, men også på andre punkter i Skandinavia. Som ett supplement opererer Air Botnia også på en rekke innenriksruter i det vestlige Finland.

Cimber Air

SAS eier 26% i Cimber Air, som er et betydelig regionalt flyselskap i Danmark. Cimber Air flyr dessuten på visse

tyske innenriksruter. Selskapet disponerer 15 fly og flyr til 14 destinasjoner. Cimber Air utgjør et supplement til SAS' trafikksystem på strekningene København-Luxembourg og København-Berlin.

Skyways Holding

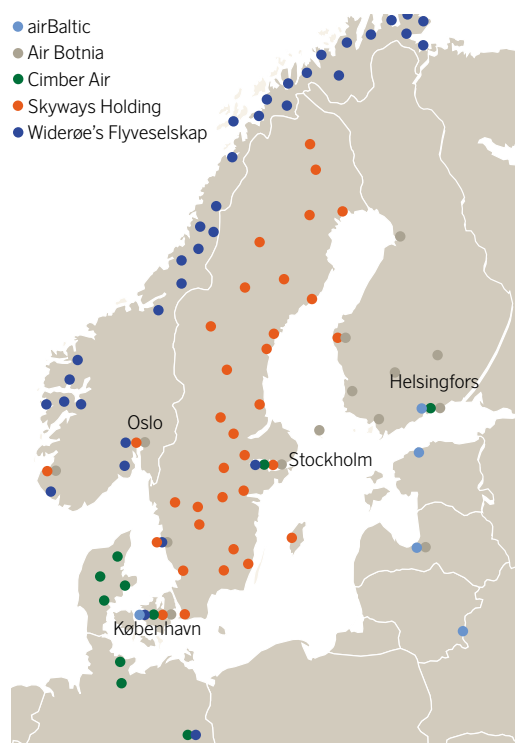
SAS eier 25% i Skyways Holding. Skyways opererer 47 fly og flyr til mer enn 37 destinasjoner.

Skyways flyr både innenriks og utenriks og kompletterer SAS' trafikksystem bl.a. på strekningene Stockholm-Manchester, Linköping-København, Västerås-Oslo og Stockholm-Zürich.

Nøkkeltall for «Well connected partners» 2000

	air-Baltic	Air Botnia	Cimber Air	Skyways Holding	Widerøe's Flyveselskap
SAS' eierandel	34,2%	100%	26%	25%	63,2%
Passasjerer/år (000)	218	401	897	1 352	1 506
Fly	6	11	15	47	26
Destinasjoner	8	14	14	37	37
Daglige avganger	15	72	110	250	250
RPK (mill)	144	218	273	486	377
Årlige driftsinntekter (MSEK)	352	772	780	1 759	1 808
Ansatte	269	270	345	980	1 067

SAS og selskapets «Well connected partners» flyr til mer enn 140 destinasjoner i Skandinavia og nærliggende land.



Widerøe's Flyveselskap

SAS eier 63,2% i Widerøe's Flyveselskap. Selskapet er det største regionale flyselskapet i Norge. Widerøe opererer 26 fly og flyr til 37 norske innenriksdestinasjoner. Widerøe kompletterer SAS' trafikksystem på bl.a. strekningene Sandefjord/Torp-Stockholm og København, Bergen-Stavanger, Stavanger-Aberdeen og Oslo-Göteborg.

Europeiske partnere

For ytterligere å styrke og komplettere SAS' posisjon på markedet som er viktige for SAS' kunder og SAS, har SAS valgt ut en rekke strategiske trafikksystem-partnere.

Spanair

Spanair, som SAS eier 49% av, er Spanias nest største flyselskap og transporterer i regulær trafikk ca. 5 millioner passasjerer til/fra og i Spania. Årlig omsetning er 100 milliarder ESP. Samarbeidet omfatter blant annet såkalt code-share på Spanairs flyginger til Skandinavia. Spanair har ca. 14% av alle landinger og avganger på Madrids lufthavn Barajas.

British Midland

SAS eier 20% av British Midland PLC. British Midland er den nest største operatøren på London/Heathrow flyplass, med 14% av alle landinger og avganger. Flyselskapet flyr til mer enn 30 destinasjoner i ti land, har 6,5 millioner passasjerer og 6 300 ansatte. Årlig omsetning er 0,6 milliarder GBP.

På slutten av 2000 gjennomførte Lufthansa oppkjøpet av halvparten av SAS' tidligere eierskap på 40% i British Midland. British Midland har fra juli 2000 vært med i Star Alliance.

Grønlandsfly

SAS eier 37,5% av Grønlandsfly. Selskapet bedriver flytrafikk til, fra og på Grønland og opererer sju fly samt 25 helikoptre. Grønlandsfly flyr til 26 destinasjoner og hadde i løpet av året nærmere 300 000 passasjerer, noe som utgjør fire ganger landets befolkning.

Maersk Air

Maersk Air kompletterer og styrker SAS' trafikksystem ut fra København, med samarbeid på åtte internasjonale destinasjoner, blant annet til Sør-Europa. Maersk har 1,3 millioner passasjerer per år, og har også internasjonale flyginger fra Billund og Jylland, hvorav noen destinasjoner i samarbeid med SAS.

Icelandair

På grunn av sin geografiske beliggenhet kan passasjerer fra primært den nordlige delen av Europa tilbys raske forbindelser til USA via Island. SAS har såkalt code-share-samarbeid med Icelandair over Nord-Atlanteren, men også på punkter i Europa via København. Icelandair har 1,4 millioner passasjerer per år og flyr til 15 destinasjoner utenfor Island.

Estonian Air

Estonian Air har 290 000 passasjerer per år og kompletterer SAS' trafikksystem ved flyginger i samarbeid med SAS mellom Estland og Stockholm respektive København.

Helikopterservice

Helikopterservice flyr på to punkter i det sørlige Sverige over Øresund til København. Trafikkgrunnlaget består hovedsakelig av forretningsreisende.

Bidrag til SAS' resultat

Bidraget fra SAS' partnersamarbeid i 2000 var én milliard SEK. Den største delen av dette stammer fra Star Alliance.

Mesteparten av resultatbidragene fra partnersamarbeidet kommer fra økte inntekter som følge av økt trafikk. Kostnadskomponenten av synergiene forventes å øke i løpet av de nærmeste årene. Implementering av prosjekter på kostnadssiden er tidkrevende og forventes, bl.a. innenfor IS/IT-området, å gi større effekter fremover.

Alliansen har etablert en formell organisasjon som har til hensikt å koordinere, strukturere og formalisere de ulike prosjektene som drives i alliansen, på en effektiv måte.

Operasjonelle nøkkeltall

Tiårsoversikt

Trafikk/Produksjon	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ²	1991
Antall trafikkerte steder ¹	92	97	101	102	104	98	96	100	98	82
Antall flyginger, rutetrafikk	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*
Fly-kilometer, rutetrafikk (mill.)	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7
Flytimer i luften, rutetrafikk (000)	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6
Antall transporterte passasjerer, totalt (000) ³	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949
Tilbudte tonnk, totalt	4 621,5	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4	3 389,8	3 074,4
Tilbudte tonnk, rutetrafikk	4 584,3	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6	3 345,0	3 066,9
Tilbudte tonnk, annet	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5
Betalte tonnk, rutetrafikk (mill.)	3 016,7	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9	1 929,9	1 847,2
Passasjerer og overvektsbagasje	2 204,2	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3	1 488,0	1 394,5
Frakt	758,4	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4	391,7	406,4
Post	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2	50,2	46,3
Total lastfaktor, rutetrafikk (%)	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2
Tilbudte setek, rutetrafikk (mill.) ³	34 132	33 288	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317
Betalte passasjerkm, rutetrafikk (mill.) ³	22 922	21 243	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416
Kabinfaktor, rutetrafikk (%)	67,2	63,8	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4
Business Class, andel bet. passasjerkm (%)	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9
Gjennomsnittlig passasjerstrekning, rutetrafikk (km)	974	966	971	986	990	989	983	976	990	1 108
Trafikkinntekt/Betalte tonnk (SEK)	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52
Passasjerinntekt/Betalte passasjerkm, rutetrafikk (SEK)	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10
Passasjerinntekt/Tilbudte setek, rutetrafikk (SEK)	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66	0,70
Flydriftskostn./Tilbudte tonnk, rutetrafikk (SEK)	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22
Betalte tonnk/Ansatt, rutetrafikk (000)	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3
Betalte passasjerkm/Ansatt rutetrafikk (000)	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8
Flydrivstoffpris (cent/gallon)	94	60	66	75	78	67	66	71	76	82
Punktlighet (% innen 15 minutter)	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6	91,5
Regularitet (%)	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0	99,2
Break even-lastfaktor (%)										
SAS	68,4	64,7	60,3	56,4	55,5	55,5	59,7	59,5	61,6	61,8
AEA	*	66,8	62,3	65,0	64,0	63,9	65,7	65,5	63,8	62,8
IATA	*	61,4	60,1	61,1	60,8	59,5	61,0	61,8	61,0	62,3
US Majors	*	53,2	52,7	53,1	53,7	52,2	54,6	53,5	56,0	55,8

¹ Destinasjoner trafikkert av SAS-fly (sommerperioden).

² Tallene inkluderer 7 måneder av Linjeflygs trafikk og produksjonstall.

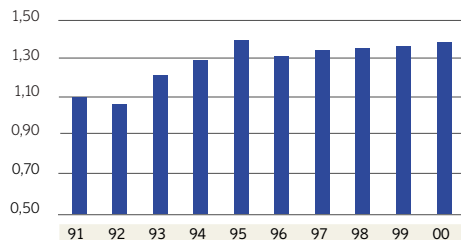
³ Inklusive annen trafikk/produksjon.

* Opplysningene er ikke tilgjengelige.

Definisjoner og begreper, se side 107.

Enhetsinntekt (yield), 1991-2000

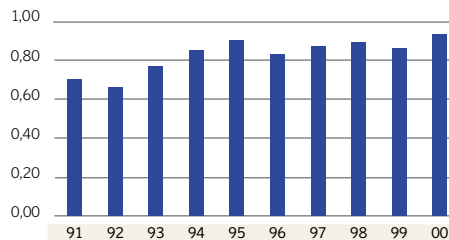
Passasjerinntekt/betalte passasjerkm, rutetrafikk, SEK



Enhetsinntekten (yield) økte fra 1992 til 1995 for deretter å stabilisere seg i 1999/2000 på et nivå opp mot 1,40 SEK.

Enhetsinntekt (yield)/kapasitetsutnyttelse, 1991-2000

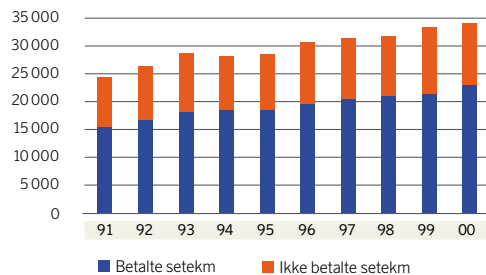
Passasjerinntekt/tilbudte setekm, rutetrafikk, SEK



Søylene viser inntekt per tilbudt setekilometer og gir uttrykk for både kapasitetsutnyttelsen og yieldutviklingen.

Produksjon og trafikk, 1991-2000

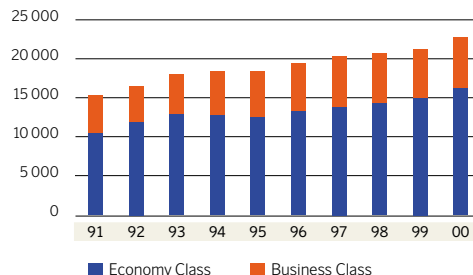
Setekm, mill.



Antall tilgjengelige setekm har økt med 39% i de siste ti årene. Andelen av betalte setekm i forhold til totalt antall setekm var i 2000 på 67,0%.

Betalte passasjerkm, 1991-2000

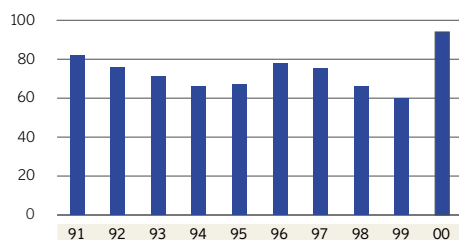
Passasjerkm, mill.



Antall betalte passasjerkm har økt med 47% i de siste ti årene. Andelen Business Class av betalte passasjerkm var i 2000 på 29,0%.

Priser flydrivstoff (årgjennomsnitt), 1991-2000

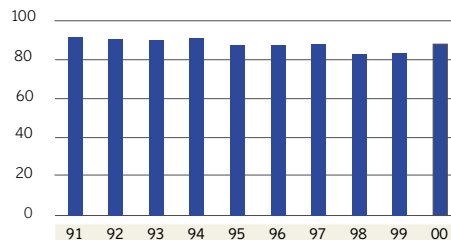
Amerikanske cent/gallon



Prisen på flydrivstoff steg i 2000 til rekordhøyt nivå. Fra januar 1999 til desember 2000 økte drivstoffprisene med ca. 200%.

Punktlighet, 1991-2000

% innen 15 minutter



Punktligheten er blitt ytterligere forbedret og steg fra 82,7% i 1998 til 88,0% i 2000, noe som utpeker SAS til det mest punktlig flyselskapet i Europa.

Medarbeidere i SAS

Medarbeideren er SAS i møtet med kunden

Hver gang en medarbeider i SAS møter en kunde, er hun/han SAS. I den fornyelsesprosessen som SAS nå gjennomgår i forbindelse med innføringen av endringsprogrammet SAS 2000+, er dette kundemøtet blitt stadig viktigere. Den positive kundeopplevelsen bygger på at SAS' medarbeidere er kompetente og kan samarbeide innenfor servicekjeden for å gi kunden en så god reiseopplevelse som mulig.

Gjennom et aktivt lederskap og aktive medarbeidere forsøker SAS stadig å forbedre forutsetningene for dette, gjennom bl.a. utviklingssamtaler, dialogmøter, forretningsforståelsesseminarer, arbeidsmiljøforbedringer og kompetanseutviklingsprogrammer.

SAS' personalvisjon

SAS' personalvisjon tar fortsatt utgangspunkt i at medarbeideren er bedriftens fremste konkurransefortrinn.

Rekruttering

SAS har i løpet av året aktivt videreført sine informasjons- og rekrutteringskampanjer blant høyskolestudenter. Interessen under disse kampanjedagene samt den daglige kontakten med SAS' studieambassadører viser at SAS er en interessant bedrift for unge som søker seg arbeid etter at de er ferdige med utdanningen. Blant økonomihøyskolestudenter i Sverige ble SAS i løpet av året rangert som den tredje mest attraktive fremtidige arbeidsgiveren.

SAS har også i løpet av året målbevisst bygd ut kompetansen i sin egen rekrutteringsorganisasjon, både når det gjelder flygende og bakkeansatte medarbeidere. Det legges stor vekt på å rekruttere fleksible, serviceinnstilte, flerkulturelle og kompetente medarbeidere, dels for å tilfredsstille forskjellige kundebehov, men også for å kunne tilby den ansatte alternative karriereveier i SAS.

Innenfor rammen av Star Alliance har dessuten rekrutteringen både til forskjellige ledertjenester og til prosjektoppdrag økt markant. Alle ledige stillinger på et visst nivå og innenfor spesielle virksomhetsområder annonseres nå på det elektroniske arbeidsmarkedet i SAS. Interessen for disse tjenestene, som kan ses som både kompetanse- og kulturutvikling, har økt markant i løpet av året som følge av utviklingen i alliansen.

Dessuten har utvalgsprogrammet for å finne nye, potensielle lederkandidater i SAS (Management Planning and Provision) fortsatt sin positive utvikling. Antallet høyt kvalifiserte og potensielle kandidater som er beredt til å gå videre i sin utvikling, blir gjennom dette programmet stadig flere for hvert år.

Personalutskiftningen i SAS utgjorde 6,6 (7,3)% i løpet av året.

Gjennomsnittsalderen for SAS-ansatte i Skandinavia var 40,4 (40,3) år.

Utvikling og forandring

I løpet av året er det blitt satset på lederutvikling, især innen forretningsforståelse og angående hvordan en leder skal synliggjøre disse spørsmålene for medarbeidergrupper.

Under den årlige personalundersøkelsen i SAS (PULS) har antallet gjennomførte undersøkelser, særlig blant flygende personale, økt i denne perioden. Samtidig som antall gjennomførte målinger har økt med 8%, har også resultatet generelt forbedret seg med 7%, noe som betyr at trivselen i SAS har økt. Antallet gjennomførte medarbeidersamtaler (en årlig lengre samtale mellom nærmeste leder og medarbeideren) har økt med 12% i løpet av året, noe som viser at interessen for medarbeiderrollen i SAS og hvordan man som medarbeider i SAS vil utvikle seg i sitt arbeid, spiller en viktig rolle.



Utdanningsinnsats – Ekspansjon

Det er også satt i gang en større utdanningsinnsats blant flyteknikere, piloter og kabinansatte i løpet av året, for å kunne ta imot og arbeide med de nye flytypene som SAS har introdusert og skal fortsette å introdusere i 2001, når bl.a. nye, større interkontinentale fly skal fases inn i SAS-flåten.

Arbeidsmiljøforbedringer

Med et større antall nye fly har dessuten arbeidsmiljøet i kabinen og i lasterommet forbedret seg merkbart for SAS' medarbeidere. SAS endringsprogram 2000+, som omfatter nye arbeidsklær/uniformer, forbedrede bakke-kjøretøyer o.l. som nå er på plass, har også gitt mange medarbeidere bedre forutsetninger for å utføre sitt arbeid.

Arbeidsskader

Rehabiliteringsprogrammet i SAS for langtidssykemeldte er fortsatt høyt prioritert av berørte ledere og medarbeidere med det formål å få den ansatte tilbake i tjeneste så fort som mulig. SAS' langsiktige mål er å eliminere sykefravær på grunn av arbeidsskader.

Antall arbeidsskader respektive H-verdi* 2000

	Arbeidsskader	H-verdi
SAS i Danmark	214	16,6
SAS i Norge	82	8,5
SAS i Sverige	64	4,2
Totalt	360	9,7

*Antall arbeidsskader i forhold til antall arbeidstimer.

Faglig samarbeid

SAS har i løpet av året etablert et nytt ledelsesforum mellom konsernledelsen og de største fagorganisasjonene for å få en mer aktiv diskusjon mellom ledelse og fagforeninger om viktige virksomhetsforhold, som kan utvikle SAS til en mer effektiv bedrift på et konkurranseutsatt marked. Fire nye informasjons- og dialogmøter er blitt holdt i dette rådet i løpet av året.

Prosjekt for redusert sykefravær

I løpet av året ble det startet et nærværprosjekt blant flygende personale for å minske sykefraværet blant enkelte kabingrupper. Oppmerksomheten omkring dette pro-

blemet har allerede gitt forbedringer. Prosjektet arbeider med å se på hele arbeidssituasjonen til medarbeiderne, fra rekruttering til karriereforandringer.

Det er også startet et lignende prosjekt blant enkelte medarbeidergrupper på bakken for å minske sykefraværet. Resultatene av prosjektene har også vist seg å være positive, dvs. økt nærvær allerede i forbindelse med prosjektstart. Det tyder på at det finnes et stort potensial for forbedring, ved at man bare bryr seg mer om hverandre.

SAS' mål for år 2003 er å redusere det samlede sykefraværet med vel én prosent, til 5%, et lavt tall på det skandinaviske arbeidsmarkedet.

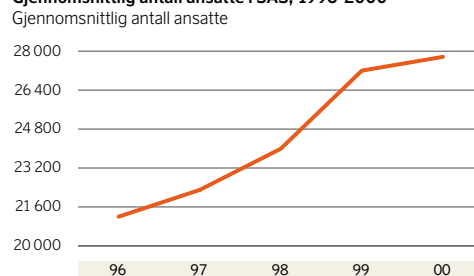
Sykefravær i %

	2000	1999
Arbeidere	7,5	6,9
Funksjonærer	5,6	4,8
Kabinansatte	8,1	7,9
Piloter	2,8	3,0
Totalt	6,3	5,8

Fordeling av gjennomsnittlig antall ansatte i SAS, 2000 i %

	2000
Marketing & Sales Division	12,5
Operation Division	22,6
Scandinavian Ground Services	22,2
Technical Division	13,9
Business Systems Division ekskl. SAS Cargo og SAS Trading	2,5
SAS Cargo	4,4
SAS Trading	2,4
Staber	3,7
SAS' datterselskaper	15,8
Totalt	100,0

Gjennomsnittlig antall ansatte i SAS, 1996-2000



Gjennomsnittlig antall ansatte økte med 2,1% i 2000 og var i alt på 27 767. Gjennomsnittlig antall ansatte i SAS Gruppen var 30 939.



SAS' varemerke

SAS' varemerke ligger høyt på listen over sterke varemerker i Skandinavia. Et stabilt varemerke skaper en sterk kundeloyalitet og er et stort konkurransefortrinn, særlig i perioder når nye markeds- og salgskanaler opprettes og nye varemerker søker å posisjonere seg. Dessuten har for eksempel den turbulente utviklingen i IT-bransjen ført til usikkerhet og vanskeligheter for nyetablerte aktører. SAS' egne bedriftsprosjekter og produkter i den IT-relaterte delen av markedet har imidlertid hatt en god utvikling, og SAS' varemerkeposisjon er blitt styrket.

Aktiviteter som er gjennomført for å styrke varemerket

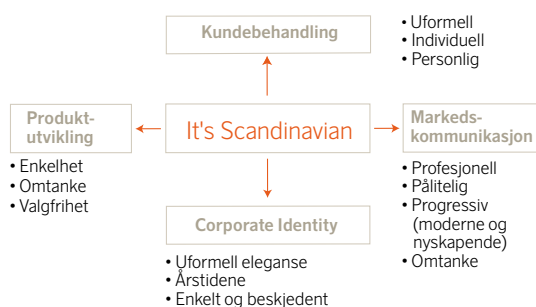
Strategisk kommunikasjon

I år 2000 konsentrerte SAS seg om å styrke sin stilling som en moderne og nyskapende bedrift, og forsterket dermed disse delene av varemerkets personlighet. I den strategiske markedskommunikasjonen ble TV brukt som medium på SAS' hjemmemarkeder i Skandinavia.

Det ble fokusert på nye lounges, nye produkter som bl.a. billettløse reiser og nye matkonsepter. Dette slo heldig ut. SAS forsterket varemerket som planlagt.

Posisjoneringsstudien IMPMAP (Implicit Mapping) viser at SAS i forhold til den ønskede posisjonen uformell, individuell og personlig, har forflyttet seg i riktig retning (se SAS' posisjon nedenfor).

SAS' posisjonering – It's Scandinavian



Sponsing

I løpet av året satset SAS i hovedsak på kultur-, sports- og «good citizen»-aktiviteter, bl.a. den store golfturneringen SAS Invitational og tennisturneringene Stockholm Open og Copenhagen Open, som fikk stor oppmerksomhet.

SAS fortsetter samarbeidet med de fire nordiske operahusene og en rekke museer. SAS var også en av hovedsponsorene for Kulturby Bergen 2000. Samarbeidet med Redd Barna er blitt forlenget. Aktivitetene forsterket SAS' posisjon ytterligere, og gav varemerket et personlig ansikt.

EuroBonus

Den overordnede strategien for SAS EuroBonus er å etablere og utvikle en langsiktig og lønnsom relasjon til dem som reiser hyppig. I løpet av året økte antallet medlemmer til mer enn 2 millioner. EuroBonus arbeidet med atferdsbaserte kampanjer og kunne gjennom en videreutvikling av kundedatabasen forbedre servicen og kommunikasjonen med kundene ytterligere. Innlemmelsen av nye partnere i Star Alliance bidro til at medlemmene fikk tilgang til et større trafikksystem gjennom EuroBonus-mulighetene. SAS EuroBonus fikk også i 2000 høye vurderinger i kundeundersøkelser, og for fjerde år på rad fikk det «Freddie Award» for Best Frequent Flyer Program.

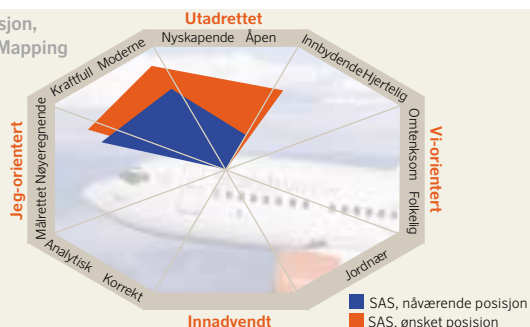


Nøkkeltall for EuroBonus

	2000	1999	Endring i %
Antall medlemmer totalt	2 106 783	1 806 952	16,6
– derav i Danmark	331 042	286 658	15,5
– derav i Norge	679 310	578 072	17,6
– derav i Sverige	478 879	395 688	21,0
– derav internasjonalt	617 642	546 534	13,0
Andel Gullmedlemmer	2,8%	3,4%	-0,6 p.e.*
Andel Sølvmedlemmer	7,7%	9,0%	-1,3 p.e.*

*endring i prosentenheter

SAS' posisjon, Implicity Mapping



SAS' distribusjonskanaler

Et viktig område for et flyselskaps konkurransevne er distribusjonsstrategien. Gjennom effektiv distribusjon bygges det både kort- og langsiktige kunderelasjoner, som i sin tur påvirker utviklingen av markedsandelene.

Utvikling av distribusjonskostnadene i SAS

I SAS ble arbeidet med å forandre distribusjonsstrategien startet i 1996. I basisåret 1997 utgjorde de samlede distribusjonskostnadene i Skandinavia ca. 20% av de totale passasjerinntektene. I år 2000 ble kostnadene redusert til ca. 14%. Målet i de nærmeste fire årene er å komme ned på 10%.

Dette arbeidet har medført store forandringer. SAS har utviklet nye produkter, forandret godtgjørelsessystemet til reisebyråene og i sterk grad effektivisert sitt eget salg via call centers.

Reisebyråer

Etter innføringen av et helt nytt godtgjørelsessystem for reisebyråer i 1997-1998, har forholdene stabilisert seg, og SAS har i 2000 hatt en positiv utvikling både når det gjelder salg, kostnader og relasjoner. Systemskiftet innebar en forbedring av relasjonene til så vel kunder/kundebedrifter som til reisebyråer og leverandører.

SAS Direkte (call centers)

Omstruktureringen av denne kanalen har ført til en kraftig effektivisering samtidig som salget har steget betydelig i løpet av året.

Enhetskostnadsutviklingen gikk fra ca. 20% i 1997 til 13,6% i 2000.

Tradisjonell distribusjon av flybilletter



Salgsvolumene steg fra 3,2 milliarder SEK i 1999 til 3,6 milliarder SEK i 2000.

Nye kanaler

Internett

I 2000 ble www.sas.no, som er SAS' portal*, nylansert. Den er en viktig del av arbeidet for å styrke kundeloyaliteten og øke salget. SAS etablerte også samarbeid med flere eksterne, elektroniske reisebyråer. Bestilling via Internett økte kraftig i denne perioden.

WAP/SMS

De nye løsningene for WAP/SMS gjør det enkelt å hente opplysninger om ruteplaner, kontrollere avgangs- og ankomsttider samt foreta og endre bestillinger.

Elektronisk salg

En stadig større del av SAS' kunder velger å bestille elektronisk. Andelen av elektronisk salg i forhold til telefonsalg har dette året økt fra 6% til 10%.

Nye produkter

SAS utviklet i løpet av 2000 en rekke produkter for å forenkle og redusere kostnadene for kundene. Dette har ført til økt merverdi for kunden og lavere distribusjonskostnader.

Til sammen har disse nye kanalene og produktene en total markedsandel av SAS' salg på over 10% (ca. 3,5 milliarder SEK), og denne andelen økte i 2000. Se Produkt eksempel nedenfor.

*Danmark; www.sas.dk Sverige; www.sas.se Internasjonalt; www.scandinavian.net

Distribusjon på 2000-tallet



Produkteksempel

E-ticket • Elektronisk billett (billettøse reiser) innebærer mindre behandling for hele distribusjonskjeden – kunde, reisebyrå og flyselskap.

TP • Travel Pass, individuelt produkt. Kunden kjøper enten en tidsbegrenset reise eller et visst antall reiser mellom to steder eller et geografisk område, og betaler på forskudd. Produktet er papirløst.

TPC • Samme som over, men for bedrifter. Kundebedriften betaler for flystrekning og får statistikk for hvert TPC-kort. Dette forenkler den reiseadministrative behandlingen.



SAS' flyflåte

Siden 1995 har SAS bestilt 116 nye fly til en totalverdi av ca. 4 milliarder USD. Det er lagt inn bestillinger hos flyprodusentene Boeing, McDonnell Douglas (innlemmet i Boeing i 1997), Bombardier og Airbus.

I september 1995 inngikk SAS kontrakt med Boeing om kjøp av 41 «New Generation» 737-fly. Kontrakten ble utvidet, og omfattet ved årsskiftet i alt 58 fly, hvorav 48 var levert. Den første leveransen fant sted i slutten av 1998. Utover de 58 flyene som er levert fra Boeing, har SAS kjøpt ett fly gjennom et leasingselskap. I løpet av 2000 benyttet SAS seg av tre av sine Boeing 737-opsjoner.

SAS Commuter bestilte 15 deHavilland Q400 fra Bombardier i oktober 1997. Dette raske turbopropflyet vil suksessivt erstatte samtlige Fokker F50 og SAAB 2000 som hittil har utgjort SAS Commuters flyflåte. Siden den opprinnelige kontrakten ble underskrevet, er 13 opsjoner benyttet. I løpet av 2000 ble det levert 11 Q400. Ytterligere 17 vil bli levert i løpet av 2001 og 2002 – de fleste det første året.

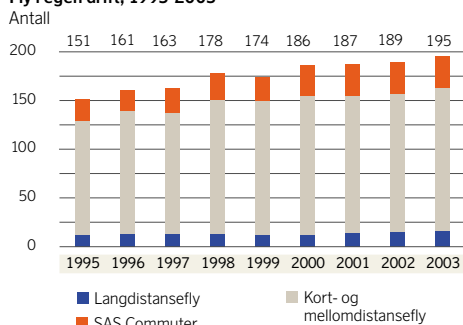
I april 2000 inngikk SAS kontrakt med Airbus om totalt 22 fly. Kontrakten omfatter dels nye fly til SAS' interkontinentale ruter, dels et nytt, stort fly til SAS' største Europa-ruter.

Nye fly til SAS' interkontinentale ruter

Airbus A330-300 og A340-300 erstatter Boeing 767-300ER, som har vært med i SAS' flyflåte siden 1989. Fire A340-300 vil bli levert i løpet av andre halvår 2001, med trafikkstart i august.

Passasjerkomforten blir forbedret når de nye flyene blir tatt i bruk. Komforten på Business Class blir større, og en ny klasse innføres slik at valgfriheten blir større.

Fly i egen drift, 1995-2003



SAS hadde totalt 186 fly i egen drift per 31. desember 2000.

A330-300 og A340-300 har identisk flykropp, og får nesten identiske passasjerkabiner. Det som i hovedsak skiller flyene, er antall motorer og rekkevidden. A340-300 har fire motorer og er beregnet på å fly svært lange distanser med full last. A330-300 har to motorer og er optimalisert for kortere interkontinentale distanser. Samme besetning kan fly både A330 og A340.

A330-300 og A340-300 får nesten 40% flere seter enn 767-300ER. De nye flyene får 261 seter, sammenlignet med ca. 190 tidligere. Fraktkapasiteten øker også. Den effektive økningen blir ca. 35-45%, men blir enda større i de tilfellene der Boeing 767 har hatt begrensninger i rekkevidden.

10 fly er nå på fast ordre, og SAS har opsjoner på ytterligere sju fly.

Fra mai 2001 vil SAS leie inn en Airbus A330-200 fra British Midland, noe som gjør det mulig å åpne den nye ruten København-Washington D.C. tidligere. British Midland kommer i hovedsak til å bemanne flygingene med personale fra SAS, og fra kundens perspektiv blir det en SAS-flyging. SAS leier flyet i ett års tid.

SAS' flyflåte 31. desember 2000.

	Eide des. 99	Totalt des. 99	Eide des. 00	Inn-leide des. 00	Totalt des. 00	Ut-leide Ordre
Airbus A340-300						7
Airbus A330-300						3
Airbus A321-200						12
Boeing 767-300	5	14	4	9	13	
Boeing 737-600	20	29	15	15	30	7
Boeing 737-700	1	1	6	0	6	
Boeing 737-800		0	13	0	13	3
Douglas MD-81	9	19	9	10	19	
Douglas MD-82	13	28	13	15	28	
Douglas MD-83	2	2	2	0	2	
Douglas MD-87	11	18	11	7	18	
Douglas MD-90-30	8	8	8	0	8	
Douglas DC-9-21		4	0	2	2	
Douglas DC-9-41		20	0	19	19	
Douglas DC-9-81		8	0	1	1	
Embraer ERJ 145		0	0	2	2	
Fokker F28	11	11	9	0	9	6 ¹
Fokker F50	13	22	7	12	19	2 ²
deHavilland Q400		0	5	6	11	17
SAAB 2000		5	0	3	3	
SAAB 340	1	1	0	0	0	
Totalt	94	190	102	101	203	8 49

¹ Air Botnia ² airBaltic Eide fly inkl. finansiell leasing.

Configuration 2000 for SAS' europeiske ruter

Innenfor rammen av prosjektet «Configuration 2000» vil SAS bygge om 73 MD-80 og MD-90 slik at flyene får et større antall seter. Nyinnredning av kabinen gir mer effektiv utnyttelse av det eksisterende volumet, noe som også gir en lavere miljøpåvirkning. SAS' mål med prosjektet er at alle kunder skal få et like godt produkt som før, samtidig som enhetskostnaden reduseres. I løpet av 2000 ble 18 fly ombygd.

Til tross for «Configuration 2000» viser studier at det er behov for et større fly til SAS' Europa-ruter. Det trengs større fly på grunn av at antallet «slots» er begrenset på visse flyplasser.

Nytt Europa-fly

I takt med veksten i flytrafikken vil det bli åpnet nye ruter, men behovet for større fly kommer likevel til å bli vektlagt. SAS vedtok derfor å anskaffe 12 fly av typen A321-200. A321 vil bli utstyrt med såkalte flex-seter, noe som innebærer at kabinstørrelsen kan varieres mellom 160 og 184 seter avhengig av behovet. En typisk størrelse blir 174 seter. Tre A321 vil bli faset inn i flåten i løpet av siste kvartal 2001.

Flyflåtens utvikling i 2000

SAS' flyflåte ble utvidet med 13 enheter i 2000 og omfattet 203 fly ved årets utgang. 18 av flyene ble ikke benyttet i SAS' drift. Åtte fly ble utleid, og de andre ble satt i stand enten for salg eller for tilbakelevering til eieren.

I oktober leide SAS inn to Embraer 145 fra Skyways på «wet lease»-basis, dvs. bemannet med Skyways-personale. Den tidligere avtalen med Skyways omfattet bare ett fly. I løpet av året ble 30 fly faset inn i flåten, mens 18 fly ble faset ut. Foruten to F28-4000 som ble solgt, var samtlige fly som ble faset ut av flåten, innleide: en 767-300, en DC-9-41, to DC-9-21, sju DC-9-81, tre Fokker F50, to SAAB 2000 og en SAAB 340.

I løpet av året ble det levert nitten 737 «New Generation»-fly til SAS: en 737-600, fem 737-700 og tretten 737-800. Videre er elleve Q400 levert til SAS Commuter i løpet av året.

SAS gjennomførte i løpet av året sale-/leaseback-transaksjoner for 13 fly: én 767-300, seks 737-600 og seks Q400. Ved årets utgang eide SAS 102 fly, dvs. ca. halvparten av de 203 flyene som fantes i flåten.

Pågående studier og framtidige prosjekter

En fortsatt trafikkvekst kan aktualisere behovet for enda større fly. Med hensyn til de interkontinentale flyene, finnes det både større og mindre fly i A340/A330-familien enn dem som SAS nå har bestilt. For Europa-rutene mangler denne fleksibiliteten. Det finnes ikke noe større fly i A320-familien enn A321, og ingen Boeing 737NG er like stor som A321. Skulle behov for et større eller mindre fly oppstå, må i dagens situasjon et slik fly hentes fra en annen flyfamilie enn dagens kort- og mellomdistansefly.

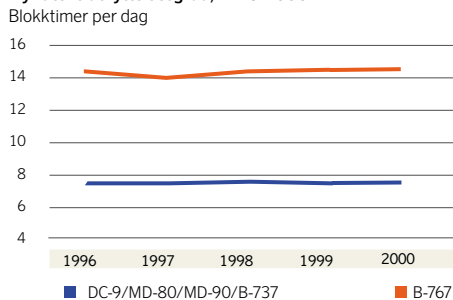
I flere år har SAS vurdert å bruke 70-seters jetfly på lange og trafikksvake ruter. Hittil har ikke noe fly kunnet tilby den økonomi som SAS krever. De nye 70-seters flyene som vil bli introdusert på markedet i 2003, ser imidlertid noe mer lovende ut med hensyn til økonomi.

Redusert miljøpåvirkning

Fly som ikke oppfyller kravene i ICAOs kapittel III, kan ikke brukes i Europa etter april 2002. Allerede i oktober 1999 ble SAS' siste kapittel II-fly tatt ut av trafikk. Alle DC-9-41 som fremdeles går i SAS-trafikk, er utstyrt med støydempere og er omsertifisert til kapittel III. I de kommende to årene vil SAS' siste DC-9-41 bli erstattet av Boeing 737NG, og i takt med dette vil flyflåtens støypåvirkning bli ytterligere redusert.

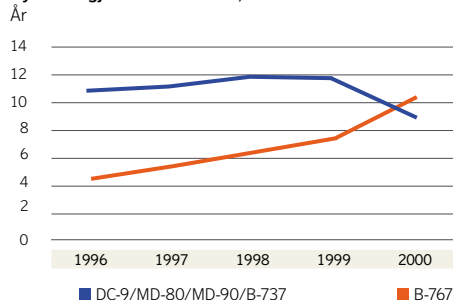
Utviklingen mot større og mer moderne fly innebærer at drivstoffbruket reduseres i forhold til produksjonen, noe som fører til reduserte CO₂-utslipp per produsert setekilometer. SAS er et av de få selskapene i verden som har investert en halv million dollar per fly for å få et forbedret brennkammer med lavere utslipp. Dette brennkammeret medfører at Boeing 737-600-flyene slipper ut 40% mindre nitrogenoksid enn de DC-9-41 som byttes ut.

Flyflåtens utnyttelsesgrad, 1996-2000



Flyflåtens utnyttelsesgrad målt i blokktimer per dag har vært konstant de siste fem årene.

Flyflåtens gjennomsnittsalder, 1996-2000



Gjennomsnittsalderen på flyene i virksomheten, inkl. de utleide, var 8,3 (10,3) år i 2000. Gjennomsnittsalderen på eide fly var 6,0 (8,0) år.



Boeing 737-600/700/800

Antall fly: 30/6/13
 Antall seter: 91-103/116-137/179
 Antall seter (innenriks): 116/137
 Maks. startvekt: 57,6-59,9/61,7/70,6 tonn
 Maks. lastevekt: 13,0/15,5/19,5 tonn
 Lengde: 31,2/33,6/39,5 m
 Vingespenn: 34,3 m
 Marsjfart: 850 km/t
 Rekkevidde: 1 900/1 400 km
 Drivstofforbruk: 0,045 liter/setekm
 Motor: CFM56-7B



MD-87

Antall fly: 18
 Antall seter: SAS' versjon 110-125
 Maks. startvekt: 61,2 tonn
 Maks. lastevekt: 14,8 tonn
 Lengde: 39,8 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/t
 Rekkevidde: 3 500 km
 Drivstofforbruk: 0,047 liter/setekm
 Motor: P&W JT8D-217C



SAAB 2000

Antall fly: 4
 Antall seter: SAS' versjon 47
 Maks. startvekt: 22,8 tonn
 Maks. lastevekt: 4,9 tonn
 Lengde: 27,3 m
 Vingespenn: 24,8 m
 Marsjfart: 685 km/t
 Rekkevidde: 1 600 km
 Drivstofforbruk: 0,051 liter/setekm
 Motor: Allison AE2100A



Boeing 767-300 ER

Antall fly: 13
 Antall seter: SAS' versjon 188-207
 Maks. startvekt: 185 tonn
 Maks. lastevekt: 37,4 tonn
 Lengde: 54,9 m
 Vingespenn: 47,6 m
 Marsjfart: 860 km/t
 Rekkevidde: 10 500 km
 Drivstofforbruk: 0,038 liter/setekm
 Motor: P&W 4060



DC-9-21/41/81

Antall fly: 2/16/1
 Antall seter: SAS' versjon 75/105-122/162
 Maks. startvekt: 44,5/51,5/142 tonn
 Maks. lastevekt: 11,4/12,5 tonn
 Lengde: 31,9/38,3 m
 Vingespenn: 28,5 m
 Marsjfart: 815 km/t
 Rekkevidde: 2 600 km
 Drivstofforbruk: 0,068/0,054/0,047 liter/setekm
 Motor: P&W JT8D-9/-11



MD-90-30

Antall fly: 8
 Antall seter: SAS' versjon 141
 Maks. startvekt: 70,8 tonn
 Maks. lastevekt: 16,0 tonn
 Lengde: 46,5 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/t
 Rekkevidde: 2 800 km
 Drivstofforbruk: 0,041 liter/setekm
 Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/83

Antall fly: 19/28/2
 Antall seter: SAS' versjon 130-162/130-156/136
 Maks. startvekt: 63,5/67,8/72,6 tonn
 Maks. lastevekt: 14,6/17,1/16,4 tonn
 Lengde: 45,1 m
 Vingespenn: 32,9 m
 Marsjfart: 815 km/t
 Rekkevidde: 2 600/3 200/4 300 km
 Drivstofforbruk: 0,045/0,047/0,045 liter/setekm
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



Fokker F50

Antall fly: 17
 Antall seter: SAS' versjon 46-50
 Maks. startvekt: 20,8 tonn
 Maks. lastevekt: 4,9 tonn
 Lengde: 25,3 m
 Vingespenn: 29,0 m
 Marsjfart: 520 km/t
 Rekkevidde: 1 400 km
 Drivstofforbruk: 0,038 liter/setekm
 Motor: P&W 125B



deHavilland Q400

Antall fly: 11
 Antall seter: SAS' versjon 72
 Maks. startvekt: 29,0 tonn
 Maks. lastevekt: 7,3 tonn
 Lengde: 32,8 m
 Vingespenn: 28,4 m
 Marsjfart: 660 km/t
 Rekkevidde: 1 000 km
 Drivstofforbruk: 0,045 liter/setekm
 Motor: P&W 150A



Airbus A340-300/330-300

Antall fly: Levering starter andre halvår 2001
 Antall seter: 261
 Maks. startvekt: 275,0/233,0 tonn
 Maks. lastevekt: 43,0/43,0 tonn
 Lengde: 63,7/63,7 m
 Vingespenn: 60,3/60,3 m
 Marsjfart: 865/865 km/t
 Rekkevidde: 12 800/ 9 700 km
 Drivstofforbruk: 0,034/0,030 liter/setekm
 Motor: CFM56-5C4/ikke bestemt



Airbus A321-200

Antall fly: Levering starter andre halvår 2001
 Antall seter: 160-184
 Maks. startvekt: 85,0 tonn
 Maks. lastevekt: 19,0 tonn
 Lengde: 44,5 m
 Vingespenn: 34,1 m
 Marsjfart: 840 km/t
 Rekkevidde: 3 000 km
 Drivstofforbruk: 0,036 liter/setekm
 Motor: V2530-A5

Flysikkerhetsarbeid i SAS

Flysikkerhet er fravær av uakseptabel risiko. Med uakseptabel risiko menes risiko for en hendelse som kan føre til havari. Flysikkerhetsarbeidet har som formål å finne slike risikoer i virksomheten og gjøre noe med dem. Et kontinuerlig flysikkerhetsarbeid drives både på et strategisk nivå i bedriftsledelsen og på et taktisk/-operativt nivå av alle som er involvert i utførelsen av flytransporten. I flysikkerhetsarbeidet inngår følgende:

- Utdanning av alle medarbeidere på alle nivåer.
- Etablerte prosedyrer.
- Høye krav til materiell.
- Nøye utvalgelse ved rekruttering av nye medarbeidere.

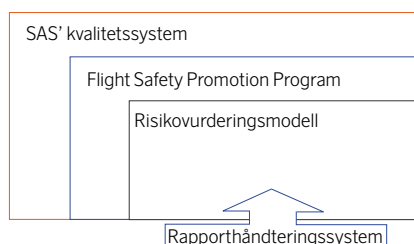
På det strategiske nivået drives flysikkerhetsarbeidet innenfor SAS' «Flight Safety Promotion Program», som er en del av SAS' kvalitetssystem.

Flysikkerheten i SAS, som i en bransjesammenligning er dokumentert som allerede svært høy, skal opprettholdes og forsterkes ytterligere gjennom:

- Etablering av et mer effektivt rapporthåndteringssystem.
- Evaluering av rapporterte flysikkerhetsrelaterte data skal skje i en modell som gir et fullstendig bilde av virksomhetens gjennomføring og peker på satsingsområder for å øke sikkerheten ytterligere.

For å øke kunnskapen om flysikkerhetsrelaterte problemområder er det etablert nye informasjonskanaler, blant annet en som er rettet direkte til samtlige piloter.

Med utgangspunkt i ovennevnte og stilt overfor de nye utfordringene som kommer i nær fremtid, for eksempel innføring av tre nye typer Airbus-fly i flyflåten, vil SAS også i tiden fremover være innstilt på å prioritere flysikkerheten som den overordnede kvalitetsparameteren.

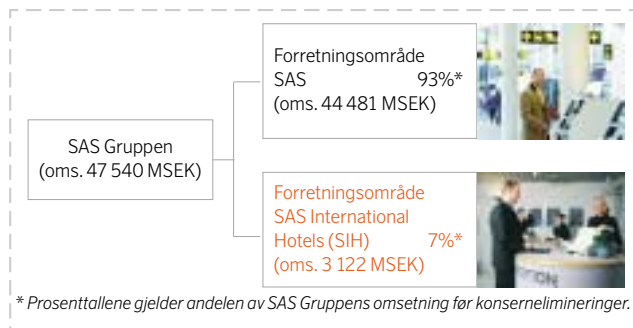


Forretningsområde SAS International Hotels

Strategiske oppkjøp
Hospitality management
Resultatutvikling og vekst



Forretningsområde SAS International Hotels



Nøkkel tall for SAS International Hotels

	2000	1999
Driftsinntekter	3 122	2 963
Resultat før skatt	583	544
EBITDA	441	485
EBITDA ¹	404	336
REVPAR ²	619	584
Gjennomsnittlig antall ansatte	3 131	3 071

¹ Proforma, justert for salg av eiendommer.

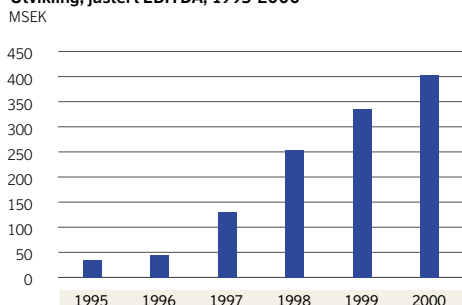
² Inkl. hotell som drives på managementbasis.

Visjonen er at hotellvirksomheten skal bli et av Europas ledende selskaper innenfor «hospitality management», med global virksomhet og en rekke sterke, fokuserte varemerker.

Fortsatt sterk vekst og resultatutvikling

For 2000 viser SIH et resultat før skatt på 583 (544) MSEK. Resultatet inkluderer salgsgvinster ved salg av eiendommer på 267 (286) MSEK. Driftsresultatet har

Utvikling, justert EBITDA, 1995-2000*



For å øke sammenlignbarheten er EBITDA justert for salg av eiendommer. EBITDA økte med 20,2% fra 1999 til 2000.

* Proforma, justert for salg av eiendommer.

dermed økt med 60 MSEK til 316 MSEK. Resultat før finansnetto og avskrivninger EBITDA (justert for salg av eiendommer) økte fra 336 MSEK til 404 MSEK, en økning på 20,2%. EBITDA anses for å være den viktigste verdiindikatoren for hotellbedrifter med rendyrket operativ hoteldrift.

Investeringene i løpet av året var på 308 (150) MSEK.

Driftsinntektene i løpet av året var på 3 122 (2 963) MSEK, en økning på 5,4%. Ca. 85% av økningen kan tilskrives et økt antall hoteller, mens resten er en effekt av høyere gjennomsnittspris og mer effektiv inntektsstyring.

Totalt økte antall hoteller til 146 (125), hvorav sju var Malmaison-hoteller. Belegget i hele systemet (eksklusive hoteller med franchisekontrakt), var uforandret 69 (69)%, og bruttomarginen (eide, leasede og hoteller med managementavtale), steg til 34 (33)%.

Gjennomsnittlig antall ansatte i bedriften (eide og leasede hoteller) økte til 3 131 (3 071). I hele systemet (inklusive hoteller med management- og franchiseavtale) var det ca. 12 000 (11 000) årsverk.

Rendyrkingen av virksomheten til operativ hoteldrift har medført at antall SIH-eide eiendommer suksessivt har sunket, i sale-lease back-ordninger.



Radisson SAS
HOTELS & RESORTS

Malmaison



Ved utgangen av året eide bedriften 2 (4) hotelleiendommer. Eiendommen Scandinavia Oslo og eiendommen i Düsseldorf ble solgt med henholdsvis en salgsgevinst på 284 MSEK og et salgstap på 19 MSEK. Radisson SAS fortsetter å drive hotellene gjennom langsiktige leie- og managementkontrakter. For øvrig er en mindre eiendom solgt med en salgsgevinst på 2 MSEK. Den totale kapitalbindingen i eiendommer sank dermed i løpet av året til 916 (1 717) MSEK.

I løpet av 2001 er det planlagt å selge de gjenstående eiendommene, i Oslo og Manchester. Strategien med ikke å eie eiendommer utelukker imidlertid ikke at SIH inntar midlertidige eierposisjoner, som for eksempel i 1998 i eiendommen på Manchester Airport. Hovedmålsettingen er imidlertid å inngå driftsavtaler der SIH påtar seg managementansvar med et visst garantinivå og med en del av forretningsrisikoen.

Radisson SAS - Malmaison

SAS International Hotels (SIH) driver hotellvirksomhet under varemerkene Radisson SAS og – fra november 2000 – Malmaison.

I 1994 etablerte SIH, SAS International Hotels, partnerskap med Radisson Hotels and Resorts (the Carlson Company), noe som gav SIH eksklusiv rettighet til å utvikle Radissons varemerke i Europa, Midtøsten og Nord-Afrika. Fra et grunnlag på 29 hoteller var målet at man ved utgangen av 2000 skulle drive eller ha avtale om å drive 100 hoteller. Dette tallet ble passert allerede i 1998, og målet er suksessivt oppjustert. Radisson SAS har i flere år vært en av Europas raskest voksende hotellkjeder med full service, og potensialet er fortsatt svært stort.

For SIH har likevel kun dette ene varemerket vært en begrensning når det gjelder både ekspansjon og verdiskapning. Alle hotelleiendommer passer ikke inn i Radisson SAS' konsept. Det er også en voksende etterspørsel etter en ny type hoteller, som i større grad bygger på design og personlighet enn på full service.

Et strategisk oppkjøp

Malmaison, som hittil utelukkende har vært i drift i Storbritannia, er ett av de nye hotellkonseptene som har fått mest oppmerksomhet de siste årene. De første Malmaison-

hotellene åpnet i 1994 i Glasgow og Edinburgh, og de ble raskt kjent for sin annerledes design og stil. I dag drives det fem hoteller, og ytterligere to er under oppføring eller prosjektering til 2002.

I november 2000 ble Malmaison Hotels oppkjøpt, sammen med det britiske eiendomsselskapet Marylebone Warwick Balfour Group Plc. (MWB). SIH og MWB eier 50% hver av varemerket, mens MWB eier eiendommene og SIH eier managementselskapet som driver hotellene. Hensikten er å ekspandere med det nye varemerket og konseptet over hele Europa.

Et av Europas ledende selskaper innen hospitality management

Gjennom engasjementet i Malmaison Hotels er virksomhetens karakter ytterligere tydeliggjort. Strategien ble utformet for fire år siden, da virksomhetsmålsettingen var fokusert på hotellmanagement og ikke eiendomsforvaltning.

Markedsutviklingen går tydelig mot stadig større aktører, som bearbeider markedet med en portefølje av varemerker. Malmaison-oppkjøpet var viktig, ikke på grunn av størrelsen, men på grunn av dets karakter. SIH er nå etablert som en multi-brand-operatør. Med deleierskap i et varemerke kan hotellbedriften også bygge varemerkekapital.

Med to atskilte varemerker og produktlinjer har selskapet nå mulighet til å tilføye ytterligere varemerker til porteføljen og gjennom oppkjøp og/eller joint ventures.

Forretningsideen for selskapet er dermed hospitality management gjennom egne og eksterne varemerker.

Positiv markedsutvikling

Det globale reisemarkedet er dynamisk, med en årlig vekst på ca. 5%. Etterspørselen øker kravene til hotellmarkedet, men varierer på samme måte som kapasiteten på forskjellige geografiske markeder. I Europa ligger Storbritannia og Nederland på topp når det gjelder kapasitetsutnyttelse. Danmark, Sverige, Irland, Tyskland og Finland tilhører de markedene der etterspørselen øker.

Det ventes at markedet som helhet vil få en positiv utvikling i 2001. Dette, sammen med planlagt ekspansjon, gir forutsetninger for en fortsatt god resultatutvikling for selskapet.



Fortsatt gode resultater for SIH

Den raske veksten fortsatte gjennom året. Nettoøkningen av hoteller i drift eller kontraktfestede hoteller var i løpet av året 21 (22). I 2001 forventes det at ytterligere 20-30 hoteller innlemmes i kjeden.

Den raske veksten har stor strategisk betydning. Hensikten er å nå en kritisk masse med hensyn til varemerkekjennskap, geografisk dekning og operative stordriftsfordeler. Strategien er også å utvide hjemmemarkedet – som ved årets utgang utenom Skandinavia og Finland (seks nye hoteller) omfatter Tyskland (ett nytt hotell), og ut fra et etableringsperspektiv også England/Irland (ni nye hoteller). Den kraftige etableringen på det polske markedet ses som et viktig gjennombrudd og som et nytt hjemmemarked (fire nye hoteller).

Nye hoteller er også tilført i Bahrain, Spania og Bulgaria (Sofia).

Ved siden av city-hoteller og flyplasshoteller, har Radisson SAS ekspandert på leisure-markedet med satsing på fritids- og rekreasjonshoteller og -anlegg under konseptet «Wellness». Et nært markedsføringssamarbeid med SAS Pleasure er gjennomført i løpet av året.

Radisson SAS har en voksende varemerkekjennskap på sine markeder, fremfor alt i Europa og Midtøsten, og kundetilfredsheten måles løpende. I løpet av året var gjennkjøpsfrekvensen på 94 (94)%. Et kundetilfredshetsprogram blir innført i 2001, koblet sammen med en ny måte å måle kundetilfredsheten på. Også medarbeidertilfredsheten økte i 2000 til 79 (77) på en skala fra 1 til 100.

I løpet av året ble det gjennomført en ny grafisk identitet som skal speile tre sentrale verdier i Radisson SAS' varemerke: Host, Fresh, Easy. Host står for den sosiale opplevelsen, Fresh for den sensoriske og Easy for den funksjonelle. Radisson SAS skal oppleves som varmt, velkommende og gjestfritt, friskt og lett å ha med å gjøre. En rekke produktrelaterte prosjekter er gjennomført i

tråd med dette, så som «15 on the phone» (et program for å øke interaksjonskvaliteten ved telefonkontakt) og nye og mer uformelle antrekk for personalet.

Radisson SAS Manchester Airport Hotel ble i 2000 utnevnt til «Best New Business Hotel in the World» av Business Traveller Magazine.

Miljøarbeid

SAS International Hotels har valgt et bredt perspektiv med ansvarsfull forretningsdrift og særlig fokus på energi-effektivisering.

Malmaison

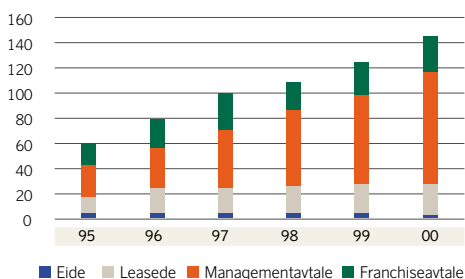
Malmaisons konsept er å tilby en god hotellopplevelse uten de servicetilbud som flertallet av gjestene kan unnvære, som for eksempel fullstendige portiertjenester, oppreding om kvelden og 24 timers room service. «Great style, great food & great value» er de tre hjørnesteinene i «the Mal experience», som har fått mange utmerkelse og mye oppmerksomhet i media. I 2000 ble Malmaison i to undersøkelser utnevnt til «Best UK Hotel Group».

Malmaison henvender seg til nye kundegrupper. De kan omfatte både velstående 50+ og ambisiøse 30-, men forenes i verdsettingen av god design, personlig atmosfære, høy romkomfort, vellaget men ikke altfor komplisert brasseriemat og sosiale barer. Hotellene har mellom 80 og 180 rom. Malmaisons konsept stiller store krav til arkitektur. Hotellene innredes enten i konverterte eldre bygninger med sterkt særpreg eller i helt nye bygg.

I 2000 ble det drevet fem hoteller, samtlige i større byer i Storbritannia, men ingen i London. Ett hotell i London og ett i Birmingham åpnes i 2002. I 2003 planlegger man å ha totalt 15 hoteller i drift. Ekspansjonen ventes å fortsette også utenfor Storbritannia. Malmaison anses å ha forutsetninger for å bli et av Europas sterkeste varemerker innen sitt segment.

Hotellutvikling 1995-2000

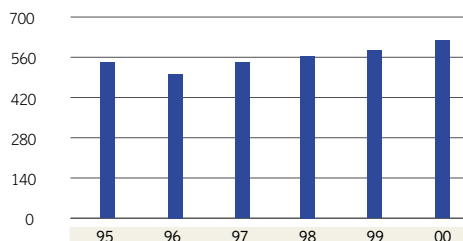
Antall hoteller



Bare 2 hotelleiendommer er nå eide, én i Oslo og én i Manchester. Disse planlegges solgt i 2001. Ved utgangen av år 2000 var det totale antall hoteller 146.

Utvikling REVPAR,* 1995-2000

Inntekt per tilgjengelig rom



REVPAR viser gjennomsnittspris per tilgjengelig rom og spiller dermed belegg og inntekt per rom. REVPAR økte i 2000 fra 584 SEK til 619 SEK.

*Inklusive hoteller som drives på managementbasis.

Miljøarbeidet

SAS' miljøarbeid

Nye fly gav reduserte miljøkostnader

SAS' totale miljøeffektivitet måles ved hjelp av en miljøindeks med 1996 som basisår. I 2000 ble indeksen forbedret med seks enheter, fra 88 til 82. Det skyldes i hovedsak at nye Boeing 737 er satt i drift. Det har blant annet ført til at miljøavgiftene som SAS betaler i Sverige, har gått ned med 11 MSEK i 2000.

Flyvirksomheten

Det er i flyvirksomheten at mesteparten (ca. 90%) av SAS' miljøpåvirkning genereres, og det henger først og fremst sammen med drivstofforbruket. Jo høyere drivstofforbruk, jo høyere utslipp av CO₂. Globalt bidrar utslippene fra luftfarten til påvirkningen på klimaet. Lokalt utgjør flystøyen den største miljøpåvirkningen

I 2000 ble flyvirksomhetens miljøindeks bedret med seks enheter, fra 86 til 80. Det skyldes, i tillegg til den pågående moderniseringen av flyflåten, økt kapasitetsutnyttelse.

Til tross for at produksjonen målt i RTK økte med 5,1%, sank det samlede drivstofforbruket og dermed også utslippene av CO₂ med 1,6%. Det vil si at drivstoffeffektiviteten ble forbedret med 1,5% til 45,9 (46,7) kg/100 RTK.

CO₂-mengden ble redusert til 4095 (4164) tonn. Til tross for den økte totale produksjonen har SAS redusert utslippet av NO_x til 14,35 (14,52) ktonn. Også utslippene av hydrokarboner ble redusert, til 1,55 (1,84) ktonn.

Under forhandlingene med fly- og motorprodusentene om de nye Airbus-flyene har SAS forvissnet seg om at man ved leveranse av flyene får den beste kommersielle tilgjengelige teknologi fra et miljøsynspunkt.

Kabinvirksomheten

For kabinvirksomheten har det ikke vært mulig å innhente data av tilfredsstillende kvalitet for beregning av miljøindeksen. Det skyldes at SAS byttet cateringleverandør i august 2000.

Bakkevirksomheten

Bakkevirksomhetens miljøindeks ble i 2000 forbedret med 5 enheter fra 103 til 98. Årsaken er redusert energi- og glykolforbruk.

Samtlige operatører på Københavns flyplass er pålagt å foreslå en løsning på problemene med spillvann senest ved midten av 2001.

I juni 2000 tok SAS Commuter, som første flyoperatør på

Københavns flyplass, i bruk et renseanlegg for spillvann. Investeringskostnadene for anlegget var ca. 3,3 MSEK.

På Gardermoen har SAS begynt å bygge et større renseanlegg for prosessvann. Totalkostnaden for anlegget er beregnet til 7,6 MSEK.

SAS har i 2000 gått over til å bruke en helt triazolfri avisingsvæske.

Overskridelser, hendelser, tvister

Overskridelser, hendelser

I 2000 overholdt SAS stort sett samtlige konsesjonsbestemmelser for virksomheten. Ved noen anledninger har imidlertid SAS gjort avvik fra inn- og utflygingsleder eller overtrådt støyrelaterte tidsbegrensninger ved landinger. Det har resultert i økte landingsavgifter på ca. 1 MSEK.

Twister

Det danske luftfartsverket har i en anmeldelse fra 1997 hevdet at SAS har overtrådt lokale bestemmelser om oppbremsing ved hjelp av jetmotorene. Saken ble henlagt i 2000 på grunn av tvil om bevismaterialets holdbarhet.

Danmarks høyesterett har avgjort en tvist mellom SAS og en motpart om sanering av grunn på Kastrup, der SAS har bygd et nytt komponentverksted. Tvisten mellom SAS og den tidligere grunneieren gjaldt ansvaret for nødvendig miljøsanering.

For øvrig pågår ingen miljørelaterte tvister i tilknytning til SAS' virksomhet.

Forsikringer, beredskap, forebyggende tiltak

SAS' forsikringer dekker selskapets økonomiske ansvar for miljøpåvirkning ved ulykker og plutselige hendelser. SAS har planer og beredskap for innsats ved havari, ulykker og hendelser som kan medføre forurensning. SAS driver sin virksomhet og utfører systematisk vedlikehold på en måte som er egnet til å forebygge og begrense risikoen for forurensning.

Miljø og økonomi

I 2000 ble den tidligere utviklingen mot stadig økende miljøavgifter snudd. Miljøavgiftene ble redusert med 17% til 914 (1 096) MSEK, som tilsvarer 2,1 (2,7)% av omsetningen. Samlede miljørelaterte skatter og avgifter som inngår i luftfartens rammevilkår vil for SAS i 2001-2002 sannsynligvis utgjøre mer enn 1000 MSEK per år.

Endringer av miljøavgifter, -skatter og regler

At nedgangen i miljørelaterte avgifter ble såvidt stor, skyldes i første rekke at det norske luftfartsverket har endret det som tidligere var en miljørelatert seteavgift til en terminalavgift uten miljøtilknytning. En medvirkende årsak er at SAS i 2000 har betalt en betydelig lavere avgift for NO_x-utslipp i Sverige enn tidligere. Sverige er, foruten Sveits, det eneste landet som har utslippsrelaterte landingsavgifter. Etter at SAS byttet flytyper på rutene i Sverige, har utslippsavgiftene gått ned med 11 MSEK sammenlignet med om flyflåten hadde vært uendret i 2000. I 2001 ventes avgiftene å synke med 22 MSEK.

Norge har som første og hittil eneste land innført en kombinert avgift på luftfartens utslipp av CO₂ og svovel på 0,30 SEK per liter flydrivstoff. Avgiften gjelder bare på innenriksruter.

EFTAs overvåkningsorgan ESA fastslo i desember 1999 at den differensierte norske passasjeravgiften strider mot EF-retten og har pålagt Norge å innføre enhetlige passasjeravgifter på innenriks- og utenriksruter, noe som gjøres med virkning fra 1. april 2001.

Det svenske luftfartsverket innførte i oktober 2000 et nytt avgiftssystem for støy. Det er basert på en modell som er utviklet av det europeiske samarbeidsorganet for sivil luftfart, ECAC. Modellen tar utgangspunkt i hver enkelt flytypes støyegenskaper og ulike flyplassers følsomhet for støy.

I Sverige skal støyavgiften dekke kostnadene som Luftfartsverket har for tiltak mot støy.

FNs fagorgan ICAO ventes i 2001 å vedta en ny sertifiseringsstandard med krav til flyenes maksimale støynivå (kapittel IV).

Kapittel IV skal gjelde sertifisering av nye fly fra 1. januar 2006.

SAS kjenner i dag ikke til andre endringer i miljøregler som konsesjoner, tillatelser og dispensasjoner som kan få noen vesentlig betydning for SAS' virksomhet eller økonomiske resultat.

Miljøledelse

En hjørnestein i SAS' virksomhetsstyring er at ledelses-systemene skal være integrerte. Miljøledelsessystemet bygger på at alle ledere i SAS med beslutningsrett og budsjetansvar plikter å ta med en miljøvurdering som en del av alle beslutningsgrunnlag. Det er også et langsiktig mål at SAS' miljøledelsessystem skal oppfylle alle krav i ISO 14001. Her beveger imidlertid divisjonene seg i ulikt tempo, avhengig av hvilke krav fra kunder og markeder de står ovenfor. SAS Cargo, som har de mest krevende kundene i så måte, har kommet lengst.

Utviklingen av en web-basert grunnleggende miljøopplæring ble påbegynt i 2000. Den skal legges ut på SAS' intranett i andre kvartal 2001. Teknisk divisjon skal våren 2001 gjennomføre en analyse for å finne ut hvor man står i forhold til ISO 14001.

SAS' miljørapport for 1999 fikk årets høyeste poengsum i revisjonsselskapet Deloitte & Touches rangering. Den vant sin gruppe i den svenske konkurransen «Årets miljøredovisning» og fikk hederlig omtale i den tilsvarende norske konkurransen.

SIH International Hotels

I løpet av året begynte man et arbeid for å sette miljøarbeidet inn i den større sammenhengen «bedrift som tar ansvar». Selskapets ansvar overfor ulike interessenter er tydeliggjort, og det er ansatt en prosjektansvarlig i konsernledelsen.

I selve miljøarbeidet er det satt i gang et ambisiøst energisparingsprogram. 70 hoteller har deltatt i en omfattende energirevisjon. I disse hotellene står energikostnadene for 3,6% av totalkostnadene. Dagens nivå med hensyn til energiforbruk, vannforbruk og CO₂-utslipp er analysert, og klare reduksjonsmål er satt opp, fulgt av en tiltakspakke for alle hotellene som deltar i programmet. Totalt tar programmet sikte på en kostnadsreduksjon på 2,5 millioner EUR og betydelige miljøgevinster.

Ytterligere informasjon om utviklingen av SAS' miljøpåvirkning, miljøarbeid og innvirkningen dette har på det økonomiske resultatet, blir gitt i den separate miljørapporten for 2000, på miljødelen av SAS' nettsider (www.sas.no) og i spesielle trykksaker rettet til ulike målgrupper.

Miljøet i resultat- og balanseregnskapet 2000

Poster som påvirker resultatregnskapet

MSEK	2000	1999	1998	1997
Miljørelaterte inntekter og kostnadsreduksjoner	104	60	19	40
Miljørelaterte kostnader	30	65	65	73
Miljørelaterte avgifter og skatter	914	1 096	872	532

Poster som påvirker balanseregnskapet

MSEK	2000	1999	1998	1997
Miljørelaterte investeringer og kostnader	110	92	112	25
Miljørelaterte garantiansvar	–	–	–	–

For definisjoner, forklaringer og begrensninger henvises det av plassmangel til den separate miljørapporten for 2000.

Økonomisk rapportering

Styreformannens kommentar
SAS Gruppens legale struktur
Årsberetning
SAS Gruppens resultat i sammendrag -
kvartalsvise oppgaver
SAS Gruppens resultatregnskap
SAS Gruppens balanse
SAS Gruppens kontantstrømanalyse
Regnskaps- og vurderingsprinsipper
Noter
Revisjonsberetning

Morselskapene
SAS Danmark A/S
SAS Norge ASA
SAS Sverige AB
SAS' styre
SAS' ledelse
Representantskap og revisorer
Definisjoner og begreper
Informasjon
Adresser



Styreformannens kommentar



Flybransjen har i løpet av en tiårsperiode gjennomgått omfattende forandringer. Årsakene finner man først og fremst i avreguleringen i bransjen, med tilhørende skjerping av konkurransen og samtidig en kraftig økning i passasjergrunnlaget. Som deler i denne utviklingen kan man trekke frem mer eller mindre nye innslag som f.eks. utpregede lavprisaktører, endret reiseatferd og ikke minst fremveksten av globale allianser. Naturlig nok har dagsordenen i SAS' styre i denne perioden vært preget av disse forholdene. Det er derfor med tilfredshet vi kan konstatere at effektene av en rekke strategiske beslutninger nå begynner å synes.

Helt siden SAS ble etablert, har hovedoppgaven vært å gi bedrifter og allmennheten gode flykommunikasjoner til, fra og mellom de skandinaviske landene. Med dette menes at vi skal levere et produkt med høy kvalitet til priser som oppleves som akseptable. Å fylle ett av disse kravene er ikke vanskelig, men å klare begge er en krevende oppgave. Likevel er dette nødvendig i en åpen konkurranse. Etter våre kunders oppfatning klarer vi den første oppgaven stadig bedre. Det er en rekke omstendigheter som bidrar til det, f.eks. en i stor grad fornyet flyflåte – og som følge av det – bedre punktlighet og regularitet, nytt serveringstilbud og

ikke minst et kraftig utvidet rutenett, både i egen regi og i samarbeid med partnere i Star Alliance. Mest av alt betyr personalets innsats i en virksomhet der møtet med kunden er så nært – nesten intimt. Det andre kravet, dvs. konkurransedyktige priser, klarer vi også. Der består imidlertid vanskeligheten i å gjøre det med god lønnsomhet, dvs. med lave kostnader. Dette har helt siden avreguleringen begynte å skyte fart, vært SAS' svake punkt. Det har vært tilfellet selv om vi korrigerer for SAS' usedvanlig store andel Business Class-passasjerer og, i forhold til de fleste av våre konkurrenter, korte flystrekninger. Begge disse omstendighetene fører til høy enhetskostnad. Generelt kostnadsreduserende tiltak i kombinasjon med nye og mer effektive fly og økt passasjer tilstrømning, ikke minst i Business Class, har gjort at SAS, særlig i 2000, hadde en gunstig utvikling i enhetskostnadene. Denne konklusjonen gjelder også når man tar med den svært store økningen av drivstoffkostnadene gjennom året, selv om disse, i det minste midlertidig, til og med er større enn øvrige kostnadsreduksjoner. På bakgrunn av dette anser jeg at det trygt kan sies at SAS' prestasjoner i år 2000 var gode, selv om de ikke gav en gevinst som tilsvarer prestasjonene, først og fremst på grunn av nettopp drivstoffprisene.

Som jeg alt har vært inne på, har et viktig spørsmål for styret vært fornyelse og utvidelse av flyflåten. I antall seter innebærer det et halvt nytt SAS i løpet av de nærmeste årene. Flesteparten av disse setene regner man med å fylle som følge av veksten i markedet, men i planene inngår det også en økning av våre markedsandeler. Det bør være av særlig interesse for aksjeeierne å vite at dette tilskuddet av fly, som koster ca. 30 milliarder svenske kroner, kan skje uten noen dramatisk økning av gjelden. Dette kommer delvis av at vi får godt betalt for de flyene vi skifter ut, og utover det en kreativ finansiering med stor fleksibilitet. For å oppnå god lønnsomhet på disse store investeringene, er det nødvendig å redusere enhetskostnadene til et nivå som hos våre beste konkurrenter. Derfor må forbedringsprogrammer som omfatter alle deler av SAS, fortsette som hittil med positiv støtte fra alle medarbeidere.

Et spørsmål som styret har arbeidet med i en rekke år, er det som går under navnet «Primus». Hensikten med dette arbeidet har vært å komme frem til ett SAS med kun én aksje, i stedet for tre, som hittil – én i Danmark, én i Norge og én i Sverige. Nå ser det ut til at forutsetningene er til stede for at man senere i år kan gå til aksjeeierne i de tre landene med forslag om å danne ett holdingselskap som kjøper aksjene i de nåværende morselskapene. Fra

alle interessenters synspunkt vil med dette mye være vunnet. SAS blir et helt vanlig selskap, enkelt å forstå og gjennomlyse, transparent som det heter. Som i alle andre selskaper blir det enkelt å bruke aksjen som belønningmiddel til de ansatte og betalingsmiddel ved eventuelle oppkjøp. Aksjens likviditet burde bli god med det resultat at mange flere investorer kommer til å være interessert i den. Summen av alt dette bør bli en riktigere verdsetting av SAS. Alt taler for at forandringene i flybransjen vil fortsette. På hvilken måte og i hvilket omfang er det vanskelig å forutse. Sikkert er det imidlertid at i en periode med strukturforandringer, finner man vinnerne blant de selskapene som er lønnsomme, riktig verdsatt og i stand til å ta initiativ. SAS er nå på god vei til å oppnå slike posisjoner.

Nå står SAS foran skifte av administrerende direktør. Jan Stenberg overlater etter sju år i stillingen, plassen til Jørgen Lindegaard senere i vår. Det som fremgår av denne kommentar fra styreformannen, er i seg selv en oppsummering av Jans innsats og hva det har resultert i. Jan Stenberg er en person med utpreget forståelse for stra-

tegiske linjer og evne til å forutse trender. Han håndterer makrohendelser med en eleganse som kun er mulig med stor analytisk evne og utpreget god forhandlingsdyktighet. Dette har bl.a. gitt seg uttrykk i at SAS har spilt en betydelig større rolle i Star Alliances etablering og funksjon enn hva SAS' størrelse skulle tilsi. Jan Stenbergs tid som administrerende direktør i SAS har vært preget av omfattende forandringer både innenfor SAS og i omverdenen. Under Jans dyktige ledelse har SAS gjennom denne forandringen styrket sin stilling. Jan Stenberg har vunnet respekt hos alle, mer som følge av sin kompetanse enn av fagre ord.

Samtidig som jeg på vegne av styret vil takke Jan Stenberg for et svært godt utført arbeid, vil jeg ønske Jørgen Lindegaard velkommen.

Stockholm, mars 2001

Bo Berggren
Styreformann

SAS Gruppens legale struktur

SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive hel- og deleide datterselskaper. Datterselskaper, som eies med mer enn 50%, konsolideres i SAS Gruppens regnskaper. Tilknyttede selskaper, hvor SAS eier 20-50%, bokføres etter egenkapitalmetoden.

SAS Konsortiet driver passasjer- og frakttransport samt salg av varer på flyplasser og om bord.

SAS omfatter SAS Konsortiet med datterselskaper, unntatt SAS International Hotels. I SAS inngår også søsterkonsortiet SAS Commuter med datterselskaper og tilknyttede selskaper, som har til oppgave å drive regionalflyging i Skandinavia og Nord-Europa.

SAS International Hotels omfatter hel- og deleide datterselskaper samt tilknyttede selskaper.

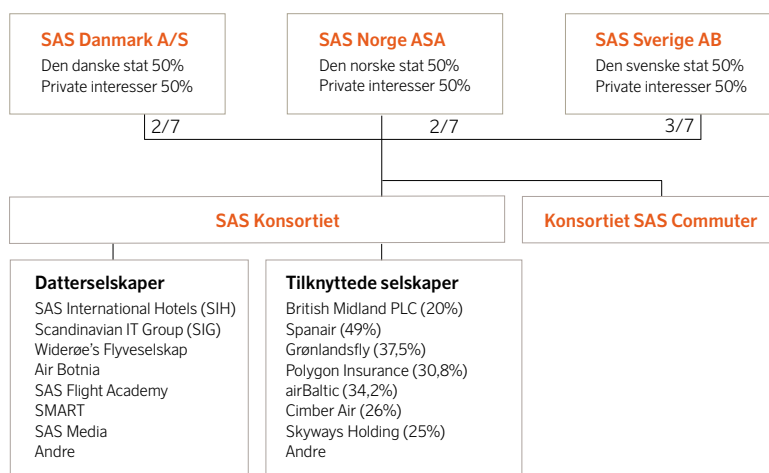
SAS Konsortiet

De tre børsnoterte selskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB er morselskaper i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter. Den første konsortialavtalen ble etablert i 1946 og omfattet flytrafikken på Nord-Atlanteren. Dagens avtale er gyldig til 2020.

SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA deltar i konsortiet med 2/7 hver, og SAS Sverige med 3/7. Morselskapene har overlatt trafikkrettighetene og ansvaret for den operative flyvirksomheten til SAS. Ved utgangen av hvert regnskapsår inngår konsortienes resultat samt eiendeler og gjeld i de tre morselskapenes regnskaper etter forholdet 2-2-3.

Datterselskaper og tilknyttede selskaper

I SAS Gruppen inngår en rekke datterselskaper og tilknyttede selskaper hvor SAS har strategiske eierandeler for å støtte og utvikle sin egen flyvirksomhet. Til disse hører British Midland, som driver regionaltrafikk fra, til og innen Storbritannia, og Spanair, som driver regulær innenrikstrafikk i Spania samt internasjonal trafikk til og fra Spania. For å understreke ambisjonen om å forbli det ledende flyselskapet rundt Østersjøen, har SAS interesser i airBaltic, Cimber Air, Grønlandsfly, Skyways og Widerøe's Flyveselskap, og er eier av finske Air Botnia.



Årsberetning

Styret og administrerende direktørs årsberetning for SAS Gruppen vedrørende driftsåret 1. januar – 31. desember 2000.

SAS Gruppens årsregnskap er avgitt i samsvar med International Accounting Standards. (Tall i parentes gjelder 1999.)

Da SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter rapporterer sine eierandeler i datterselskaper og tilknyttede selskaper i samsvar med egenkapitalmetoden, stemmer samlet resultat og egenkapital for begge konsortiene med SAS Gruppen. Det er derfor ikke behov for å ta med konsortiene i denne årsrapporten.

Fra og med år 2000 rapporteres Widerøes Flyveselskap ASA samt Oy Air Botnia Ab som datterselskaper. Tidligere år ble rapporteringen foretatt i samsvar med egenkapitalmetoden. Tallene for 1999 er justert for å gjøre det lettere å sammenligne.

Marked og konkurranse

Flymarkedet til og fra Skandinavia fortsatte å vokse i 2000. Den internasjonale trafikken mellom Skandinavia og omverdenen økte med ca. 4%. Økningen var størst i trafikken til og fra Sverige, der økonomisk vekst samt lav inflasjon og lavt rentenivå virker gunstig på reisevirksomheten.

SAS' trafikkutvikling var vesentlig bedre i 2000 sammenlignet med foregående år. Passasjertrafikken økte med 7% (1,6%). I løpet av året økte Business Class-trafikken med 9% og Economy Class med 6%. Business Class-andelen holder seg på samme nivå som foregående år, 29%.

I år 2000 økte flytrafikken innen Association of European Airlines, AEA, i Europa med 7,9%. SAS' trafikk i Europa økte med 6,8%.

Den positive trafikkutviklingen i 2000 kombinert med en svært moderat kapasitetsøkning har for SAS medført 3,3% høyere belegg. Konkurransen er fortsatt hard og preges i økende grad av evnen til innenfor rammene av de større allianseavtalene, å kunne skape optimale trafikksystemer som er mest mulig hensiktsmessige for kundene, samt å øke kostnadseffektiviteten gjennom å dra nytte av samordningsfordeler. Samtidig som konkurrerende produkttilbydere og lavprisaktører har presset prisene, må flybransjen kompensere for den dramatiske økningen i kostnader til flydrivstoff.

Generelt forsvaret SAS sin markedsposisjon på flymarkedet mellom Skandinavia og omverdenen. På de større rutene i Europa tar SAS andeler innenfor Business Class. På de interkontinentale rutene, fremfor alt Asia, var belegget svært høyt. Kapasitetsmangel hindret SAS i å utnytte markedseksponeringen full ut, med tapte markeds-

andeler som konsekvens. I takt med leveransene av den nye Airbus-flåten, som ble innledet i 2001, øker SAS sine muligheter til i økende grad å kunne dra nytte av trafikkveksten i Europa og interkontinentalt.

Svensk innenrikstrafikk har fortsatt den positive utviklingen i 2000. SAS med partnere har i løpet av året økt sin markedsandel til 74% (69%). Det totale markedet økte med 5% og SAS' trafikk med 15,2% sammenlignet med foregående år.

Det norske innenriksmarkedet er redusert med 2,5%. SAS' trafikk økte med 0,9%. Dansk innenrikstrafikk er redusert med 2%.

Utviklingen av partnerskap så vel innenfor Star Alliance™ som med partnere utenfor alliansen, har fortsatt i 2000. I den globale alliansen der SAS inngår, Star Alliance, er også Singapore Airlines, Austrian Airlines Group, British Midland og Mexicana de Aviación kommet med i løpet av året.

Sikkerhet

SAS' instrument for å måle flysikkerhet, Flight Safety Index, viste i likhet med Technical Incidents i løpet av året en kontinuerlig synkende tendens og lå innenfor standard. Områdene Terrengskader, Lastkontroll og Farlig gods følges opp og bearbeides kontinuerlig.

I løpet av året ble det besluttet og gjennomført omfattende investeringer i forbedrede terrengvarslingssystemer (EGPWS) og navigasjonshjelpemidler (Head up Display). Ombygningen av kabiner, særlig av stolene i Business Class i Boeing 767, har ført til at gulvstrukturen måtte forsterkes for å overholde konstruksjonsmarginene.

For å forbedre mulighetene for å vurdere flysikkerheten utarbeides det et nytt, fullstendig avviksrapporterings-system. Basert på data fra blant annet dette systemet, utvikles det ny metodikk for å kunne forutse og prioritere behovene for forbedringstiltak.

Miljøpåvirkning

Flyvirksomheten utgjør SAS' største og mest vesentlige miljøpåvirkning. Ved bruk av flydrivstoff, som er en ikke-fornybar energikilde, produseres avgasser som har en global effekt på klimaet og ozonlaget. Det største potensial for miljøforbedring ligger i en kontinuerlig fornyelse av flyflåten. Derfor er miljøaspekter viktige elementer i SAS' fly- og motorvalg. Kabin-, bakke- og hotellvirksomhetens vesentlige miljøbelastning er forårsaket av energi- og vannforbruk samt avfall.

SAS har i flere år målt sin relative miljøpåvirkning ved

hjelp av en miljøindeks. Siden basisåret 1996 er indeksen forbedret med 18 enheter. SAS' langsiktige mål er en relativ forbedring på 3 enheter per år.

Flyvirksomheten er basert på internasjonalt typegodkjente fly der miljøgodkjenningen er en del av den skandinaviske registreringen. Miljøbaserte nasjonale/lokale tillatelser, forskrifter og regler fastslår rammene for bruk av flyet. Utviklingen peker mot strengere miljørelaterte rammevilkår innen flybransjen. SAS kjenner likevel ikke til noen forandringer i rammevilkårene som kan få vesentlige operative eller økonomiske konsekvenser for virksomheten.

SAS har i løpet av året ikke forårsaket noen rapporteringspliktige utslipp eller uhell med vesentlige økonomiske eller miljømessige konsekvenser.

Tilknyttede selskaper

Som tilknyttede selskaper regnes de selskaper der SAS Gruppens eierandel er mellom 20% og 50%. Blant de tilknyttede selskapene inngår British Midland PLC (20%), Spanair S.A. (49%), Commercial Aviation Leasing Ltd (50%), Polygon Group Ltd (30,8%), airBaltic Corporation S/A (34,2%), Skyways Holding AB (25%) og Cimber Air A/S (26%).

Resultatet for British Midland var på 3 (8) MGBP. SAS' andel av resultatet etter goodwill-avskrivning med 24 (23) MSEK samt korrigering fra foregående år 34 (18) MSEK, er 29 (39) MSEK.

airBaltic rapporterer et negativt resultat for året på -1,7 (-4,5) MLVL. I løpet av året er det gjennomført en rekke resultatforbedrende tiltak som sammen med positiv trafikkutvikling og overtakelse av ruten Riga-Stockholm har forbedret resultatet betydelig. SAS' andel av resultatet er -9 (-23) MSEK.

Resultatet for Spanair ble 15 (29) MSEK, en reduksjon

som bl.a. skyldes den høye prisen på flydrivstoff samt en negativ valutapåvirkning. I 2000 økte inntektene med 22% og passasjerantallet med 23%, til 7,1 millioner. Passasjerantallet i den regulære trafikken økte mer enn chartervirksomheten og utgjorde i løpet av året 70% av det totale antallet. SAS' andel av resultatet utgjør 7 (14) MSEK.

SAS' andel av resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var -87 (-7) MSEK. Årets resultat inkluderer korrigering fra foregående år med -49 (3) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat inngår andel av de tilknyttede selskapenes resultat før skatt med totalt -1 (77) MSEK. Av dette utgjør avskrivning av goodwill -32 (-29) MSEK. Kapitalandeler i tilknyttede selskaper er 977 (818) MSEK per 31. desember 2000.

Arbeidet i styret

SAS Konsortiets styre består av ni medlemmer, hvorav seks medlemmer med hver sin personlige vararepresentant, valgt av morselskapenes generalforsamling, samt tre medlemmer med til sammen seks vararepresentanter, valgt av de ansatte. Administrerende direktør deltar på styremøtene som saksansvarlig. Utover dette er SAS' Chief Financial Officer og visse andre personer i SAS' ledelse alltid til stede dersom disse har spesielle saker som de skal legge frem for styret. Styrets sekretær er SAS' sjefsjurist. Styret møtes normalt seks ganger per år samt for øvrig ved behov. I driftsåret 2000 hadde styret sju møter. Styrets arbeid følger en årlig arbeidsplan med særskilte temaer og faste beslutningspunkter, f.eks. godkjenning av årsregnskap, delårsrapporter og budsjett. Videre tar styret stilling til spørsmål av prinsipiell karakter eller stor økonomisk betydning, slik som selskapets overordnede strategi, omfattende struktur- og organisasjonsendringer samt større investeringer. Styrearbeidet for øvrig er regulert av styrets arbeidsordning samt den instruks for admi-

Resultat i sammendrag – kvartalsvise oppgaver

MSEK	1998		1999					2000				
	okt-des	helår jan-des	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-des	helår jan-des	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-des	helår jan-des
Driftsinntekter	10 909	40 946	10 103	11 704	10 400	11 539	43 746	10 756	12 275	11 700	12 809	47 540
Personalkostnader	-3 595	-13 080	-3 652	-3 888	-3 610	-3 675	-14 825	-3 739	-3 792	-3 697	-3 700	-14 928
Andre driftskostnader	-6 503	-23 751	-6 330	-6 839	-6 244	-6 761	-26 174	-6 922	-7 232	-6 934	-7 801	-28 889
Driftsresultat før avskrivninger	811	4 115	121	977	546	1 103	2 747	95	1 251	1 069	1 308	3 723
Avskrivninger	-537	-2 125	-481	-515	-545	-546	-2 087	-470	-463	-510	-749	-2 192
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-13	-20	33	39	45	-40	77	62	4	-18	-49	-1
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper	1	1	150	2	134	-3	283	0	0	17	1 016	1 033
Resultat ved salg av fly og bygninger	177	1 014	16	44	43	623	726	17	266	-21	228	490
Driftsresultat	439	2 985	-161	547	223	1 137	1 746	-296	1 058	537	1 754	3 053
Resultat fra andre aksjer og andeler	1	1	221	0	0	196	417	0	11	0	4	15
Finansnetto	-62	-129	-71	-40	-118	-88	-317	-7	-27	-208	-53	-295
Resultat før skatt	378	2 857	-11	507	105	1 245	1 846	-303	1 042	329	1 705	2 773

SAS Gruppens resultatregnskap (note 1)

MSEK	Note	2000	1999
Driftsinntekter	2	47 540	43 746
Personalkostnader	3	-14 928	-14 825
Andre driftskostnader	4	-28 889	-26 174
Driftsresultat før avskrivninger		3 723	2 747
Avskrivninger	5	-2 192	-2 087
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	6	-1	77
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper		1 033	283
Resultat ved salg av fly og bygninger	7	490	726
Driftsresultat		3 053	1 746
Resultat fra andre aksjer og andeler	8	15	417
Renteinntekter og lignende resultatposter	9	503	451
Rentekostnader og lignende resultatposter	10	-798	-768
Resultat før skatt		2 773	1 846
Datterselskapers og tilknyttede selskapers skatt	11, 22	-306	-159
Minoritetsandeler		5	-1
Resultat før skatt som kan tilbakeføres til SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter		2 472	1 686

Resultat per forretningsområde (MSEK)

MSEK	2000	1999
SAS		
Resultat før avskrivninger	3 304	2 292
Avskrivninger	-2 042	-1 903
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-47	50
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper	1 052	-3
Resultat ved salg av fly og bygninger	204	724
Resultat fra andre aksjer og andeler	15	418
Finansnetto	-318	-271
SAS – Resultat før skatt	2 168	1 307
SAS International Hotels		
Resultat før avskrivninger	396	459
Avskrivninger	-148	-183
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	45	26
Salgsgevinst	267	288
Finansnetto	23	-46
SIH – Resultat før skatt	583	544
Annen virksomhet/konsernelimineringer	22	-5
Resultat før skatt	2 773	1 846

Valutaens innvirkning på SAS Gruppens resultat

Både driftsinntekter, driftskostnader og finansielle poster påvirkes i betydelig grad av valutakursendringer. Bare ca. 31% av driftsinntektene og 26% av driftskostnadene er i svenske kroner.

Den akkumulerte effekten av endrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat for år 2000 sammenlignet med 1999, var positiv med 203 MSEK. Dette skyldes i hovedsak den sterke amerikanske dollaren samt en svakere dansk krone sammenlignet med 1999. Ulikheten mellom årene i valutakursdifferanse på den finansielle nettogjelden var positiv med 54 MSEK.

Den totale effekten på resultat før skatt ble dermed positiv med 257 MSEK.

MSEK	
Driftsinntekter	231
Driftskostnader inklusive omregning av arbeidskapital	-28
Driftsresultat	203
Finansielle poster	54
Resultat før skatt	257

Kommentarer til resultatregnskapet

SAS Gruppens driftsinntekter økte med 3 794 MSEK eller 8,7% til 47 540 MSEK. Av dette er 3 115 MSEK økte passasjerinntekter, 448 MSEK økte driftsinntekter innenfor andre virksomheter samt 231 MSEK valutakurseffekt. SAS' passasjertrafikk, målt i RPK, betalte passasjerkilometer, økte med 7,0% sammenlignet med 1999. Enhetsinntekten, yield, renset for valutaeffekter, økte med 1,9%.

Driftskostnadene økte med 2 818 MSEK eller 6,9%. Personalantallet i SAS Gruppen økte med 2,1%, og personalkostnadene ble 103 MSEK eller 0,7% høyere enn foregående år. Andre driftskostnader økte med 10,4%. I SAS' flyvirksomhet økte driftskostnadene med 2 601 MSEK eller 6,7%.

Prisen på flydrivstoff i Europa, der SAS forbruker mesteparten av sitt flydrivstoff, har vært 71% høyere i 2000 sammenlignet med foregående år. Ettersom SAS løpende prissikrer deler av forventet forbruk på rullende tolv månedersbasis, har man unngått en vesentlig del av prisøkningen på flydrivstoff. I 2000 var SAS' drivstoffkostnad 3 959 (2 282) MSEK, en økning på 73%. Av dette utgjør prisøkningen på flydrivstoff 56% og volum- og valuta-effekter totalt 17%.

Salgsomkostningene økte fra 2 064 MSEK til 2 443 MSEK, bl.a. som følge av en nivåforhøyelse av agentprovisjoner sammenlignet med foregående år. Kostnader til flyleasing har økt med 41% på grunn av sale/leaseback-transaksjoner.

SAS' produksjon økte med 1,7%, og enhetskostnaden ble redusert eksklusiv effekten av drivstoffprisen med 3,0%.

Driftsresultatet før avskrivninger ble 3 723 (2 747) MSEK, en økning med 26% etter at det er tatt hensyn til en positiv valutaeffekt på driftsresultatet med 203 MSEK. Brutto driftsmargin økte fra 6,3% til 7,8%.

Resultatandeler i tilknyttede selskaper var -1 (77) MSEK. Resultatforverringen oppsto først og fremst i Polygon Group Ltd på grunn av underskudd i forsikringsdriften. Avskrivning av goodwill inngår med totalt 32 (29) MSEK.

Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper, 1 033 (283) MSEK, er først og fremst et resultat av gevinster ved salg i desember av 20% av aksjene i British Midland PLC på 1 031 MSEK.

I løpet av året er det gjennomført salg av fly med salgsgvinster på 206 (824) MSEK. Salgene og eventuelle gevinster er: to Fokker F28, 27 MSEK, én SAAB 340, 27 MSEK samt fire deHavilland Dash-8, 11 MSEK. I tillegg kommer sale/leaseback i form av operasjonell leasing av seks Boeing 737, 121 MSEK, seks deHavilland Q400, 51 MSEK, seks Fokker F50, 16 MSEK samt én Boeing 767, 190 MSEK.

SAS befinner seg i en fase med utskifting av deler av flyflåten, der Douglas DC-9, Boeing 767 samt Fokker F50 i løpet av en fireårsperiode gradvis vil bli skiftet ut med Airbus 321, Airbus 330-340 samt deHavilland Q400.

I denne forbindelse påløper det merkostnader til innfasing av nye flytyper i form av opplæring av besetninger samt teknisk personale m.m. SAS blir også belastet med merkostnader til utfasing av de flyene som skal leveres tilbake til eieren eller selges, samt for å opprettholde besetninger for flytyper som er under avvikling. Påløpte merkostnader i 2000 reduserer salgsgvinsten med 218 MSEK.

Siste år ble det solgt 30 MD-80, ni Boeing 737, én SAAB 340 samt fem Fokker F28.

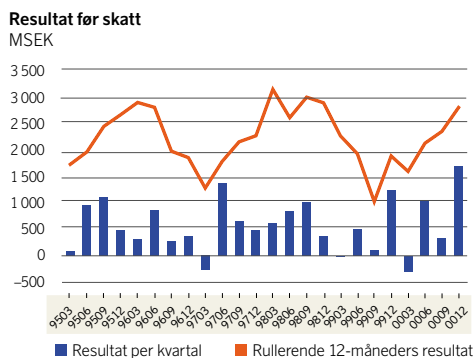
Salgsgvinst ved avhending av bygninger er 284 (-98) MSEK. Salgsgvinsten i 2000 utgjøres først og fremst av salget av Radisson SAS Scandinavia Hotel i Oslo, 286 MSEK.

Resultat fra andre aksjer og andeler, 15 (417) MSEK, omfatter salg av aksjer i Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd, 11 MSEK, samt Hawaiian Airlines, 4 MSEK.

SAS Gruppens finansnetto var -295 (-317) MSEK. Rentenetto ble -278 (-273) MSEK. Valutaeffekten var 15 (-39) MSEK.

Resultat før skatt var 2 773 (1 846) MSEK.

Av datterselskapenes totale skattekostnad utgjorde 155 (12) MSEK avsetning til utsatt skatt.



SAS Gruppens balanse (note 1)

EIENDELER

MSEK	Note	2000	1999
Anleggsmidler			
Immaterielle anleggsmidler			
	12	692	650
Materielle anleggsmidler			
	12		
Bygninger og eiendommer		5 051	5 964
Fly		14 259	10 791
Reservemotorer og reservedeler		1 727	1 459
Verkstedinventar og service-utstyr til fly		292	292
Annet inventar og kjøretøyer		1 794	2 102
Anlegg under utførelse		118	298
Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler	13	3 575	2 554
		26 816	23 460
Finansielle anleggsmidler			
	12		
Kapitalandeler i			
tilknyttede selskaper	14	977	818
Langsiktige fordringer hos tilknyttede selskaper	15	339	360
Aksjer og andeler	16	186	82
Pensjonsmidler, netto	21	3 578	2 498
Andre langsiktige fordringer	22	832	717
		5 912	4 475
Sum anleggsmidler		33 420	28 585
Omløpsmidler			
Lager av varer og materiell	17	1 288	1 061
Forskudd til leverandører		6	2
		1 294	1 063
Kortsiktige fordringer			
Kundefordringer		3 243	3 001
Fordringer hos			
tilknyttede selskaper		83	113
Andre fordringer	18	1 087	1 303
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter		1 236	1 544
		5 649	5 961
Kortsiktige plasseringer			
	19	8 143	7 056
Kasse og bank		821	1 432
Sum omløpsmidler		15 907	15 512
SUM EIENDELER		49 327	44 097

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	Note	2000	1999
Egenkapital			
	20		
Innskuddskapital		17 966	15 179
Annen egenkapital		1 571	1 882
		19 537	17 061
Minoritetsinteresser			
		131	134
Avsetninger			
Pensjoner og lignende forpliktelser	21	83	133
Utsatt skatt	22	409	289
		492	422
Langsiktig gjeld			
	23		
Ansvarlige lån	24	840	772
Obligasjonslån	25	0	226
Andre lån	26	10 306	8 292
Langsiktig gjeld til tilknyttede selskaper	27	42	0
Annen gjeld		505	904
		11 693	10 194
Kortsiktig gjeld			
Kortsiktig del av langsiktige lån		2 119	1 253
Lån	29	2 757	2 552
Forskudd fra kunder		58	56
Leverandørgjeld		2 736	2 371
Gjeld til tilknyttede selskaper		9	101
Skattegjeld		86	55
Trafikkavregningsgjeld	30	2 115	2 109
Foreslått utbytte til morselskaper		-	770
Annen gjeld		1 481	1 606
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		6 113	5 413
		17 474	16 286
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			
		49 327	44 097
Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger	31	936	1 320
Andre pantstillelser	31	28	66
		964	1 386
Garantiansvar	32	878	1 237
Leieforpliktelser	33		

Kommentarer til balansen

Eiendeler

SAS Gruppens totale eiendeler har økt med 11,9% til 49 327 MSEK i 2000.

Økningen i immaterielle eiendeler, 42 MSEK, kommer bl.a. fra aktiverte kostnader til utvikling innen IT-området i løpet av året, 275 MSEK, samt avskrivninger m.m. med 233 MSEK.

Bygninger og eiendommer er redusert med 913 MSEK. Dette skyldes i hovedsak salg av en hotelleiendom i Oslo samt bygninger ved flyplasser.

Den bokførte verdien av fly har økt med 3 468 MSEK. Endringen omfatter en økning på grunn av investering i Boeing 737 samt deHavilland Q400 inklusive forskuddsbetalinger på totalt 7 219 MSEK. En del fly eies av SAS' datterselskaper. Til fradrag går årets avskrivninger på 870 MSEK, restverdi på solgte fly m.m., 2 468 MSEK samt reklassifisering fra langsiktig gjeld av reserver til motorvedlikehold, -413 MSEK.

Langsiktig forskudd til leverandører av flymateriell økte i løpet av året med 1 021 MSEK. Forskudd til Boeing og Bombardier er utnyttet med 1 527 MSEK i forbindelse med leveranser i løpet av året. Forskudd vedrørende kommende leveranser av bl.a. Boeing 737 samt Airbus 321/330/340 er betalt med 2 267 MSEK. Aktiverte finansielle kostnader samt omregningsdifferanser gir en økning på henholdsvis 195 MSEK og 77 MSEK.

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper har økt med 159 MSEK til 977 MSEK. Det er i løpet av året foretatt investeringer med totalt 390 MSEK. Årets resultatandeler etter skatt var negative med 2 MSEK. Kapitalandelene er redusert med 249 MSEK på grunn av salg av 20% av aksjene i British Midland PLC. Utover dette har andelene økt med 20 MSEK på grunn av valutakursendringer m.m.

SAS behandler samtlige ytelsesbaserte pensjonsplaner i samsvar med IAS. Dette innebærer at pensjonsforpliktelsene beregnes på grunnlag av PBO (Projected Benefit Obligation), og at det tas hensyn til samtlige fondsmidler tilknyttet ordningene. Anvendelse av disse prinsippene resulterte per 31. desember 2000 i pensjonsmidler på netto 3 578 (2 498) MSEK (se videre Regnskaps- og vurderingsprinsipper side 73 samt note 21).

Den kortsiktige likviditeten var ved årsskiftet 8 964 (8 488) MSEK eller 18,2% (19,2%) av balansen.

I januar 2001 har SAS gjennom sitt datterselskap Nordair A/S investert 165 MSEK tilsvarende 12,2% av aksjene i Expo Investment Partnership L.P., som eier 6,7% (etter full konvertering) av aksjene i Air Canada.

Egenkapital

Egenkapitalen økte med 2 476 (951) MSEK til 19 537 (17 061) MSEK. Utover årets resultat etter skatt besto endringen av positive omregningsdifferanser i utenlandske datterselskaper og tilknyttede selskaper samt endringer av kapitalandeler i tilknyttede selskaper. Soliditeten var ved årsskiftet 41% (40%), og avkastning på egenkapital etter standardskatt var 11% (8%).

Foreslått utbytte til SAS' morselskaper gjeldsføres ikke fra og med 31. desember 2000. Soliditeten per 31. desember 1999 var 41% beregnet på tilsvarende måte.

Gjeld

Av den totale gjelden var 16 147 (13 246) MSEK rentebærende.

Den rentebærende nettogjelden per 31. desember 2000 utgjorde 2 393 (1 344) MSEK. SAS Gruppens gjennomsnittlige nettogjeld har i løpet av året vært 3 900 (4 900) MSEK. Gjeldsgraden per 31. desember 2000 var 0,12 (0,08).

SAS Gruppen har lånefasiliteter, som er tegnet i perioden 1996-1998, på 684 MUSD. Utover dette har SAS ubenyttede sertifikatprogrammer tilgjengelig på henholdsvis 2 491 MSEK og 121 MUSD.

Avsetninger for marginalkostnader knyttet til tilbudet om gratis reiser i bytte mot innløsning av opptjente Euro-Bonus-poeng, utgjorde 678 (535) MSEK per 31. desember 2000.

Total anvendt kapital var ved årsskiftet 35 815 (30 441) MSEK. Gjennomsnittlig anvendt kapital i løpet av året var 32 401 (29 896) MSEK. Avkastningen på anvendt kapital var 11% (9%).

SAS Gruppens balanse illustrert som en uro av glass. Gymnaselevene Åsa Bjerregaard og Katarina Värn fra Kristofferskolan i Stockholm er skaperne av kunstverket. SAS har kjøpt kunstverket og støtter derved organisasjonen SOS-Barnebyer.



SAS Gruppens kontantstrømanalyse

MSEK	2000	1999
ÅRETS VIRKSOMHET		
Resultat før skatt	2 773	1 846
Avskrivninger	2 192	2 087
Resultat ved salg av anleggsmidler	-1 538	-1 426
Justering for poster som ikke inngår i kontantstrøm m.m.	-535	-334
Kontantstrøm fra virksomheten	2 892	2 173
Endring i:		
Varelager og materiell	-227	-71
Fordringer	438	-823
Gjeld	834	583
Endring i arbeidskapital	1 045	-311
Nettofinansiering fra virksomheten	3 937	1 862
INVESTERINGER		
Fly	-5 684	-2 932
Reservemateriell	-504	-363
Bygninger, inventar og annet utstyr	-687	-1 064
Aksjer og andeler, goodwill m.m.	-744	-490
Forskudd på flymateriell	-2 267	-1 133
Sum investeringer	-9 886	-5 982
Salg av anleggsmidler	5 539	6 550
Omregningsdifferanser m.m.	20	51
Nettoinvesteringer	-4 327	619
Utbetalte midler til morselskaper	-770	-957
Finansieringsunderskudd/-overskudd	-1 160	1 524
EKSTERN FINANSIERING		
Opplåning, amortisering og forskuddsbetalte avdrag inkl. valutakursdifferanser – netto	3 060	429
Andre finansielle fordringer/gjeld – netto	-1 426	-1 618
Endring i minoritetsinteresser	2	5
Ekstern finansiering – netto	1 636	-1 184
ENDRING I LIKVIDE MIDLER IFØLGE BALANSEN	476	340
Likvide midler ved driftsårets begynnelse	8 488	8 148
Likvide midler ved driftsårets utgang	8 964	8 488

Kommentarer til kontantstrømanalysen

SAS Gruppens kontantstrøm før endringer i arbeidskapital og investeringer var 2 892 (2 173) MSEK. Arbeidskapitalen ble redusert med 1 045 MSEK. Siste år økte arbeidskapitalen med 311 MSEK.

Investeringer inklusive forskuddsbetalinger til flyleverandører var 9 886 (5 982) MSEK. Av investeringene sto SAS for 9 578 (5 832) MSEK og SAS International Hotels for 308 (150) MSEK. I dette inngår betaling vedrørende leveranser av nitten Boeing 737 og elleve deHavilland Q400 på 5 684 MSEK samt forskuddsbetalinger til flyleverandører på netto 2 267 MSEK.

Investeringer i aksjer og andeler omfatter de tilknyttede selskapene Spanair, Newco Airport Services samt Malmaison, 350 MSEK. I immaterielle eiendeler er det i løpet av året investert 275 MSEK.

Salg av anleggsmidler genererte 5 539 (6 550) MSEK, hvorav likvider fra salg av fly utgjorde 3 086 (4 989) MSEK.

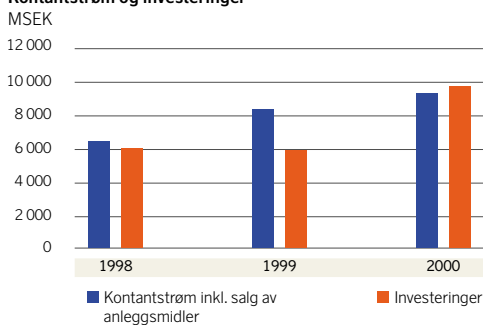
Salg av aksjer og andeler gav 1 562 (1 533) MSEK. Av dette utgjorde salg av aksjer i British Midland 1 302 MSEK og hotell i Düsseldorf 244 MSEK. I tillegg ble det solgt eiendommer for 891 (28) MSEK. Av dette stod Radisson SAS Scandinavia i Oslo for 705 MSEK.

Kontantstrømmen etter nettoinvesteringer ble dermed –390 (2 481) MSEK. Etter utbetaling av midler til morselskapene, 770 (957) MSEK, var finansieringsunderskuddet 1 160 (overskudd på 1 524) MSEK.

Den finansielle gjelden økte med 3 060 MSEK i år 2000, noe som i hovedsak er en netto av ny opplåning på drøyt 3 300 MSEK samt amortisering og innløsning av lån med 550 MSEK. Andre finansielle eiendeler økte med 1 426 MSEK hovedsakelig på grunn av økte langsiktige plasseringer i pensjonsordninger.

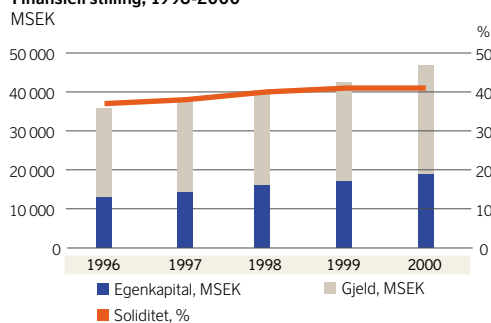
Totalt økte SAS Gruppens likvide midler med 476 MSEK.

Kontantstrøm og investeringer



Kontantstrømmen inklusive salg av anleggsmidler har i de to siste årene oversteget investeringene. Til tross for at investeringene økte med 3 904 MSEK sammenlignet med 1999 som følge av den påbegynte fornyelsen av flyflåten, var kontantstrømmen i samsvar med investeringene.

Finansiell stilling, 1996-2000



Egenkapitalen økte i år 2000 og utgjorde 19 537 MSEK per 31. desember. Soliditeten er styrket fra 38,5 til 41% i løpet av den siste femårsperioden.

Overføring til morselskapene

Styret og administrerende direktør foreslår for SAS' representantskap at et beløp på 740 MSEK overføres til morselskapene.

Utsikter for hele år 2001

Flyindustrien oppnådde i år 2000 en bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel, og derved forventes en positiv yield-utvikling i år 2001. Den positive enhetskostnadsutviklingen i år 2000 ventes å fortsette som følge av både fortsatt effektivisering i virksomheten samt effekten av den pågående fornyelsen av flyflåten.

Det råder imidlertid usikkerhet omkring utviklingen i den amerikanske økonomien og konsekvensene av dette for SAS' kjernemarkeder i Europa. Med støtte i egne

salgsprognoser anslår SAS imidlertid at trafikk- og inntektsutviklingen blir god også i inneværende år. Passasjertrafikken ventes å øke med 9%, noe som er høyere enn den generelle markedsveksten.

Etter flere år med god utvikling i SAS' virksomheter, men likevel med historisk høye drivstoffkostnader, venter styret en vesentlig bedring av det operative resultatet for hele år 2001. I tillegg kommer forventet salgsgjevinst på minst 500 MSEK.

Til tross for høye investeringer vil økningene i nettogjelden bli beskjedne.

Anslaget bygger på et scenario med fortsatt moderat økonomisk vekst på SAS' hovedmarkeder i Europa. Likeledes bygger anslaget på den nå kjente valutakurssituasjonen samt forventet stabilitet i finansmarkedene.

Stockholm, 13. februar 2001

Bo Berggren

Harald Norvik

Erik Sørensen

Urban Jansson

Bjørn Eidem

Anders Eldrup

Leif Kindert

Ingvar Lilletun

Helmuth Jacobsen

Jan Stenberg

Administrerende direktør og Konsernsjef

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Generelt

SAS Gruppens årsoppgjør er avgitt i samsvar med International Accounting Standards Committees (IASC) anbefalinger. For endrede regnskapsprinsipper, se note 1.

Konsernregnskap

Definisjon av konsernselskaper og tilknyttede selskaper:

SAS Gruppens regnskap omfatter SAS Konsortiet, dets datterselskaper og tilknyttede selskaper samt Konsortiet SAS Commuter.

Inntekter og kostnader i selskaper som er anskaffet eller solgt i løpet av året, er i SAS Gruppens resultatregnskap kun tatt med for den tid de har vært eid av SAS Gruppen.

Eierskap i tilknyttede selskaper hvor SAS Gruppens eierandel er minst 20% og høyst 50%, rapporteres i samsvar med egenkapitalmetoden.

Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet er avgitt i samsvar med oppkjøpsmetoden. Dette innebærer at datterselskapenes eiendeler og gjeld rapporteres til markedsverdi i samsvar med en foretatt kjøpsanalyse. Dersom anskaffelsesverdien for aksjer i datterselskaper overstiger den beregnede markedsverdien av selskapets netto eiendeler ifølge verdianalysen, utgjør forskjellen konsernmessig goodwill. I SAS Gruppens balanse inngår dermed egenkapitalen i oppkjøpte selskaper kun i den utstrekning den er oppstått etter tidspunktet for kjøpet.

Den bokførte verdien av aksjer i tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med egenkapitalmetoden. Dette innebærer at SAS Gruppens kapitalandel i tilknyttede selskaper utgjør andelen av egenkapital etter at det er tatt hensyn til utsatt skatt i samsvar med gjeldende skattesats i de respektive land, samt eventuelle restverdier på mer-/mindreverdier.

I SAS Gruppens resultatregnskap rapporteres, som resultatandeler, andeler i tilknyttede selskapers resultat før skatt justert for eventuelle avskrivninger på – eller oppløsninger av – kjøpte mer-/mindreverdier.

Omregning av utenlandske datterselskaper

Dagskursmetoden brukes ved omregning av utenlandske datterselskapers årsoppgjør til svenske kroner. Dette innebærer at datterselskapenes totale eiendeler og gjeld omregnes til balansedagskurs, og samtlige poster i resultatregnskapet omregnes til gjennomsnittskurs. Omregningsdifferansene føres direkte til SAS Gruppens egenkapital.

Fordringer og gjeld i utenlandsk valuta samt finansielle instrumenter

Kort- og langsiktige fordringer og gjeld i andre valutaer enn konsolideringsvalutaen (SEK) vises i balansen omregnet etter valutakurser på balansedagen. Både realisererte og urealisererte valutakursgevinster og valutakurstap på fordringer og gjeld rapporteres over resultatet. Se også note 9.

SAS benytter forskjellige finansielle instrumenter i styringen av selskapets totale valuta- og renteesponering. Bruken av disse instrumentene må ses i sammenheng med ovennevnte fordringer og gjeld. De regnskaps- og vurderingsprinsipper som brukes, er følgende:

Valutaterminer: Finansielle valutaterminer vurderes til markedsverdi på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstap som oppstår, rapporteres over resultatet. Forskjellen mellom terminkurs og dagskurs ved kontraktens inngåelse (terminpremie) utgjør en rentedifferanse som inkluderes i posten rentenetto. Denne periodiseres over kontraktens løpetid.

Valutaswapkontrakter: Valutaswapkontrakter vurderes etter markedsmessige valutakurser på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstap som oppstår, rapporteres over resultatet. Netto resultateffekt av renteinntekter og rentekostnader som er knyttet til valutaswapkontrakten, periodiseres over kontraktens løpetid og inngår i resultatet.

Valutaopsjoner: Finansielle valutaopsjoner vurderes til markedsverdi på balansedagen. Urealiserte kursgevinster eller kurstap som oppstår, rapporteres over resultatet.

Renteswapkontrakter: Renteswapkontraktens resultat-effekt (netto) av renteinntekter og rentekostnader resultatføres fortløpende.

Se videre note 28 – Finansielle instrumenter.

Lager av varer og materiell

Lager av varer og materiell er rapportert til det laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi. Nødvendig fradrag for ukurans er foretatt.

Anleggsmidler og avskrivninger

Anleggsmidler er bokført til anskaffelseskost med fradrag for akkumulerte avskrivninger. Avskrivningene foretas planmessig over antatt økonomisk levetid.

For fly brukes fra og med 1. januar 1999 en lineær avskrivningsmetode over 20 år med 10% restverdi. Tidligere var den lineære avskrivningstiden 15 år med 10% restverdi.

Rentekostnader på forskuddsbetalinger på fly som ennå ikke er levert, aktiveres. Dersom det treffes beslutning om å utsette leveransen av fly som det er betalt forskudd for, opphører aktiveringen av rentekostnadene. Når flyene settes i drift, starter avskrivning av de aktiverte rentene i samsvar med hovedprinsippet for fly.

Verkstedinventar og serviceutstyr til fly samt annet inventar og kjøretøyer avskrives over fem år. De årlige avskrivningene på bygninger varierer mellom 2% og 20%.

Vesentlige beløp til utvikling innen IT-området aktiveres og avskrives over tre til fem år.

Avskrivning på goodwill vedrørende langsiktige investeringer av strategisk betydning for SAS' virksomhet avskrives over en periode på inntil 20 år. Avskrivning på andre immaterielle eiendeler foretas over antatt økonomisk levetid.

Betydelige justeringer og forbedringer på anleggsmidler aktiveres og avskrives over antatt økonomisk levetid.

Investeringer i egne og leide lokaler avskrives i prinsippet over antatt levetid, men ikke utover gjenværende leieperiode for de leide lokalene.

Pensjonsforpliktelser

SAS' pensjonsforpliktelser er i hovedsak sikret gjennom ulike pensjonsordninger. Disse varierer vesentlig på grunn av ulik lovgivning og avtaler om tjenstepensjonssystemer i de enkelte land.

For de pensjonsordninger hvor SAS har forpliktet seg til tilskuddsbaserte løsninger, har forpliktelsene overfor arbeidstakerne opphørt når avtalte premier er betalt.

For andre ytelsesbaserte pensjonsordninger opphører ikke forpliktelsene før avtalte pensjoner er utbetalt. SAS gjør en beregning av pensjonsforpliktelsene for de ytelsesbaserte pensjonsordningene basert på beregningsmetoden ifølge FASB87 og i samsvar med IAS19. Beregninger gjøres både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO er forpliktelsene basert på aktuell lønn, mens under PBO beregnes forpliktelsene på grunnlag av estimert sluttlønn. Samtidig gjøres en vurdering av fondsmidlene i ordningene. PBO legges til grunn for regnskapsføringen av forpliktelsene.

Årets pensjonskostnad er sammensatt av nåverdien av årets pensjonsopptjening og rente på forpliktelsene ved årets begynnelse med fradrag for avkastning på fondsmidlene i ordningene. I tillegg kommer det for visse pensjonsordninger amortisering av estimatavvik og planendringer. De nevnte beregningsdifferansene amortiseres etter to ulike metoder. Planendringer amortiseres over gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid for de yrkesaktive som omfattes av pensjonsplanen. SAS bruker videre en alternativ metode for periodisering av avvik mellom forventet og faktisk resultat for beregnede pensjonsforpliktelser og fondsmidler i ordningene. Akkumulerte estimatavvik på inntil 10% av det største av pensjonsforpliktelsene og pensjonsmidlene holdes utenfor.

Når det akkumulerte avviket overstiger denne grensen på 10%, påbegynnes amortisering over fem år av det overskytende beløpet.

SAS Gruppen fikk i 1999 identifisert en allokering i form av såkalte selskapstilknyttede pensjonsmidler i Alecta pensionsforsikring (tidligere Försäkringsbolaget SPP) i Sverige på 3 063 MSEK. Denne allokeringen har ikke påvirket SAS Gruppens resultat for 2000 ettersom SAS siden 1996 har rapportert pensjonsforpliktelser i samsvar med IAS.

Trafikkinntekter

Billettsalg bokføres som trafikkinntekt når flytransporten er gjennomført.

Verdien av solgte og fortsatt gyldige billetter som ikke er benyttet på balansedagen, rapporteres som kortsiktig trafikkavregningsgjeld. Denne reduseres enten ved at SAS eller et annet flyselskap gjennomfører transporten, eller etter krav på tilbakebetaling fra passasjerene.

Deler av trafikkavregningsgjelden dekker solgte billetter som vurderes å forbli ubenyttet. Det foretas årlig en beregning av ubenyttede billetters forventede andel av trafikkavregningsgjelden. Denne reserven inntektsføres i påfølgende år i samsvar med fastsatte prinsipper.

EuroBonus

I takt med at poeng opptjenes foretar SAS løpende avsetninger for de marginalkostnader som er knyttet til tilbudet om gratis reiser i bytte mot innløsning av EuroBonus-medlemmenes opptjente bonuspoeng.

Vedlikeholdskostnader

Rutinemessig flyvedlikehold og reparasjoner kostnadsføres fortløpende.

Periodisering av fremtidige eksterne kostnader til motorvedlikehold ble gjort for flytypen MD-80 til og med 1999. For Boeing 767, Boeing 737 og MD-90 avsettes midler til fremtidig motorvedlikehold og for Fokker F50 til fremtidige vedlikeholdskostnader.

I samsvar med IAS37 er disse avsetningene fra og med 1. januar 2000 reklassifisert til akkumulerte avskrivninger på fly. Når de vedlikeholdskostnadene som det tidligere er gjort avsetninger for, oppstår, vil disse bli ført mot anskaffelsesverdien på fly og avskrevet på grunnlag av økonomisk levetid.

Valutakurser for noen viktige valutaer

			Balansedagskurs		Gjennomsnittskurs	
			2000	1999	2000	1999
Danmark	DKK	100	118,64	115,05	113,32	118,52
Norge	NOK	100	107,16	106,05	104,11	106,01
USA	USD		9,50	8,53	9,16	8,26
Storbritannia	GBP		14,20	13,80	13,86	13,37
Sveits	CHF	100	580,42	533,60	542,50	550,71
Japan	JPY	100	8,28	8,34	8,50	7,28
ØMU-land	EUR		8,85	8,56	8,44	8,82

Noter

Uttrykt i millioner svenske kroner (MSEK) om ikke annet er angitt.

Note 1 – Endret regnskapsprinsipp

I henhold til International Accounting Standard (IAS) 37, foretas det fra og med år 2000 ikke avsetninger for fremtidige eksterne kostnader for vedlikehold av fly og motorer. Påløpte vedlikeholdskostnader per 31. desember 1999, på 413 MSEK, er omklassifisert som en reduksjon av flyenes bokførte verdi og får dermed ingen effekt på egenkapitalen. På bakgrunn av samme regnskapsstandard som over, gjeldsføres per 31. desember 2000 heller ikke foreslått overføring til SAS' morselskap. Tallene for foregående år er ikke justert.

Note 2 – Driftsinntekter

	2000	1999
Trafikkinntekter:		
Passasjerinntekter	33 390	30 275
Frakt	2 251	2 077
Post	307	301
Øvrige trafikkinntekter	1 263	1 338
Øvrige driftsinntekter:		
Teknisk vedlikehold	786	804
Bakketjenester	887	772
Distribusjonssystemtjenester	825	905
Andre driftsinntekter	2 623	2 049
SAS Trading	2 148	2 347
SAS totalt	44 480	40 868
SAS International Hotels	3 122	2 963
Andre datterselskaper	64	64
Konsernelimineringer	-126	-149
Driftsinntekter	47 540	43 746

Passasjerinntekter per geografisk område

	2000	1999
Interkontinentalt	4 876	4 212
Europa	13 692	12 207
Interskandinavisk	4 771	4 555
Innenriks	10 051	9 301
Sum	33 390	30 275

Note 3 - Personalkostnader

Gjennomsnittlig antall ansatte i 2000 i SAS Gruppens forskjellige forretningsområder var 30 939 (30 310), derav 27 767 (27 201) i SAS og 3 131 (3 071) i SAS International Hotels.

Fordeelingen av gjennomsnittlig antall ansatte per land fremgår av tabellen nedenfor.

Gjennomsnittlig antall ansatte i Danmark var 9 025 (9 320), i Norge 9 370 (9 011) og i Sverige 10 006 (9 476).

Forts. Note 3

SAS Gruppens totale lønnskostnader var på 13 882 (13 761) MSEK, derav sosiale avgifter 1 903 (1 760) MSEK og pensjoner 137 (432) MSEK.

Gjennomsnittlig antall ansatte

	2000		1999	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Danmark	5 854	3 171	5 907	3 413
Norge	5 392	3 978	5 178	3 833
Sverige	5 524	4 482	5 251	4 225
Storbritannia	261	387	288	429
Tyskland	200	190	180	172
Frankrike	29	68	28	60
Japan	23	49	26	39
Finland	234	333	200	288
Belgia	40	36	41	32
USA	122	211	105	161
Øvrige land	136	219	176	278
Totalt	17 815	13 124	17 380	12 930
Totalt menn og kvinner	30 939		30 310	

Godtgjørelser til personer i ledende stillinger

I 2000 har styremedlemmene i SAS Konsortiet mottatt godtgjørelser på 3 120 TSEK, derav 336 TSEK til styreformannen, totalt 652 TSEK til de viseformennene samt totalt 1 302 TSEK til de øvrige styremedlemmene inklusive ansatterepresentantene. Til vararepresentantene ble det utover dette utbetalt totalt 830 TSEK. Disse honorarene er fastsatt av representantskapet i SAS.

Ingen av styremedlemmene har i 2000 vært ansatt i SAS Gruppen, med unntak av ansatterepresentantene og deres vararepresentanter.

Lønn og andre ytelser i 2000 til SAS Konsortiets administrerende direktør, som også er konsernsjef, beløp seg til 6 966 TSEK, hvorav 1 000 TSEK er bonus for 1999.

Pensjonsalderen for administrerende direktør er 62 år. Pensjonen er basert på lønnen på tidspunktet for pensjoneringen. Mellom 62 og 65 år utgjør den 38,86% av den pensjonsgivende lønnen uttrykt på 2000-nivå, og fra og med 65 år, 36,56%. Øvrige ansatte i SAS' toppledelse opptjener rett til pensjon ved 60 år lineært frem til pensjonsalderen. Pensjonsnivået for ansatte i Sverige utgjør ved full opptjening 70% av pensjonsgivende lønn inntil 30 grunnbeløp (1 098 TSEK) og 35% av en del av lønnen utover dette. Alternativt benyttes en ordning basert på innbetalt premie. For danske og norske ansatte i SAS' toppledelse gjelder samme grunnstruktur i pensjonssystemet med tilpasning til henholdsvis danske og norske forhold.

Sluttvederlag for administrerende direktør og øvrige ansatte i SAS' toppledelse skal ved oppsigelse fra SAS' side av andre grunner enn brudd på avtale eller forsømmelse av deres plikter, utbetales i form av et beløp som tilsvarer to årslønner, hvorav inntil 50% skal reduseres med den godtgjørelse som mottas fra ny arbeidsgiver i samme periode.

Verken administrerende direktør eller andre i ledelsen har rett til honorar for styreoppgaver i SAS Gruppen eller i virksomheter som SAS har eierinteresser i eller samarbeid med.

Note 4 – Andre driftskostnader

	2000	1999
Leasingkostnader	1 898	1 346
Salgskostnader	2 443	2 064
Flydrivstoff	3 959	2 282
Luftfartsvgifter	3 740	3 796
Måltidskostnader	1 791	1 772
Handlingkostnader	1 926	1 935
Teknisk flyvedlikehold	2 285	2 134
Data- og telekommunikasjonskostnader	2 182	2 204
SAS Trading andre driftskostnader	1 822	1 906
SIH andre driftskostnader	1 568	1 410
Andre	5 275	5 325
Sum	28 889	26 174

Note 5 – Avskrivninger

	2000	1999
Goodwill og immaterielle eiendeler	205	28
Fly	870	950
Reservemotorer og reservedeler	154	132
Verkstedinventar og serviceutstyr til fly	96	63
Annet inventar og kjøretøyer	579	583
Bygninger og innredninger	287	330
Utendørsanlegg	1	1
Sum	2 192	2 087

Note 6 – Resultatandeler i tilknyttede selskaper ¹

	2000	1999
British Midland PLC ²	29	39
Polygon Group Ltd ³	-87	-7
Cimber Air A/S	-13	9
Spanair S.A. ⁴	7	14
Skyways Holding AB	-2	6
Grønlandsfly A/S	-12	8
airBaltic Corporation S/A	-9	-23
Airnet I/S	2	3
Commercial Aviation Leasing Ltd	10	-
Periodisering av interngjevinst for Commercial Aviation Leasing Ltd	40	-
Casino Denmark A/S	20	15
SNR Amsterdam Hotel CV	16	11
Andre	-2	2
Sum ⁵	-1	77

¹ Resultatandeler i tilknyttede selskaper rapporteres før skatt.

² Resultatandelen inkluderer avskrivning på goodwill med 24 (23) samt korrigerer av foregående års resultat med 34 (18).

³ Resultatandelen inkluderer korrigerer av foregående års resultat med -49 (3).

⁴ Basert på årsoppgjør per 31. oktober 2000.

⁵ Inkluderer avskrivning av goodwill (inkl. British Midland PLC) med totalt 32 (29) MSEK.

SAS' resultatandel i tilknyttede selskaper er i enkelte tilfeller basert på foreløpige, ikke reviderte årsoppgjør fra selskapene.

Note 7 – Resultat ved salg av fly og bygninger

	2000	1999
SAS – salg av Boeing 767	190	-
SAS – salg av Douglas MD-80	-19	431
SAS – salg av SAAB 340	27	27
SAS – salg av Boeing 737	121	306
SAS – salg av Fokker F50	16	-
SAS – salg av Fokker F28	27	65
SAS – salg av deHavilland Q400	51	-
SAS – salg av deHavilland Dash 8	11	-5
SAS – innfasingskostnader nye flytyper	-127	-
SAS – utfasingskostnader i forbindelse med salg av fly	-91	-
SAS – salg av bygninger	-2	-100
SIH – salg av bygninger	286	2
Sum	490	726

Note 8 – Resultat fra andre aksjer og andeler

	2000	1999
Gjevinst ved salg av aksjer	15	417
Sum	15	417

Note 9 – Renteinntekter og lignende resultatposter

	2000	1999
Renteinntekter	476	414
Valutakursdifferanser, netto	15	-
Andre finansielle inntekter	12	37
Sum	503	451

Note 10 – Rentekostnader og lignende resultatposter

	2000	1999
Rentekostnader	754	687
Valutakursdifferanser, netto	-	39
Andre finansielle kostnader	44	42
Sum	798	768

Note 11 – Datterselskapers og tilknyttede selskapers skatt

	2000	1999
Skatt i datterselskaper	150	126
Skatt i tilknyttede selskaper	1	21
Utsatt skatt i datterselskaper vedrørende midlertidige forskjeller	155	12
Sum	306	159

Note 12 – Anleggsmidler

Immaterielle og materielle anleggsmidler

	Immat. anl.midl.	Bygn. & eiend.	Fly ¹	Reservm. & res. del.	Verkst. inv & serv. utst. fly	Øvr. inv. & kjøret.	Anlegg under utf.	Forskudd anl. midl.	Sum mat. eiendeler
Inngående anskaffelsesverdi	930	7 862	15 977	2 364	840	5 528	298	2 563	35 432
Investeringer	275	16	5 684	504	100	329	242	2 267	9 142
Aktiverte renter	–	–	–	–	–	–	–	195	195
Salg/utrangering	–45	–1 384	–3 137	–151	–12	–458	–	–	–5 142
Reklassifiseringer	6	356	1 605	–	4	20	–422	–1 527	36
Valutakursdifferanser	1	21	16	1	–	48	–	77	163
Utgående akkum. ansk.verdi	1 167	6 871	20 145	2 718	932	5 467	118	3 575	39 826
Inngående avskrivning	–280	–1 898	–5 186	–905	–548	–3 426	–	–9	–11 972
Årets avskrivninger	–205	–288	–870	–154	–96	–579	–	–	–1 987
Salg/utrangering	10	381	600	69	10	363	–	–	1 423
Reklassifiseringer	–	–2	–421	–	–6	7	–	9	–413
Valutakursdifferanser	–	–13	–9	–1	–	–38	–	–	–61
Utgående akkum. avskrivninger	–475	–1 820	–5 886	–991	–640	–3 673	–	0	–13 010
Utgående bokført verdi per 2000	692³	5 051	14 259²	1 727	292	1 794	118	3 575	26 816
Utgående bokført verdi per 1999	650	5 964	10 791	1 459	292	2 102	298	2 554	23 460

¹ Forsikringsverdien for flyene per 31. desember 2000 utgjorde 41 764 MSEK. I dette inngår forsikringsverdien for innleide fly med 18 902 MSEK.

² Vurdert markedsverdi, eksklusive opsjoner, i svenske kroner oversteg på balansedagen den 31. desember 2000 bokført verdi med 5 013 (3 667) MSEK.

³ Inkluderer aktiverte kostnader for systemutvikling med 179 MSEK.

Finansielle anleggsmidler

	Kap.andel tilkn. selsk.	Langsikt. fordr. tilkn. selsk.	Aksjer & andeler	Pensjons- midler, netto	Andre langs. fordringer	Sum finansielle anl. midler.
Inngående anskaffelsesverdi	818	360	156	2 498	1 082	4 914
Tilskudd	390	–	104	1 080	401	1 975
Resultatandel	–2	–	–	–	–	–2
Salg	–249	–	–1	–	–	–250
Nedbetalinger	–	–56	–	–	–166	–222
Utbytte	–5	–	–	–	–	–5
Reklassifiseringer	–	–7	–3	–	–67	–77
Valutakursdifferanser	52	42	5	–	7	106
Annet	–27	–	–	–	–	–27
Utgående akkum. ansk.verdi	977	339	261	3 578	1 257	6 412
Inngående avskrivninger	–	–	–71	–	–	–71
Reklassifiseringer	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferanser	–	–	–2	–	–	–2
Utgående akkum. avskrivninger	–	–	–73	–	–	–73
Inngående nedskrivninger	–	–	–3	–	–365	–368
Årets nedskrivninger	–	–	–	–	–60	–60
Tilbakeførte nedskrivninger	–	–	–	–	2	2
Reklassifiseringer	–	–	1	–	–	1
Valutakursdifferanser	–	–	–	–	–2	–2
Utgående nedskrivninger	–	–	–2	–	–425	–427
Utgående bokført verdi per 2000	977	339	186	3 578	832	5 912
Utgående bokført verdi per 1999	818	360	82	2 498	717	4 475

Av tidligere års flyanskaffelser er 16 Douglas MD-80, 1 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 og 1 Fokker F28 blitt innkjøpt, formelt gjennom finansielle leasingavtaler, med løpetider på 10-17 år.

For 3 av Douglas MD-80- og 1 av Fokker F28-flyene har SAS avtalt med banker at de for SAS' regning skal betale samtlige løpende leasingavgifter samt avtalt restverdi ved utløpet av de respektive leasingavtalene. SAS har ugenkallelig betalt til bankene en sum tilsvarende full likviditet for disse betalingene. Den samlede nominelle verdien av bankenes betalingsforpliktelser for SAS' regning utgjorde per 31. desember 2000, 322 (607) MSEK.

Når det gjelder andre leasede fly, er leasingavtalen utformet slik (særlig med hensyn til SAS' kjøpsopsjon i løpetiden og ved leasing-

avtalens utgang samt den økonomiske risikoen SAS løper for flyenes verdi) at avtalen ut fra SAS' synspunkt kan sammenlignes med kjøp.

De 24 (28) finansielt leasede flyene inngår i balansen med 2 713 (3 089) MSEK.

SAS' flyflåte kan spesifiseres som følger:

	2000	1999
Eide	11 546	7 702
Finansielt leasede (forskuddsbetalte)	166	262
Andre finansielt leasede	2 547	2 827
Bokført verdi	14 259	10 791

Note 13 – Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler

	2000	1999
Airbus	2 307	–
Boeing	475	1 321
Bombardier	705	1 219
Andre	88	14
Sum	3 575	2 554

Note 14 – Kapitalandeler i tilknyttede selskaper

	SAS Gruppens eierandel i %	2000	1999
British Midland PLC	20,0	249	461
Polygon Group Ltd	30,8	131	213
Cimber Air A/S	26,0	116	122
Spanair S.A.	49,0	292	130
Skyways Holding AB	25,0	111	114
Grønlandsfly A/S	37,5	59	70
airBaltic Corporation SIA	34,2	–4	6
Tradevision AB	30,0	15	–
Newco Airport Services S.A.	45,0	122	1
Commercial Aviation Leasing Ltd	50,0	138	115
Eliminering av interngevinst for Commercial Aviation Leasing Ltd		–357	–396
Airnet I/S	50,0	14	12
Casino Denmark A/S	50,0	34	22
SNR Amsterdam Hotel CV	50,0	23	14
Malmaison WB SAS Hotels A/S	50,0	86	
SAS Royal Viking Hotel	25,0	10	
TTB Leisure Luxury Hotels	50,0	8	
Andre		10	14
Aksjerreserve		–80	–80
Sum		977	818

Kapitalandel i tilknyttede selskaper inkluderer ervervet merverdi i British Midland PLC med 27 (76), i Skyways Holding AB med 78 (82) og i Cimber Air A/S med 72 (74) MSEK.

Note 16 – Aksjer og andeler

	Hovedkontor	Antall aksjer/ andeler	%		Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi
Aksjer og andeler						
Copenhagen International Hotels K/S	København	1 343	11,3	DKK	134 000	49,8
ZAO	St. Petersburg	11 602 000	26,7	RUB	10	37,7
International Computer Service and Advice for Travel	Antwerpen	8 166	10,0	BEF	8	30,0
Feri Otelcilik Ve Turizm AS	Istanbul	270 000	10,0	TRL	500	20,3
Aerexchange Ltd	Dallas	18 868	9,0	USD	0	17,8
RDS Hotellis AS	Tallin	570	14,1	EEK	570	16,8
Oslo Plaza Hotel AS	Oslo	3 100	10,0	NOK	3 100	7,5
SITA Foundation	Amsterdam	520 101	0,3			1,0
European Aviation College SA	Matacan	14 426	15,0	EUR	144	0,9
Vimich Hotel Kg	Hamburg	1	5,0	DEM	0	0,7
Arlanda Flygbrånslehantering AB	Stockholm	720	16,8	SEK	720	0,7
Andre						3,0
Sum aksjer og andeler						186,2

Note 15 – Langsiktige fordringer hos tilknyttede selskaper

	2000	1999
airBaltic Corporation SIA	32	74
Commercial Aviation Leasing Ltd	307	286
Sum	339	360

Note 17 – Lager av varer og materiell

	2000	1999
Flymateriell	861	694
Annet driftsmateriell	206	141
Varelager	221	226
Sum	1 288	1 061

Note 18 – Andre fordringer

Skattefordringer inngår i andre fordringer i SAS Gruppen med 30 (19) MSEK.

Note 19 – Kortsiktige plasseringer

Kortsiktige plasseringer per 31. desember 2000 besto i hovedsak av innskudd og plasseringer i statspapirer. Plasseringer i statspapirer er bokført til det laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi. I kortsiktige plasseringer inngår også sperrede midler på skattetrekkkontoer i Norge med 160 (151) MSEK.

Note 20 – Egenkapital

1. januar 2000	17 061
Endring av omregningsdifferanser m.m.	49
Endring av kapitalandel i tilknyttede selskaper m.m.	–45
Resultat etter skatt 2000	2 472
31. desember 2000	19 537

**Note 21 – Pensjonsmidler,
netto/avsetninger til pensjoner og lignende forpliktelser**

	2000	1999
Pensjonsmidler, netto	3 578	2 498
Sum	3 578	2 498
Avsatt til pensjoner, PRI	20	20
Pensjonsgjeld, annet	5	24
Andre pensjons- og personalforpliktelser	58	89
Sum avsetninger til pensjoner og lignende forpliktelser	83	133

SAS rapporterer pensjonsforpliktelser i samsvar med PBO (Projected Benefit Obligation).

Ved beregning av pensjonsforpliktelser, årets pensjonsopptjening og avkastning er følgende langsiktige økonomiske forutsetninger benyttet for SAS Gruppen og representerer et veid gjennomsnitt:

Diskonteringsrente	6,8%
Langsiktig avkastning	8,8%
Inflasjon	3,0%
Fremtidig lønnsjustering	3,0%
Fremtidig justering av løpende pensjoner	3,0%

I årsregnskapet er forpliktelsene i SAS Gruppen inkludert slik de fremgår av tabellen nedenfor. Posten «ikke resultatførte beløp» inneholder estimatavvik og aktuariemessige beregningsdifferanser samt planendringer. De periodiseres etter to metoder. Planendringer periodiseres over gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid for de yrkesaktive som omfattes. Estimatavik avskrives over fem år ettersom de overstiger 10% av det største av pensjonsforpliktelsen eller pensjonsmidlene.

De fleste pensjonsordningene i Skandinavia er ytelsesbaserte. Størstedelen av pensjonsordningene er sikret gjennom forsikringsselskaper. De kollektive pensjonsordningene for funksjonærer i Sverige samt for ansatte i Norge er sikret gjennom ytelsesbaserte pensjonsordninger i forsikringsselskaper. For ansatte i Danmark har SAS i hovedsak tilskuddsbaserte løsninger.

Den normale pensjonsalderen for flygende personale i SAS er 60 år. Etter avtale med SAS' piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabinansatte i Sverige og Norge, gis det frivillig førtidspensjonering ved tidligst fylte 55 år. SAS har videre forpliktet seg til at piloter som mister sin lisens, får pensjon frem til ordinær pensjonsalder, 60 år. Kabinpersonale ansatt i Sverige er forsikret med 65 års pensjonsalder, men ved fylte 50 år senkes pensjonsalderen til 60 år. Den anslåtte nåverdien av alle disse tiltakene er inkludert i SAS' beregnede totale pensjonsforpliktelse.

	2000	1999
Årets pensjonsopptjening	-1 727	-1 651
Årets avkastning på fondsmidler	2 028	1 686
Årets avskrivninger av estimatavvik og planendringer	293	205
Årets pensjonskostnad, netto, vedrørende ytelsesbaserte pensjonsordninger	594	240
Status per 31. desember	2000	1999
Fondsmidler	24 111	20 982
Pensjonsforpliktelser i henhold til PBO	-18 288	-15 898
Differanse fondsmidler og PBO	5 823	5 084
Ikke resultatførte planendringer samt estimatavvik inklusive virkelig avkastning	-2 245	-2 586
Bokførte pensjonsmidler	3 578	2 498

Forts.Note 21

I flere av SAS pensjonsordninger foreligger det overfondering. Det bidrar til at årets avkastning på fondsmidler overstiger kostnadene til pensjonsopptjening beregnet etter gjeldende parametere. I tillegg, når det gjelder enkelte pensjonsordninger, har den virkelige avkastningen vært høyere enn SAS' beregnede langsiktige avkastning på 8,8%, noe som avspeiles i posten ikke inntektsførte estimatavik.

Avsetninger for andre pensjons-/personalforpliktelser, 58 (89) MSEK, omfatter langsiktige forpliktelser som SAS har påtatt seg i forbindelse med tiltaksprogrammer tidligere år.

Note 22 – Utsatt skatt og skattegjeld

	2000	1999
Utsatte skattefordringer i balansen:		
Anslått skattemessig tap	50	94
Fordringer	18	10
Sum	68	104
Utsatt skattegjeld i balansen:		
Anleggsmidler	251	248
Avsetninger	58	11
Periodiseringsfond	50	30
Andre midlertidige forskjeller	50	-
	409	289
Utsatt skattegjeld, netto	341	185
Avstemning av utsatt skattegjeld, netto:		
Gjeld, netto, per 31. desember 1999		185
Endring i henhold til årsregnskapet		155
Kursdifferanser m.m.		1
Gjeld, netto, per 31. desember 2000		341

Note 23 – Langsiktige gjeldsposters forfallstid

Langsiktige gjeldsposter som forfaller til betaling senere enn fem år etter balansedagen.

	2000	1999
Ansvarlige lån	840	772
Andre lån	4 596	3 300
Annen gjeld	30	40
Sum	5 466	4 112

Note 24 – Ansvarlige lån

I regnskapsåret 1985/86 ble det tatt opp et ansvarlig lån på 200 millioner sveitsiske franc. Lånet løper uten fastsatt forfallsdag. SAS har eksklusiv rett til å si opp lånet hvert femte år. Rentesatsen fastsettes for perioder på 10 år og utgjør f.o.m. 1996 3,625% per år. I tidligere år har SAS kjøpt tilbake obligasjoner for nominelt 55,3 millioner sveitsiske franc. Etter dette er lånet nå 144,7 millioner sveitsiske franc.

Note 25 – Obligasjonslån

SAS' obligasjonslån var på 541 (755) MSEK, hvorav kortsiktig del var 541 (529) MSEK.

Spesifikasjon over de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løpetid	Gjenstående gjeld i MSEK
10 000 mill. japanske yen	6,100%	91/01	541
Sum			541

Fradrag nedbetalinger 2001	-541
Sum	0

Ovennevnte lån er omgjort til andre valutaer og andre rentebindingstider ved inngåtte valuta- og renteswapavtaler samt valutaterminer. Gjeldens valutaeksponering er dermed forandret, se Note 28.

Note 26 – Andre lån

	2000	1999
Lån fra SAS' morselskaper *	1 585	1 445
Finansiell leasing	3 891	3 912
Andre lån	6 999	3 702
Sum før nedbetaling	12 475	9 059
Fradrag nedbetaling for hhv. 2001 og, 2000	-2 169	-767
Andre lån ifølge balansen	10 306	8 292

* Underliggende låneavtaler angående lån fra SAS' morselskaper er langsiktige. De enkelte morselskaper har imidlertid mulighet til å disponere disse midlene i løpet av låneperioden.

Valutaeksponering, se Note 28.

Note 27 – Langsiktig gjeld til tilknyttede selskaper

	2000	1999
Casino Copenhagen K/S	42	-
Sum	42	-

Note 28 – Finansielle instrumenter

Per 31. desember 2000 har SAS Gruppen inngått valutaswapavtaler til en nominell verdi tilsvarende 624 MSEK. I løpet av året er en del av overskuddet realisert, og gjenstående markedsverdi gir et negativt kursresultat på netto 15 MSEK.

Utestående finansielle valutaterminer utgjør en nominell verdi tilsvarende brutto 13 600 MSEK. Markedsvurdering gir et negativt kursresultat på netto 120 MSEK. Samtlige kursresultater for ovennevnte vurderinger er det tatt hensyn til i resultatet.

Utestående valutaterminer og opsjoner som er foretatt for å sikre fremtidige kommersielle kontantstrømmer og investeringer, utgjør en nominell verdi på 13 900 MSEK. Resultateffekten rapporteres ved den enkelte kontrakts forfallsdag. En vurdering etter markedsmessige valutakurser per 31. desember 2000 viser en positiv verdi på netto 150 MSEK, som det ikke er tatt hensyn til i resultatet.

Den finansielle valutaeksponeringen omfatter eksponering fra samtlige likvidplasseringer, kort- og langsiktig låneopptak samt ovennevnte finansielle instrumenter, men likevel ikke valutaterminer for kommersielle kontantstrømmer. Valutaeksponeringen er gjenstand for stadige endringer.

Per 31. desember 2000 var SAS Gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mot konsolideringsvalutaen SEK som følger:

Forts.Note 28

	Verdi i MSEK
Amerikanske dollar	-1 550
Norske kroner	-1 300
Japanske yen	-600
Britiske pund	-500
Euro	-300
Hongkong-dollar	-150
Svenske kroner eller valutaer uten eksponering	2 000
Total nettogjeld	-2 400

Note 29 – Kortsiktige lån

Innvilget kassekreditt utgjør 436 (259) MSEK, hvorav 87 (140) MSEK er utnyttet.

Note 30 – Trafikkavregning (netto)

Trafikkavregningsgjelden består av solgte, fortsatt gyldige, ubenyttede billetter, se prinsippavsnittet side 74.

Den anslåtte reserven i trafikkavregningsgjelden utgjorde 434 (418) MSEK per 31. desember 2000.

Note 31 – Pantstillelser m.m.

	2000	1999
Pantstillelser vedrørende egne gjeldsposter og avsetninger:		
Pant i fast eiendom	235	445
Pant i fly	691	864
Pant i andre eiendeler	2	3
Pant i fordringer	8	8
Andre pantstillelser:		
Pant i andre eiendeler	-	3
Pant i fordringer	28	63
Andeler i datterselskaper	0	-
Sum	964	1 386

Note 32 – Garantiansvar

	2000	1999
Annet garantiansvar	878	1 237
Sum	878	1 237

I garantiansvar inngår brutto 205 (392) MSEK som kan henføres til swaptransaksjoner. SAS inngår løpende valuta- og rentekontrakter. Den verdien som angis her, gjelder lån etter swaptransaksjoner hvis bokførte verdi på balansedagen er lavere enn verdien av de opprinnelige lånene samt den påløpte verdien av valuta- og rentekontrakter.

SAS International Hotels AS har i tillegg til managementavtalen utstedt en garanti for Radisson SAS Palais Hotel, Wien, for oppfyllelsen av leiekontrakten så vel som for ombygning og renovering i slutten av leieperioden. Leietakeren til Radisson SAS Palais Hotel, Wien, har utstedt en motgaranti som dekker disse tiltakene.

I managementavtalen for 21 hoteller garanterer SAS International Hotel-gruppen en minste årlig kontantstrøm frem til år 2005-2024. For flere av avtalene er garantien begrenset til et maksimalt beløp i løpet av kontraktperioden og i visse tilfeller også til et maksimalt beløp per år. I 2000 er garantibetalinger på 16 MSEK innbetalt.

På grunn av sin størrelse er SAS Gruppen utover dette innblandet i tvister der en del av dem vil bli prøvd rettslig. I de tilfeller der det vurderes å foreligge sannsynlig tapsrisiko, gjøres løpende avsetninger.

Note 33 – Leieforpliktelser

SAS Gruppens forskjellige forretningsområder har inngått leieforpliktelser ifølge nedenstående, med angivelse av den totale årsleien for:

MSEK	2001	2002	2003	2004	2005	2006-->
Fly	1 826	1 498	1 269	996	880	2 370
Hotelleiendommer	588	607	616	626	593	6 873
Andre eiendommer	357	346	315	266	240	1 889
Maskiner og inventar	19	11	7	4	0	0
Totalt	2 790	2 462	2 207	1 892	1 713	11 132

Leiekontraktene løper på mellom ett og tre år, og de enkelte objekter med årlig leiekostnad som overstiger 0,5 MSEK, er tatt med.

I ovenstående tabell inngår følgende større poster:

Sale/leaseback-transaksjoner med 30 MD-80-fly som ble gjennomført sammen med GECAS i desember 1999, forventes å gi en årlig leiekostnad på ca. 417 MSEK.

I forbindelse med sale/leaseback-transaksjonen med Boeing 767-300 i perioden 1994-2000 tilbakeleies på operasjonell leasing ni fly i samsvar med leiekontrakt som løper over 12-30 måneder med rett til forlengelse i ett til to år. For år 2001 utgjør kostnaden 618 MSEK. Leiekostnaden for 2002 utgjør 362 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB («SAS») på den ene siden og Luftfartsverket på den andre siden, inngikk i mars 1988 en avtale om full erstatning til Luftfartsverket i forbindelse med oppføringen av Terminal 2 på Arlanda. Gjennom avreguleringen av innenrikstrafikken per 30. juni 1992 er forutsetningene for nevnte avtale endret. En prinsippavtale mellom SAS og Luftfartsverket ble inngått 25.11.1992, og innebærer at SAS i tillegg til en variabel passasjeravgift skal betale en fast avgift til Luftfartsverket for årene 1993-2005. Den totale leieforpliktelsen for perioden 1997-2005 utgjør 258 MSEK. SAS hevder at samtlige flyselskaper på et konkurranse- nøytralt grunnlag skal bære sin andel av Luftfartsverkets kapasitets- kostnader for Terminal 2, dvs. at alle flyselskaper skal betale samme kostnad per passasjer. Reforhandling av avtalen har hittil vært resultat- løst, og SAS har derfor gått til rettslige skritt. En dom i Norrköpings tingsrett i desember 1999 gav SAS rett på alle punkter. Luftfartsverket har anket dommen.

Revisjonsberetning

for Scandinavian Airlines System (SAS) Denmark-Norway-Sweden

Vi har gransket årsoppgjøret, konsernregnskapet og regnskapene i SAS for året 2000. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapsavleggelsen. Vårt ansvar er på grunnlag av vår revisjon å uttale oss om årsoppgjøret og konsernregnskapet.

Revisjonen er utført i henhold til god revisjonsskikk i Sverige. Dette innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret og konsernregnskapet ikke inneholder vesentlige feil. Revisjonen omfatter kontroll av et utvalg underlag for beløp og annen informasjon i regnskapet. Det inngår også å vurdere regnskapsprinsipper og styrets og admi-

nistrerende direktørs anvendelse av disse, samt å vurdere den samlede informasjon i årsoppgjøret og konsernregnskapet.

Årsoppgjøret for SAS Gruppen og SAS Konsortiet er basert på regnskapsprinsipper som er angitt i årsoppgjørets avsnitt «Regnskaps- og vurderingsprinsipper».

Etter vår oppfatning gir årsoppgjøret et riktig bilde av den økonomiske stillingen for SAS Gruppen og SAS Konsortiet per 31. desember 2000, og resultatet for regnskapsåret er i overensstemmelse med de ovenfor angitte prinsipper.

Stockholm, 5. mars 2001

Jan Åke Magnuson

Olav Revheim

Stig Enevoldsen

Autoriserte revisorer

SAS Danmark A/S

Årsberetning

SAS Danmark A/S (CVR-nr. 56 99 49 12) driver i samarbeid med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhet i konsortiene SAS og SAS Commuter (SAS Gruppen). Eierandelene fordeles i forholdet 2/7, 2/7 og 3/7. Informasjon om SAS Gruppens virksomhet gis på side 64 til 81.

SAS Danmark A/S' innskuddskapital i SAS Gruppen er oppført i svenske kroner. I årsregnskapet omregnes innskuddskapitalen til danske kroner etter kursen på balansedagen. Både positive og negative kursdifferanser føres over balansen og påvirker dels anleggsmidler og dels egenkapital.

Kursen på den svenske kronen var 84,51 danske kroner per 31. desember 2000 mot 86,95 året før. Dette har ført til et kurstap på 145,4 MDKK i SAS Danmark A/S' bokførte innskuddskapital i SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsideen i SAS Danmark A/S er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overordnede målet er en langsiktig utvikling av SAS gjennom aktivt styrearbeid.

Virksomhet

Virksomheten i SAS Danmark A/S omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i SAS Konsortiet.

Regnskapsprinsipper

Regnskapsprinsippene er uforandret sammenlignet med foregående år.

Resultat

Resultatandelen på 2/7 av SAS Gruppens resultat før skatt var på 699,3 (445,1) MDKK.

SAS Danmark A/S' driftskostnader ble 5,6 (4,8) MDKK. Finansnettoen ble 26,6 mot 18,0 MDKK i 1999.

SAS Danmark A/S' øvrige virksomhet gir etter dette et resultat på 21,0 MDKK sammenlignet med 13,2 MDKK i 1999.

SAS Danmark A/S' totale resultat før skatt ble 720,3 (458,3) MDKK.

SAS Danmark A/S' resultat etter skatt utgjorde 641,5 (345,0) MDKK.

Miljørapport

Når det gjelder informasjon om SAS' miljøarbeid, henvises det til SAS Gruppens årsrapport samt til SAS Gruppens separate miljørapport.

Aksjeeiere

Ved utgangen av 2000 var det notert ca. 8 500 aksjeeiere som eier 84% av aksjekapitalen.

Følgende aksjeeiere omfattes av aksjeselskapslovens § 28a og b:

- Den danske staten, 23 500 000 aksjer eller 50% av aksjekapitalen.
- PFA-konsernet, 2 491 776 aksjer eller 5,3% av aksjekapitalen.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk som har som formål å gi like stort utbytte for de respektive SAS-aksjene ved omregning til én og samme valuta.

Det årlige utbyttet fastsettes på bakgrunn av SAS Gruppens resultatutvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturførhold.

Utbyttepolitikken har som mål at utbyttet over en konjunktursyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fradrag for beregnet skatt.

Forslag til utbytte

På den kommende generalforsamling kommer styret til å foreslå et utbytte på 3,80 (3,50) DKK per aksje à 10 DKK. Utbyttet vil bli utbetalt 24. april 2001. Fra og med år 2000 gjeldsføres ikke foreslått utbytte.

Utsikter for hele 2001

Når det gjelder utsikter for 2001, henvises det til informasjon som gis av SAS Gruppen.

Ansvarsfrihet

SAS' representantskap har gitt SAS Konsortiets styremedlemmer og administrerende direktør ansvarsfrihet for regnskapsåret 2000.

Resultatregnskap

MDKK	Note	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹	1	699,3	445,1
Annen virksomhet			
Driftskostnader		3,2	2,3
Personalkostnader	2	1,7	1,7
Bidrag til DDLs Hjælpefond		0,7	0,8
Totale kostnader		5,6	4,8
Resultat av annen virksomhet før finansielle poster			
		-5,6	-4,8
Finansielle inntekter	3	27,8	19,3
Finansielle kostnader	4	-1,2	-1,3
Finansnetto		26,6	18,0
Årets resultat av annen virksomhet			
		21,0	13,2
Årets resultat før skatt			
		720,3	458,3
Skatt	5	-78,8	-113,3
Årets resultat			
		641,5	345,0

¹ Andel i SAS Gruppens resultat før datterselskapers og tilknyttede selskapers skatt.

Kontantstrømanalyse

MDKK	2000	1999
Årets resultat før skatt	720,3	458,3
Verdireguleringer	-0,1	0,3
Endringer i arbeidskapital	-127,2	-48,6
Internt tilførte midler før skatt	593,0	410,0
Betalt skatt	78,4	-32,6
Midler fra årets virksomhet	671,4	377,4
Resultatandel i SAS Gruppen	-699,3	-445,1
Overføring fra konsortiene	191,1	214,3
Investeringer, netto	-508,2	-230,8
Utbetalt utbytte	-164,5	-148,1
Ekstern finansiering, netto	-164,5	-148,1
Endring i likvide midler	-1,3	-1,5
Likvide midler 1. januar	3,0	4,5
Likvide midler 31. desember	1,7	3,0

Balanse

EIENDELER

MDKK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Anleggsmidler			
Finansielle anleggsmidler			
Kapitalandel i SAS Gruppen	6	4 717,3	4 238,4
Sum anleggsmidler		4 717,3	4 238,4
Omløpsmidler			
Forskuddsbetalt skatt	7	67,7	92,0
Fordringer	8	644,6	708,4
Verdipapirer	9	1,1	1,0
Likvide midler	10	1,7	3,0
Sum omløpsmidler		715,1	804,4
SUM EIENDELER		5 432,4	5 042,8

EGENKAPITAL OG GJELD

MDKK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Egenkapital			
Aksjekapital		470,0	470,0
Overkursfond		411,2	411,2
Andre reserver		3 451,8	2 922,8
Sum egenkapital	11	4 333,0	3 804,0
Avsetninger			
Utsatt skatt	12	1 098,0	1 073,0
Sum avsetninger		1 098,0	1 073,0
Kortsiktig gjeld			
Annen gjeld		1,4	1,3
Utbytte		-	164,5
Sum kortsiktig gjeld		1,4	165,8
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		5 432,4	5 042,8

Regnskapsprinsipper

SAS Danmark A/S' årsoppgjør er utarbeidet i samsvar med bestemmelsene i årsregnskapsloven, gjeldende danske regnskapsanbefalinger samt de krav som stilles av Københavns Fondbørs vedrørende årsregnskap i danske børsnoterte selskaper.

Regnskapsprinsippene er uforandret sammenlignet med foregående år.

SAS Danmark A/S' andel i SAS Gruppen oppføres i samsvar med egenkapitalmetoden, noe som innebærer at andelen oppføres med sin relative andel av SAS Gruppens kapital i balansen til SAS Danmark A/S, og at SAS Danmark A/S' andel av SAS Gruppens resultat tas med i resultatregnskapet som resultatandel i SAS Gruppen før skatt, respektive del av datterselskapenes og de tilknyttede selskapenes skatt. Kapital- og resultatandel regnes ut på bakgrunn av SAS Gruppens årsoppgjør som er utarbeidet i samsvar med International Accounting Standards Committees (IASC) anbefalinger.

SAS Danmark A/S' andel av resultatet i SAS Gruppen omregnes til årets gjennomsnittskurs. For 2000 var gjennomsnittskursen for svenske kroner: 100 SEK = 88,26 (84,40) DKK. SAS Danmark A/S' andel av SAS Gruppens kapital omregnes til balansedagens kurs, hvor 100 SEK = 84,51 (86,95) DKK. Omregningsdifferansen inngår i egenkapitalen.

Verdipapirer oppføres til den offisielle kursen notert på balansedagen. Kursgevinst eller kurstap blir resultatført under finansielle poster.

Gjeld er medtatt til nominell verdi.

Eiendeler og gjeld i utenlandsk valuta blir omregnet til danske kroner etter balansedagens kurs. Valutakursdifferanser inngår i resultatregnskapet.

Selskapets skatt kostnadsføres med det beløp som kan henføres til årets resultat. Den kostnadsførte skatten omfatter aktuell skatt på årets skattepliktige inntekt samt regulering av utsatt skatt.

Avsetning til utsatt skatt beregnes på midlertidige forskjeller som er et resultat av at inntekter og kostnader ikke medtas i resultatregnskapet og det skattepliktige grunnlag i samme periode. Utsatt skatt beregnes på omløpsmidler og anleggsmidler. Ved beregning av utsatt skatt brukes en skattesats på 30%.

Kontantstrømanalysen foretas i samsvar med den indirekte metoden og viser kontantstrømmen fra driften, investeringer og finansiering samt selskapets likvide midler ved årets begynnelse og utgang.

Kontantstrømmen fra driften omfatter årets resultat før skatt justert for verdireguleringer som ikke inngår i kontantstrømmen, endring i arbeidskapital samt betalt selskapsskatt. Kontantstrømmen fra investeringer består av utbetaling fra konsortiene, justert for årets resultatandel i SAS Gruppen. Kontantstrømmen fra finansieringsaktiviteter omfatter utbetaling av utbytte. Likvide midler omfatter tilgodehavende i bank.

Femårsoversikt

MDKK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	699	445	688	552	448
Resultat før skatt	720	458	705	567	462
Årets resultat	642	345	545	389	346
Balanse					
Anleggsmidler	4 717	4 239	3 619	3 513	3 215
Omløpsmidler	715	804	692	733	731
Sum eiendeler	5 432	5 043	4 311	4 246	3 946
Egenkapital	4 333	3 804	3 318	3 170	2 900
Langsiktig gjeld og avsetninger	1 098	1 073	844	911	864
Kortsiktig gjeld	1	166	149	165	182
Sum egenkapital og gjeld	5 432	5 043	4 311	4 246	3 946
Aksjeinformasjon					
Utbytte, totalt	–	165	148	165	122
Børskurs ved årets utgang, DKK ¹	81,5	76,7	72,8	100	73
Egenkapital per aksje, DKK ¹	92,2	80,9	70,6	67,4	61,7
Likviditetsgrad ³	510,8	4,8	4,6	4,4	4,0
Soliditetsgrad, % ²	79,8	75,4	77,0	74,7	73,5
Avkastning på anvendt kapital, %	17,7	12,9	21,8	18,8	19,2
Avkastning på egenkapital, %	15,5	9,3	16,0	12,2	13,7

¹ Børskurs ved årets utgang samt egenkapital per aksje er basert på den nåværende nominelle verdi av selskapets aksjer, 10 DKK.

² Egenkapital i forhold til total kapital.

³ Omløpsmidler i forhold til kortsiktig gjeld.

* Tallene for 2000 er eksklusive foreslått utbytte.

Noter

Note 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	2000	1999
Årets resultat 2/7 av 2 773 MSEK	699,3	445,1

Note 2 – Antall ansatte og personalkostnader

MDKK	2000	1999
SAS Danmark A/S har hatt 2 ansatte		
Lønn	1,0	1,0
Sosiale kostnader og pensjonskostnader	0,1	0,1
Honorar til styret	0,3	0,3
Honorar til SAS Konsortiets representantskap (danske medlemmer)	0,3	0,3
Sum personalkostnader	1,7	1,7

Note 3 – Finansielle inntekter

MDKK	2000	1999
Renteinntekter fra SAS	27,6	19,1
Andre renteinntekter	0,2	0,2
Sum finansielle inntekter	27,8	19,3

Note 4 – Finansielle kostnader

MDKK	2000	1999
Finansielle kostnader	1,2	1,3
Sum finansielle kostnader	1,2	1,3

Note 5 – Skatt

MDKK	2000	1999
Skatt på årets resultat	0	33,0
Korrigerings av tidligere års skattekostnad	-3,1	-7,3
Endring i utsatt skatt	74,0	49,0
Endring i utsatt skatt pga. skattesatsendring	-68,0	–
Skatt datterselskaper	75,9	38,6
Sum	78,8	113,3

Note 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Innskuddskapital 1. januar	4 238,4	3 618,8
Kursomregning	-118,0	392,1
Årets resultat etter skatt 2 472 MSEK	596,9	227,5
Innskuddskapital ved årets utgang	4 717,3	4 238,4

Note 7 – Forskuddsbetalt skatt

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Forskuddsbetalt skatt 2000	67,7	125,0
Skatt på årets resultat	0	-33,0
Forskuddsbetalt skatt ved årets utgang	67,7	92,0

Note 8 – Fordringer

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Avregning med SAS Finans	0	191,1
Innestående hos SAS Finans (ifølge avtale)	636,8	516,1
Andre fordringer	7,8	1,2
Sum fordringer	644,6	708,4

Note 9 – Verdipapirer

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Aksjer i Københavns Lufthavne A/S	1,1	1,0

Note 10 – Likvide midler

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Bank	1,7	3,0
Sum likvide midler	1,7	3,0

Note 11 – Egenkapital

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Aksjekapital		
Utestående aksjer 47 000 000 à 10 DKK		
Sum aksjekapital	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver		
1. januar	2 922,8	2 437,1
Kursomregning andel i SAS Gruppen	-144,5	404,2
Kursomregning av utsatt skatt	32,0	-99,0
Overført fra resultatet	641,5	180,5
Sum andre reserver	3 451,8	2 922,8
Sum egenkapital	4 333,0	3 804,0

Note 12 – Utsatt skatt

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Utsatt skatt 1. januar	1 073,0	844,0
Kursomregning av utsatt skatt	-32,0	99,0
Økning i utsatt skatt ifølge balansen	57,0	130,0
Sum avsetninger	1 098,0	1 073,0

Note 13 – Honorar til generalforsamlingens valgte revisorer

Kostnadsført honorar til Deloitte & Touche 2000 for revisjon utgjorde 30 TDKK og for andre tjenester 394 TDKK. Honorar til KPMG C. Jespersen 2000 for revisjon utgjorde 30 TDKK og for andre tjenester 20 TDKK.

Note 14 – Nærstående parter

SAS Danmark A/S' nærstående parter består av selskapets styre og ledelse, side 87, i den danske stat som eier 50% av selskapets aksjer, side 82, samt SAS Gruppen, hvor selskapet har direkte eierinnflytelse i kraft av representantskapet, se side 12-13.

Bortsett fra transaksjoner som følger av styrearbeidet har det i løpet av året ikke forekommet transaksjoner mellom selskapet og dets styre, og det har heller ikke forekommet transaksjoner mellom selskapet og den danske stat, bortsett fra utbetaling av utbytte samt innbetaling av selskapskatt.

Selskapets mellomværende med SAS Gruppen utgjøres delvis av utbetaling av resultatandel fra konsortiene, se note 6, delvis av innlåning på markedsvilkår til SAS Finans (en divisjon i SAS Konsortiet), se note 3 og 8. I tillegg til dette har det i mindre grad vært drevet forretningsvirksomhet mellom selskapet og SAS Gruppens virksomheter.

Forslag til disponering av overskudd

Styret i SAS Danmark A/S foreslår overfor generalforsamlingen at det danske morselskapets resultat etter skatt, 641,5 MDKK, disponeres slik:

Utbytte	178,6 MDKK
Avsetning til andre reserver	462,9 MDKK
Totalt	641,5 MDKK

Styret fremlegger årsoppgjøret for perioden 1. januar 2000 til 31. desember 2000 for generalforsamlingens godkjenning.

København, 8. mars 2001

Ledelse

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Styret

Erik Sørensen

Anders Knutsen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

Revisjonsberetning

Vi har revidert årsoppgjøret for 2000 som er fremlagt av ledelsen i SAS Danmark A/S.

Utført revisjon

Vi har planlagt og utført revisjon i samsvar med god revisjonsskikk for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. I revisjonen har vi ut fra en vurdering av vesentlighet og risiko gransket grunnlaget og dokumentasjonen for beløp og annen informasjon i årsoppgjøret. Vi har også undersøkt

regnskaps- og vurderingsprinsippene som er benyttet, samt vurdert om opplysningene i årsoppgjøret som helhet er tilfredsstillende.

Revisjonen har ikke gitt anledning til anmerkninger.

Konklusjon

Det er vår oppfatning at årsoppgjøret er avlagt i samsvar med lovgivningens krav samt at det gir et riktig bilde av eiendeler og gjeld, økonomisk stilling og resultat.

København, 8. mars 2001

Deloitte & Touche

Statsautorisert revisjonsaksjeselskap

Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

Statsautoriserte revisorer

KPMG C. Jespersen

Statsautoriserte revisorer

Lars Andersen

Statsautorisert revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes 18. april 2001 kl 16.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel i København.

Styret og ledelsen

Styret

Representanter for private eierinteresser

Erik Sørensen, (styreformann)

Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S, styremedlem i ISS-International Service System A/S og Maersk Medical A/S.

Anders Knutsen,

Administrerende direktør i Bang & Olufsen a/s. Styreformann i Mobilix A/S. Viseformann i Danisco A/S og styremedlem i Topdanmark A/S.

Representanter for staten:

Anders Eldrup, (viseformann)

Departementssjef i Finansministeriet, viseformann i Dansk Olie og Naturgas A/S.

Bjørn Westh, tidl. minister

Styremedlem i Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S og Dalum Papir A/S.

Ledelse

Jan Stenberg, Administrerende direktør

Konsernsjef i Scandinavian Airlines System og administrerende direktør i SAS' morselskaper SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB.

SAS Norge ASA

Årsberetning

SAS Norge ASA er den norske parthaver i SAS Gruppen med en eierandel på 2/7.

Ifølge konsortialavtalene med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA luftfartsvirksomhet gjennom konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortienes nettoresultater deles mellom eierselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB i forholdet 2/7, 2/7 og 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS' og SAS Commuters forpliktelser.

SAS' årsberetning og årsregnskap med noter er en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA, og rapportene må ses i sammenheng.

Forretningsidé

Forretningsideen till SAS Norge ASA er å utøve et aktivt eierskap i SAS-konsortiet.

Virksomheten

SAS Norge ASA er hjemmehørende i Bærum kommune, har to ansatte, og er et rent holdingselskap. Virksomheten omfatter administrasjon og forvaltning av selskapets eierinteresser i SAS Gruppen.

Resultat

Resultat etter skatt ble 564 MNOK, mot 352 MNOK foregående år.

Regnskapet er avlagt under forutsetning om fortsatt drift.

Når det gjelder utviklingen i selskapets drift og finansielle stilling samt markedsutvikling, vesentlige hendelser og andre faktorer av betydning for vurdering av selskapet, henvises det til egne kapitler i SAS Gruppens årsrapport.

Med hensyn til opplysninger om arbeidsmiljøet og det ytre miljø, henvises likeledes til SAS Gruppens rapport og den separate miljørapporten.

Aksjeeiere

Aksjekapitalen i SAS Norge ASA var per 31. desember 2000 470 MNOK fordelt på 47 000 000 aksjer à 10 NOK.

Halvparten av aksjene, serie A, eies av den norske stat. Den andre halvparten, serie B, var per 31. desember eiet av 3 183 andre aksjeeiere. Det er bare serie B-aksjene som er notert på Oslo Børs. Av selskapets aksjer er det bare staten som eier mer enn 20% av aksjekapitalen. Utlenlandsandelen ved årsskiftet var 10 (14)%.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' eierselskaper har som målsetning å føre en felles utbyttepolitikk. Dette innebærer at utbyttet per aksje i respektive selskaper skal være det samme ved omregning til en og samme valuta.

Det årlige utbyttet fastsettes under hensyn til SAS Gruppens resultatutvikling, finansielle stilling, kapitalbehov og relevante konjunkturforshold.

Utbyttepolitikken tar sikte på at utbyttet i en konjunktursyklus i gjennomsnitt skal være 30-40% av SAS Gruppens resultat etter beregnet skatt.

Forslag til utbytte og disponering av årets overskudd

SAS' representantskap har godkjent SAS Gruppens regnskap for 2000 og den fordeling av overskuddet som styret i SAS Konsortiet har foreslått.

På bakgrunn av dette, anbefaler styret i SAS Norge ASA for generalforsamlingen at overskuddet blir disponert som følger:

Foreslått utbytte	197 MNOK
Avsetning til fond for vurderingsforskjeller	612 MNOK
Overført fra annen egenkapital	-245 MNOK
	<hr/>
	564 MNOK

Det foreslåtte utbyttet tilsvarer 4,20 NOK, mot 3,75 foregående år. Fra og med år 2000 blir foreslått utbytte ikke avsatt som gjeld i balansen.

Utsiktene for hele 2001

Når det gjelder utsiktene for året, henvises det til den informasjon som gis av SAS Gruppen.

Bærum 31. desember 2000

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Styrets nestleder

Kari Gjestebø

Harald Norvik

Styrets leder

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Resultatregnskap

MNOK	Note	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		761	497
Andre driftskostnader	4	-3	-3
Driftsresultat		758	494
Netto finansinntekter		3	3
Resultat før skatter		761	497
Skattekostnad	2	-197	-145
Årsresultat		564	352
Forslag til anvendelse av årets overskudd			
Utbytte		197	176
Avsetning til fond for vurderingsforskjeller		612	307
Overført fra annen egenkapital		-245	-131
Sum disponert		564	352

¹ Andel før skatter i selskaper i SAS Gruppen.

Kontantstrømanalyse*

MNOK	2000	1999
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		
Utbetalinger for varer og tjenester for eget forbruk	-2	-2
Utbetalinger til ansatte, pensjoninnretninger, arb.giveravg., skattetrekk m.v.	-1	-1
Innbetaling av renter	3	4
Utbetaling av skatt	0	-107
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	0	-106
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter		
Mellomværende SAS	-4	25
Utbetaling av utbytte	-176	-174
Mottatt andel SAS-overskudd	207	255
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	27	106
IB kontantbeholdning	1	1
Netto kontantendring	27	0
UB kontantbeholdning	28	1

* Gjelder SAS Norge ASAs egen virksomhet.

Balanse

EIENDELER

MNOK	Note	31.12.00	31.12.99
Anleggsmidler			
Andre anleggsmidler	1	2	2
Andel i SAS Gruppen		5 209	4 597
Sum anleggsmidler		5 211	4 599
Omløpsmidler			
Tilgodehavende SAS		-	208
Kortsiktig plasserte midler		29	-
Bankinnskudd		1	1
Sum omløpsmidler		30	209
SUM EIENDELER		5 241	4 808

EGENKAPITAL OG GJELD

MNOK	Note	31.12.00	31.12.99
Egenkapital	3, 5		
Aksjekapital (47 000 000 aksjer à 10 NOK)		470	470
Innskutt egenkapital		470	470
Fond for vurderingsforskjeller		919	307
Annen egenkapital		3 187	3 300
Opptjent egenkapital		4 106	3 607
Sum egenkapital		4 575	4 077
Avsetning for forpliktelser			
Utsatt skatt	2	638	552
Sum avsetning forpliktelser		638	552
Kortsiktig gjeld			
Betalbar skatt	2	27	-
Avsatt utbytte		-	176
Annen kortsiktig gjeld		-	3
Sum kortsiktig gjeld		27	179
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		5 241	4 808

31. desember 2000

Bærum

8. mars 2001

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Kari Gjesteby

Harald Norvik

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Kommentarer til årsregnskapet

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Regnskapet er satt opp i samsvar med norske regnskapsstandarder og anbefaling til god regnskapsskikk. Med virkning for regnskapsåret 2000 er foreslått utbytte ikke balanseført som gjeld. Dette er i samsvar med SAS Gruppens regnskap som er opprettet i samsvar med anbefaling gitt av International Accounting Standards Committee (IASC). SAS Gruppens regnskap utgjør en integrert del av årsoppgjøret for SAS Norge ASA.

Når det gjelder prinsippene som er anvendt og noter som refererer seg til poster i SAS Gruppens regnskap, gjentas ikke disse i det følgende.

De viktigste regnskaps- og vurderingsprinsipper som forøvrig er benyttet, beskrives nedenfor.

Konsolideringsprinsipper

Regnskapet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 av SAS Gruppen samt egen virksomhet.

Selskapets eierinteresser i SAS Gruppen er regnskapsmessig behandlet etter egenkapitalmetoden som deltakelse i felles kontrollert virksomhet (joint venture). Dette innebærer at 2/7 av SAS Gruppens resultat og balanse innarbeides i SAS Norge ASAs regnskap.

Interne transaksjoner og mellomværender er eliminert ved konsolideringen.

SAS Gruppens regnskaper føres i svenske kroner (SEK). Ved omregning av balansepostene anvendes balansedagens kurs per 31. desember, mens resultatpostene omregnes til gjennomsnittskurs. For 2000 er gjennomsnittskursen 96,05 NOK for 100 SEK, mot 94,33 foregående år. Som balansedagens kurs per 31. desember 2000 er brukt 93,32 NOK, mot 94,30 NOK per 31. desember 1999.

Femårsoversikt SAS Norge SAS

MNOK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	761	497	736	571	499
Resultat før skatter	761	497	736	570	510
Årsresultat	564	352	541	440	380
Balanse					
Anleggsmidler	5 211	4 599	4 292	3 797	3 496
Omløpsmidler	30	209	277	309	264
Sum eiendeler	5 241	4 808	4 569	4 106	3 760
Egenkapital	4 576	4 077	3 852	3 472	3 211
Langsiktig gjeld og avsetning for forpliktelser	638	552	438	334	280
Kortsiktig gjeld	27	179	279	300	269
Sum egenkapital og gjeld	5 241	4 808	4 569	4 106	3 760
Nøkkeltall					
Resultat per aksje, NOK	12,00	7,49	11,51	9,36	8,09
Egenkapital per aksje, NOK	97,36	86,74	81,96	73,87	68,32
Egenkapitalandel (soliditet), %	87,3	84,8	84,3	84,6	85,4
Avkastning på anvendt kapital, ROCE %	17,6	12,5	19,1	16,4	15,9
Avkastning på egenkapital, %	13,0	8,9	14,8	13,2	11,6

*Tallene for 2000 er eksklusive foreslått utbytte.

Noter

Note 1 – Anleggsmidler

Posten omfatter aksjer m.m. (326 TNOK) og anleggsmidler (1 527 TNOK) direkte eiet av SAS Norge ASA.

Note 2 – Skatter

I henhold til foreløpig norsk regnskapsstandard for behandling av skatt, er negative midlertidige forskjeller utlignet mot positive midlertidige forskjeller.

Betalbar skatt, MNOK	2000	1999
Regnskapsmessig resultat før skatter	761	497
Andel resultat som beskattes i selskaper i SAS Gruppen	33	-77
Regnskapsmessig resultat før skatter	794	420
Permanente forskjeller	7	-7
Utbytter	-234	-14
Endringer i midlertidige forskjeller:		
Anleggsmidler	330	-63
Gevinst- og tapskonto	-42	-326
Andre midlertidige forskjeller	-758	-269
Skattepliktig inntekt	97	-245
Beregnet betalbar skatt (28%)	27	0
Midlertidige forskjeller per 31. desember	2000	1999
Aksjer	89	89
Anleggsmidler	604	931
Gevinst- og tapskonto	891	863
Andre midlertidige forskjeller	693	334
Underskudd til fremføring	-	-245
Grunnlag utsatt skatt	2 277	1 972
Utsatt skatt i balansen (28%)	638	552
Spesifikasjon av årets skattekostnad	2000	1999
Beregnet betalbar skatt	27	0
Endring utsatt skatt	86	102
Skatter i selskaper i SAS Gruppen	84	43
Skattekostnad i resultatregnskapet	197	145

Foreløpig RISK-beløp 1.1.2001 er anslått til -2,70 NOK per aksje. Endelig RISK-beløp 1.1.2000 er fastsatt til -3,75 NOK per aksje.

Note 3 – Egenkapital

MNOK	Aksje- kapital	Fond for vurderings- forskjeller	Annen egen- kapital	Sum
Egenkapital per 1. januar 1999	470	307	3 300	4 077
Årets resultat	-	612	-48	564
Endring omregnings- differanse	-	-	-65	-65
Egenkapital per 31. desember 2000	470	919	3 187	4 576

Note 4 – Ytelser til ledende personer

TNOK	Adm. dir.	Tillits- valgte*
Lønn/honorarer	0	490
Annen godtgjørelse	0	0

Konsernsjefen i SAS er administrerende direktør i SAS Norge ASA uten ytterligere godtgjørelse utover ytelsene fra SAS.

* Består av honorar til styret i SAS Norge ASA og norske medlemmer av representantskapet i Scandinavian Airlines System.

Revisor

Honorar til selskapets revisor er kostnadsført med 25 TNOK for revisjon og 159 TNOK for annen bistand.

Pensjonsforpliktelser

Selskapets pensjonsforpliktelser er dekket gjennom kollektiv pensjonsordning, og omfatter to ansatte og tre nåværende pensjonister (netto pensjonsmidler 1 157 TNOK).

Note 5 – Eierstruktur

For opplysninger om selskapets største aksjeeiere og deres eierandeler samt annen aksjeinformasjon, henvises det til side 23.

Revisjonsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Vi har revidert årsregnskapet for SAS Norge ASA for regnskapsåret 2000 som viser et overskudd på 564 MNOK. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til disponering av årets overskudd. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømpstilling og noteopplysninger. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjon i samsvar med revisorloven og god revisjonsskikk i Norge. God revisjonsskikk krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimater, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av års-

regnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og interne kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et uttrykk for selskapets økonomiske stilling 31.12.2000 og for resultatet og kontantstrømmene i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge.
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god regnskapsskikk i Norge.
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Oslo, 8. mars 2001

Deloitte & Touche

Olav Revheim

Statsautorisert revisor

Generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Ordinær generalforsamling avholdes 18. april 2001, kl. 10.00, på Radisson SAS Scandinavia Hotel Oslo.

Styret i SAS Norge ASA

Styremedlemmer valgt av den private aksjonærgruppen

Bjørn Eidem, Styrets nestleder

H.r. adv. Partner i advokatfirmaet Harboe, Eidem & Co. AS.

Styremedlem i Scandinavian Airlines System.

Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 5 861.

Mads Henry Andenæs, Styremedlem

Prof.dr.jur., Institutt for Privatrett, Universitetet i Oslo.

Varamedlem i styret i Scandinavian Airlines System.

Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 0

Styremedlemmer oppnevnt av staten

Harald Norvik, Styrets leder

Siviløkonom.

Styremedlem i Scandinavian Airlines System.

Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 0

Kari Gjestebø, Styremedlem

Direktør i Norges Bank.

Varamedlem i styret i Scandinavian Airlines System.

Aksjeholdning i SAS Norge ASA: 0

SAS Sverige AB

Årsberetning

Styret og administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ.), (org.nr. 556042-5414) avgir herved årsrapport for regnskapsåret 2000.

Gjennom konsortialavtalen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB luftfartsvirksomhet i konsortiene Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter. SAS driver virksomhet med tilknytning til luftfartsvirksomheten i datterselskaper og tilknyttede selskaper. De to konsortiene med datterselskaper og tilknyttede selskaper utgjør SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsideen i SAS Sverige AB er å utøve et aktivt eierskap i SAS Konsortiet. Det overordnede målet er en langsiktig utvikling av SAS gjennom aktivt styrearbeid.

Virksomhet

SAS Sverige ABs hovedvirksomhet er å eie og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet. Utover dette og en viss egen finansforvaltning driver ikke selskapet noen egen virksomhet.

Styrearbeidet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs styre består av fire medlemmer, hvorav to medlemmer (styreformann og viseformann) også er styremedlemmer i SAS Konsortiets styre. Selskapets administrerende direktør er også administrerende direktør i SAS Konsortiet. Som regel avholdes selskapets styremøter i direkte tilknytning til SAS Konsortiets styremøter. Gjennom styrets arbeidsordning og instruks for administrerende direktør fastsettes arbeidsfordelingen mellom styre og administrerende direktør.

Styret har i 2000 hatt seks styremøter. I tillegg har styret fattet vedtak per capsulam i ett tilfelle.

Miljørapport

Når det gjelder informasjon om SAS' miljøarbeid, henvises det til SAS Gruppens årsrapport samt til SAS Gruppens separate miljørapport.

Resultat

Resultatet etter skatt for SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen var på 831 (593) MSEK.

Personale

SAS Sverige AB har ingen ansatte.

Utbyttepolitikk

Styrene i SAS' morselskaper har som ambisjon å føre en felles utbyttepolitikk som har som formål å gi like stort utbytte for de respektive SAS-aksjene ved omregning til én og samme valuta.

Det årlige utbyttet fastsettes på bakgrunn av SAS Gruppens resultatutvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturf forhold.

Utbyttepolitikken har som mål at utbyttet over en konjunktursyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% av SAS Gruppens resultat etter fradrag for beregnet skatt.

Forslag til utbytte

Utbyttet for regnskapsåret foreslås til 4,50 (4,00) SEK per aksje og vil da utgjøre 317 (282) MSEK. Fra og med år 2000 balanseføres ikke foreslått utbytte.

Utsikter for hele 2001

Vedrørende utsikter for 2001 henvises det til informasjon gitt av SAS Gruppen.

Resultatregnskap

Proforma

Konsernresultatregnskap

MSEK	Note	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		1 188,4	791,1
Personalkostnader		-1,8	-5,1
Andre driftskostnader		-1,4	-1,6
Driftsresultat		1 185,2	784,4
Finansielle inntekter		35,2	30,9
Resultat før skatt		1 220,4	815,3
Skatt	1	-389,5	-221,8
Årets resultat		830,9	593,5

¹ Andel i SAS Gruppens resultat før datterselskapers og tilknyttede selskapers skatt.

Kontantstrømanalyse

MSEK	Proforma			
	2000	1999	2000	1999
Årets virksomhet				
Resultat før skatt	1 220	815	1 272	692
Resultatandeler	-1 188	-791	-1 240	-668
Betalbar skatt	-94	-155	-94	-155
Kontantstrøm fra virksomheten	-62	-131	-62	-131
Endring i arbeidskapital	14	1	14	1
Nettofinansiering fra virksomheten	-48	-130	-48	-130
Mottatt overføring fra SAS	330	410	330	410
Utbytte til aksjeeiere	-282	-282	-282	-282
Endring i likvide midler	0	-2	0	-2
Likvide midler ved driftsårets begynnelse	1	3	1	3
Likvide midler ved driftsårets utgang	1	1	1	1

Balanse

Proforma

Konsernbalanse

EIENDELER

MSEK	31.12.2000	31.12.1999
Anleggsmidler		
Materielle anleggsmidler	0,1	0,1
Finansielle anleggsmidler		
Andeler i SAS Gruppen	8 373,0	7 311,8
Andre aksjer	0,0	0,0
	8 373,0	7 311,8
Sum anleggsmidler	8 373,1	7 311,9
Omløpsmidler		
Kortsiktige fordringer		
Fordringer på SAS	800,6	851,0
Forventet overføring fra SAS	-	330,0
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter	1,3	1,3
	801,9	1 182,3
Kasse og bank	1,1	0,9
Sum omløpsmidler	803,0	1 183,2
SUM EIENDELER	9 176,1	8 495,1

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Egenkapital	8		
Bunden egenkapital			
Aksjekapital (70 500 000 aksjer à 10 SEK)		705,0	705,0
Oppskrivningsfond		179,0	179,0
Bundne reserver		4 947,2	4 561,4
Sum bunden egenkapital		5 831,2	5 445,4
Fri egenkapital			
Tilbakeholdt overskudd		826,6	899,2
Årets resultat		830,9	593,5
Til fradrag: Foreslått utbytte		-	-282,0
Sum fri egenkapital		1 657,5	1 210,7
Sum egenkapital		7 488,7	6 656,1
Pensjonsavsetninger		0,5	0,5
Langsiktig gjeld			
Utsatt skatt		1 570,1	1 403,6
Annen langsiktig gjeld		22,1	22,1
		1 592,2	1 425,7
Kortsiktig gjeld			
Foreslått utbytte		-	282,0
Skattgjeld		93,6	130,0
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		1,1	0,8
		94,7	412,8
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		9 176,1	8 495,1
Sikkerhetsstillelse			
Pantstillelser SAS Gruppen (3/7)		594,1	413,0
Garantiansvar			
SAS Gruppen (3/7)		357,8	529,9
VPC		-	0,7
		357,8	530,6

Resultatregnskap

MSEK	Note	2000	1999
Resultatandeler i konsortier	2	1 240,4	667,6
Personalkostnader	9	-1,8	-5,1
Andre eksterne driftskostnader		-1,4	-1,6
Driftsresultat		1 237,2	660,9
Renteinntekter og lignende resultatposter		35,2	30,9
Resultat før skatt		1 272,4	691,8
Årsoppgjørdisposisjoner	3	-533,5	-259,3
Skatt på årets resultat	1	-94,1	-154,6
Årets resultat		644,8	277,9

Balanse

EIENDELER

MSEK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Anleggsmidler			
Inventar	4	0,1	0,1
Sum materielle anleggsmidler		0,1	0,1
Andeler i konsortier	5	7 983,3	6 746,7
Aksjer i konsernselskaper	6	120,4	120,4
Andre aksjer	7	0,0	0,0
Sum finansielle anleggsmidler		8 103,7	6 867,1
Sum anleggsmidler		8 103,8	6 867,2
Omløpsmidler			
Fordringer på SAS		800,6	851,0
Forventet overføring fra SAS		-	330,0
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter		1,3	1,3
Sum kortsiktige fordringer		801,9	1 182,3
Kasse og bank		1,1	0,9
Sum omløpsmidler		803,0	1 183,2
SUM EIENDELER		8 906,8	8 050,4

EGENKAPITAL OG GJELD

MSEK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Egenkapital	8		
Bunden egenkapital			
Aksjekapital			
(70 500 000 aksjer à 10 SEK)		705,0	705,0
Oppskrivningsfond		179,0	179,0
Reservefond		141,0	141,0
Sum bunden egenkapital		1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital			
Tilbakeholdt overskudd		927,8	935,7
Årets resultat		644,8	277,9
Til fradrag: Foreslått utbytte		-	-282,0
Sum fri egenkapital		1 572,6	931,6
Sum egenkapital		2 597,6	1 956,6
Ubeskattede reserver	3	6 071,5	5 538,0
Pensjonsavsetninger		0,5	0,5
Langsiktig gjeld		22,1	22,1
Kortsiktig gjeld			
Foreslått utbytte		-	282,0
Gjeld til konsernselskaper		120,4	120,4
Skattegjeld		93,6	130,0
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		1,1	0,8
Sum kortsiktig gjeld		215,1	533,2
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		8 906,8	8 050,4

Sikkerhetsstillelser

Pantstillelser SAS Konsortiet (3/7)	7,8	24,1
Garantiansvar		
SAS Konsortiet (3/7)	394,4	495,2
VPC	-	0,7
	394,4	495,9

Dessuten er SAS Sverige AB solidarisk ansvarlig sammen med SAS Danmark AS og SAS Norge ASA for samtlige forpliktelser inngått av konsortiene SAS, SAS Commuter og Scanair.

Kommentarer til årsregnskapet

Regnskapsprinsipper

Proforma rapportering for SAS Sverige AB

For å gjøre det lettere å sammenligne SAS Sverige AB og de andre morselskapene, er det i SAS Sveriges årsoppgjør tatt inn proforma konsernregnskap, konsernbalanse og kontantstrømanalyse. I disse rapportene inngår i tillegg til SAS Sveriges egen virksomhet 3/7 av SAS Gruppen med såkalt «online consolidation».

SAS Gruppens rapportering er utarbeidet i samsvar med International Accounting Standards Committees anbefaling (IASC). Dette medfører blant annet at tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med egenkapitalmetoden. Videre rapporteres kursgevinster og kurstap over resultatet for den perioden de oppstår. Finansiell leasing kapitaliseres. Betalt og utsatt skatt beregnes på resultatet før årsoppgjørdisposisjoner, noe som senere ikke blir rapportert i resultatregnskapet. Ubeskattede reserver fordeles mellom egenkapital og utsatt skatt.

SAS Sverige AB

Rapporteringen omfatter SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter.

I SAS Sverige ABs balanse rapporteres andelene i de respektive konsortiene. I selskapets rapportering foretas avsetninger til ubeskattede reserver på grunnlag av selskapets andel av resultat og eiendeler i de respektive konsortiene.

Konsortienes årsregnskap er avlagt i samsvar med International Accounting Standards Committees (IASC) anbefaling. For SAS Sverige AB foretas spesiell konsortierapportering hvor konsortienes aksjeholdning i datterselskaper og tilknyttede selskaper rapporteres i samsvar med oppkjøpsmetoden.

Andre kommentarer til årsregnskapet

SAS Sveriges datterselskaper har ikke drevet noen virksomhet i løpet av året, og aksjenes bokførte verdi tilsvarte i det vesentlige beskattet egenkapital. Formell konsernrapportering for SAS Sverige AB er ikke foretatt.

Femårsoversikt¹

MSEK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	1 188	791	1 225	957	778
Resultat før skatt	1 220	815	1 265	996	946
Årets resultat	831	593	900	714	664
Balanse					
Anleggsmidler ¹	8 373	7 312	6 904	6 177	5 585
Omløpsmidler	803	1 183	1 385	1 511	1 433
Sum eiendeler	9 176	8 495	8 289	7 688	7 018
Egenkapital	7 488	6 656	6 329	5 664	5 151
Langsiktig gjeld og avsetninger	1 593	1 426	1 428	1 441	1 365
Kortsiktig gjeld	95	413	532	583	502
Sum egenkapital og gjeld	9 176	8 495	8 289	7 688	7 018
Nøkkeltall					
Egenkapital per aksje, SEK	106,22	94,41	89,77	80,34	73,06
Soliditet, %	98,7	94,9	93,4	92,1	93,6
Avkastning på anvendt kapital, %	14,0	10,0	16,3	14,0	14,9
Avkastning på egenkapital, %	11,7	9,1	15,0	13,2	13,7

¹ Inklusive nettoandel i SAS Gruppen.

* Tallene for 2000 er eksklusive foreslått utbytte.

Noter

Note 1 – Skatt

	2000	1999
Skatt i SAS Sverige AB		
Betalbar skatt	94,1	154,6
Endring i utsatt skattegjeld	166,4	72,6
Endring i utsatte skattefordringer	–	–74,0
Skatt i SAS' datterselskaper og tilknyttede selskaper	129,0	68,6
	389,5	221,8

Note 2 – Resultatandeler i konsortier

	2000	1999
SAS Konsortiet	1 195,3	649,3
Konsortiet SAS Commuter	45,1	18,3
Scanair Konsortiet	–	–
	1 240,4	667,6

Note 3 – Ubeskattede reserver

	Inngående balanse	Årets avsetning	Utgående balanse
Periodiseringsfond 1994	70,5	–70,5	–
Periodiseringsfond 1995	119,3	–	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	–	399,0
Periodiseringsfond 1997	223,5	–	223,5
Periodiseringsfond 1998	225,5	–	225,5
Periodiseringsfond 1999	116,3	–	116,3
Periodiseringsfond 2000	–	86,0	86,0
Meravskrivninger			
Fly, maskiner og inventar	4 185,8	518,0	4 703,8
Bygninger	198,1	–	198,1
Sum	5 538,0	533,5	6 071,5
Hvorav:			
Utsatt skatteandel (28%)	1 550,6		1 700,0
Egenkapitalandel	3 987,4		4 371,5

Note 6 – Aksjer i konsernselskaper

	Org. nr.	Hoved-kontor	Antall aksjer	Kapital-andel	Nom. verdi	Bokført verdi	
						2000	1999
AB Sila	556137-6764	Stockholm	10 000	100%	1,0	1,0	1,0
ABA Flyg AB	556286-2473	Stockholm	1 000	100%	0,1	119,4	119,4
					1,1	120,4	120,4

Datterselskapene driver ingen virksomhet.

Note 7 – Andre aksjer

OM Gruppen 17 754 stk. á nom. 2 SEK, bokført verdi 32,3 TSEK, børsverdi 3.8 MSEK.

Note 4 – Inventar

	2000	1999
Inngående anskaffelsesverdi	0,2	0,2
Utrangering	–0,1	–
Utgående anskaffelsesverdi	0,1	0,2
Inngående akkumulerte avskrivninger	–0,1	–0,1
Utrangering akkumulerte avskrivninger	+0,1	–
Utgående akkumulerte avskrivninger	0,0	–0,1
Bokført verdi	0,1	0,1

Anskaffelsesverdi som gjelder kunst

Note 5 – Andeler i konsortier

	2000	1999
SAS Konsortiet	7 699,7	6 505,4
Konsortiet SAS Commuter	283,6	241,2
Scanair Konsortiet	0,0	0,0
	7 983,3	6 746,6

Note 8 – Egenkapital/endring i egenkapital

Proforma SAS Sverige AB	Aksje- kapital	Oppskriv- ningsfond	Bundne reserver	Frie reserver	Sum
Ved årets begynnelse	705,0	179,0	4 561,4	1 492,7	6 938,1
Utbetalt utbytte				-282,0	-282,0
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	4 561,4	1 210,7	6 656,1
Overføring mellom bundne og frie reserver			384,1	-384,1	-
Endring av omregningsdifferanse			21,0		21,0
Endring av SAS' eierandel i tilknyttede selskaper m.m.			-19,3		-19,3
Årets resultat				830,9	830,9
	705,0	179,0	4 947,2	1 657,5	7 488,7

SAS Sverige AB

	Aksje- kapital	Oppskriv- ningsfond	Reserve- fond	Fri egen- kapital	Sum
Ved årets begynnelse	705,0	179,0	141,0	1 213,6	2 238,6
Utbetalt utbytte				-282,0	-282,0
Etter utbetalt utbytte	705,0	179,0	141,0	931,6	1 956,6
Omregningsdifferanse				-3,8	-3,8
Årets resultat				644,8	644,8
	705,0	179,0	141,0	1 572,6	2 597,6

Note 9 – Antall ansatte, lønn, andre godtgjørelser og sosiale kostnader

Selskapet har ingen ansatte.

	2000	1999
Lønn og andre godtgjørelser er utbetalt til nåværende styremedlemmer, medlemmer i SAS' representantskap og tidligere administrerende direktør	1,3	1,7
andre ansatte	-	1,8
	1,3	3,5
Sosiale kostnader er utbetalt til nåværende styremedlemmer, medlemmer i SAS' representantskap og tidligere administrerende direktører	1,2	1,5
andre ansatte	-	0,6
	1,2	2,1
hvorav pensjonskostnader vedrørende tidligere administrerende direktører	0,6	0,7
andre ansatte	-	0,0
	0,6	0,7

På generalforsamlingen i 2000 ble det vedtatt at det skulle utbetales et fast årshonorar på totalt 400 000 SEK til styrets medlemmer, hvorav honoraret til styreformannen utgjør 150 000 SEK. Honorar til de medlemmer i SAS' representantskap som er valgt av SAS Sverige AB, ble fastsatt til 275 000 SEK.

Det er i løpet av året utbetalt sluttvederlag til tidligere administrerende direktør per måned t.o.m. juli 2000. Pensjon tilsvarende 70% av bruttolønnen trer i kraft i samsvar med avtale etter fylte 60 år.

Det er ikke utbetalt lønn eller andre godtgjørelser til nåværende administrerende direktør.

Note 10 – Honorar til revisorer

Honorar til revisorer er kostnadsført med 35 TSEK for revisjon og 12 TSEK for annen rådgivning.

Forslag til disponering av overskudd

Styret og administrerende direktør foreslår at morselskapets disponible overskudd på 1 573 MSEK disponeres slik:

Utbytte til aksjeeierne 4,50 SEK per aksje som utgjør	317 MSEK
Overføring til egenkapital	1 256 MSEK
	<hr/>
	1 573 MSEK

Stockholm, 8. mars 2001

Bo Berggren

Styreformann

Erik Belfrage

Urban Jansson

Nina Linander

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Vår revisjonsberetning er avgitt 8. mars 2001.

Jan Åke Magnuson

Autorisert revisor

Gunnar Abrahamson

Autorisert revisor

Revisjonsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ.), organisasjonsnummer 556042-5414.

Vi har revidert årsoppgjøret og bokføringen samt styrets og administrerende direktørs forvaltning av SAS Sverige AB i år 2000. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapet og forvaltningen. Vårt ansvar er å uttale oss om årsoppgjøret og forvaltningen på grunnlag av vår revisjon.

Revisjonen er utført i samsvar med god revisjonsskikk i Sverige. Det innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsoppgjøret ikke inneholder vesentlige feil. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger beløp og annen informasjon i regnskapet. I revisjonen inngår også å granske regnskapsprinsippene og styrets og administrerende direktørs anvendelse av disse, samt å vurdere den samlede informasjonen i årsoppgjøret. Som grunnlag for vår uttalelse om ansvarsfrihet har vi gransket

vesentlige beslutninger, tiltak og forhold i selskapet for å bedømme om styremedlemmer eller administrerende direktør er erstatningspliktige overfor selskapet. Vi har også gransket om styremedlemmer eller administrerende direktør på annen måte har handlet i strid med aksjeloven, årsregnskapsloven eller selskapsvedtektene. Vi anser at vår revisjon gir oss rimelig grunn for våre uttalelser nedenfor.

Årsoppgjøret er avlagt i samsvar med årsregnskapsloven og gir dermed et riktig bilde av selskapets resultat og stilling i samsvar med god regnskapsskikk i Sverige.

Vi anbefaler at generalforsamlingen godkjenner resultatregnskapet og balansen for morselskapet, disponerer overskuddet i morselskapet i samsvar med forslaget i årsberetningen og innvilger styrets medlemmer og administrerende direktør ansvarsfrihet for regnskapsåret.

Stockholm, 8. mars 2001

Jan Åke Magnuson

Autorisert revisor

Gunnar Abrahamson

Autorisert revisor

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling avholdes tirsdag 17. april 2001, kl. 18.00 i Wallenbergssalen, IVA Konferenscenter, Grev Turegatan 16, Stockholm.

Deltakere

Aksjeeiere som ønsker å delta på generalforsamlingen, skal både

være registrert i aksjeboken ført av VPC AB («VPC») før fredag 6. april 2001,

og registrere seg hos selskapet på adressen SAS Sverige AB, c/o SAS Avd STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-7971293, telefaks 08-859495 eller via www.sas.no senest tirsdag 10. april 2001 kl. 16.00.

Forvalterregistrerte aksjer

For å kunne delta på generalforsamlingen må aksjeeiere som har forvalterregistrert sine aksjer gjennom bankenes notariatavdelinger eller hos fondsforvaltere, for anledningen registrere aksjene i eget navn hos VPC. Aksjeeiere som ønsker en slik omregistrering, må informere forvalteren om dette i god tid før 6. april 2001.

Utbytte

Som avstemningsdag foreslås fredag 20. april 2001. Dersom generalforsamlingen treffer beslutning i samsvar med forslaget, forventes utbyttet å bli sendt ut gjennom VPC onsdag 25. april 2001.

Styret og revisorer

Styret

Bo Berggren, styreformann

Født 1936. Valgt 1985.

Svensk styreformann i SAS. Styreformann i Stenqvist AB. Styremedlem i Danisco A/S, Robert Bosch GmbH samt i styrene i en rekke andre selskaper og organisasjoner.

Aksjeholdning: 8 000

Erik Belfrage

Født 1946. Valgt 1992.

Bankdirektør i Skandinaviska Enskilda Banken. Styreformann i Institutet för Företagsledning (IFL), Utrikespolitiska Institutet (UI), Sigtuna Skolstiftelse og Centre for European Policy Studies (CEPS). Styremedlem i bl.a. SAAB. Vararepresentant til styret i SAS.

Aksjeholdning: 140

Urban Jansson, viseformann

Født 1945. Valgt 1999.

Direktør. Styreformann i bl.a. Perstorp og Proffice. Styremedlem i bl.a. Ahlstrom Corp., C Technologies, Pyrosequencing, SAS og SEB.

Aksjeholdning: 2 000

Nina Linander

Født 1959. Valgt 1999.

Direktør i Vattenfall Energimarknad. Styremedlem i Vattenfall Power Management AB og Abonnera i Sverige AB. Vararepresentant til styret i SAS.

Aksjeholdning: 0

Revisorer

Jan Åke Magnuson

Født 1942. Valgt 1992.

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Gunnar Abrahamson

Født 1947. Valgt 1997.

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Lars-Gunnar Nilsson

Vararepresentant. Født 1953. Valgt 1997.

Autorisert revisor. Deloitte & Touche

Dan Phillips

Vararepresentant. Født 1966. Valgt 1998.

Autorisert revisor.

SAS' styre

Styret består av ni medlemmer og tolv vararepresentanter

Seks styremedlemmer og seks vararepresentanter skal representere de tre morselskapene og utnevnes indirekte av aksjeeierne i de respektive morselskapene gjennom valg av medlemmer til morselskapenes styre. Formann og viseformann i hvert morselskaps styre sitter som representanter i SAS Konsortiets styre. De to øvrige styremedlemmene i hvert enkelt morselskap er vararepresentanter i SAS Konsortiets styre.

Ansatteorganisasjonene i Danmark, Norge og Sverige velger etter en spesialoverenskomst ett styremedlem og to vararepresentanter hver.

Blant de styremedlemmene som representerer morselskapene, velger styret en formann, en første viseformann og en andre viseformann. Disse oppgavene skal som hovedregel alternerer mellom styreformennene i morselskapene. I det norske morselskapets styre roterer formannskapet årlig mellom formann og viseformann.

Styret har de samme rettigheter og arbeidsoppgaver som normalt sett utføres av styret i et aksjeselskap. Styret skal lede og forvalte SAS' anliggender. Representantskapet gir nærmere retningslinjer vedrørende styrets virksomhet og ansvar.

Styret utnevner administrerende direktør og fastsetter dennes lønn. Administrerende direktør er ansvarlig for den løpende driften, men styret har rett til selv å fatte vedtak i saker som inngår i den løpende driften. Styret vedtar forskrifter angående administrerende direktørs rettigheter og plikter.

Styret er beslutningsdyktig når minst fire av de seks styremedlemmene som representerer morselskapene er til stede, og det enkelte morselskap er representert. Hvert tilstedeværende styremedlem har én stemme. Styret fatter vedtak basert på simpelt flertall. Hvis vedtak ikke kan fattes basert på simpelt flertall, gjelder det forslag som støttes av styreformannen og minst fire av de styremedlemmene som representerer morselskapene.



Bo Berggren

født 1936, tekn.dr.h.c.

Formann i SAS' styre 2000. Svensk styreformann i SAS fra 1992 samt formann i SAS Sverige AB som representant for de svenske private eierinteressene.

Styremedlem i en rekke svenske og utenlandske selskaper og organisasjoner.

Aksjeholdning: 8 000 aksjer i SAS Sverige AB.

Personlig vararepresentant: Erik Belfrage



Harald Norvik

født 1946, siviløkonom

Første viseformann i SAS' styre 2000. Alternerende norsk styreformann i SAS fra 1992 samt formann i SAS Norge ASA's styre 2000 som representant for den norske stat.

Formann i representantskapet i Den norske bank. Styremedlem i bl.a. Oslo Børs, TV2 AS, Umoe ASA.

Aksjeholdning: 1 000 aksjer i SAS Norge ASA.

Personlig vararepresentant: Kari Gjestebø



Erik Sørensen

født 1944, sivilingeniør

Andre viseformann i SAS' styre 2000. Medlem i SAS' styre fra 2000 samt formann i SAS Danmark A/S' styre 2000 som representant for de danske private eierinteressene.

Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S. Viseformann i ISS A/S samt styremedlem i MAERSK MEDICAL A/S.

Aksjeholdning: 10 000 aksjer i SAS Danmark A/S.

Personlig vararepresentant: Anders Knutsen



Bjørn Eidem

født 1942, høyesterettsadvokat
Alternerende norsk styreformann i SAS fra 1992, styremedlem i SAS fra 1983. Viseformann i SAS Norge ASAs styre 2000 som representant for de norske private eierinteressene.

Deleier i advokatfirmaet Harboe, Eidem & Co. AS. Styreformann i bl.a. Hafslund ASA, Havila ASA og Rederiaksjeselskapet Sunnmøre Rederi.

Aksjeholdning: 5 861 aksjer i SAS Norge ASA.

Personlig vararepresentant:
Mads Henry Andenæs



Personalrepresentanter

Leif Kindert

født 1941
Styremedlem i SAS fra 1992.
Ansatt i SAS i Sverige.

Aksjeholdning: 0
Vararepresentanter:
Ulla Grøntvedt og Jouni Ketola



Urban Jansson

født 1945, direktør
Medlem i SAS' styre fra 1999 samt viseformann i SAS Sverige ABs styre som representant for den svenske stat.

Styreformann i bl.a. Perstorp og Proffice. Styremedlem i bl.a. A Ahlström Corp., C Technologies, Pyro Sequencing og SEB.

Aksjeholdning: 2 000 aksjer i SAS Sverige AB.

Personlig vararepresentant:
Nina Linander



Ingvar Lilletun

født 1938
Styremedlem i SAS fra 1979.
Ansatt i SAS i Norge.

Aksjeholdning: 0
Vararepresentanter:
John Lyng og Olav Lie



Anders Eldrup

født 1948, cand.scient.pol.
Medlem i SAS' styre fra 1993 samt viseformann i SAS Danmark A/S' styre som representant for den danske stat.

Departementssjef i Finansministeriet. Viseformann i Dansk Olie og Naturgas A/S' styre.

Aksjeholdning: 0
Personlig vararepresentant:
Bjørn Westh



Helmuth Jacobsen

født 1945
Styremedlem i SAS fra 1998.
Ansatt i SAS i Danmark.

Aksjeholdning: 0
Vararepresentanter:
Nicolas Fischer og Jens Tholstrup Hansen.

Aksjeholdning per 20.02.2001

SAS' ledelse



Vagn Sørensen, Marie Ehrling, Gunnar Reitan og Claes Broström.

Jan Stenberg

President & CEO,
født 1939

Administrerende direktør og konsernsjef i SAS fra april 1994. Administrerende direktør i SAS' morselskaper SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB fra 1996.

Tidligere viseadministrerende direktør og medlem i den administrative ledelsen i Ericsson, styremedlem i flere av Ericssons datterselskaper, administrerende direktør i Ericsson Cables, sjef for forretningsområde Public Telecommunications samt administrerende direktør i Ericsson Telecom AB.

Styreformann i B2 Bredband AB, styremedlem i Deutsche Lufthansa AG, Förvaltnings AB Stattum, Proceedo Commerce AB, Orange Sverige AB og Kungliga Operan samt medlem i Aktiemarkedsnämnden.

Aksjeholdning: 13 000 aksjer i SAS Sverige AB.

Gunnar Reitan

Executive Vice President & CFO,
født 1954

Medlem av SAS Management Team og fra oktober 1993 ansvarlig for stabsfunksjoner innen finans, økonomi, eiendomsforvaltning og andre konsernstabsfunksjoner. Dessuten ansvarlig for SAS' eksterne relasjoner i Norge. Ansatt i SAS januar 1988 i Oslo som Director for SAS Station Services. Senere Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge.

Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet.

Styremedlem i SPP Liv AB, Vital Forsikring ASA, Spanair S.A., Leif Høegh & Co. samt styreformann i Widerøe's Flyveselskap ASA.

Aksjeholdning: 0

Claes Broström

Senior Vice President & CIO,
født 1954

Medlem av SAS Management Team og fra september 1998 ansvarlig for stabsfunksjonen Information Strategies & Processes. Hovedansvarlig for IT-utvikling og virksomhetsutvikling.

Har tidligere arbeidet som Vice President i forretningsområdeledelsen for Ericsson Infocom Systems, ansvarlig for IT- og virksomhetsutvikling. Tidligere erfaring fra data- og verkstedsindustrien som markedsjef, produksjonssjef og konstruksjonssjef. Styreformann i Scandinavian IT Group, tidligere SAS Data Holding A/S samt styremedlem i Melody AB.

Aksjeholdning: 200 aksjer i SAS Sverige AB.

Marie Ehrling

Senior Vice President,
født 1955

Medlem av SAS Management Team og fra oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division. Divisjonen har ansvaret for kundeservice på flyplasser. Fra og med 1. januar 2001 ble denne delen av divisjonen omdannet til egen Business Unit, Scandinavian Ground Services.

Ansatt i SAS i 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994. Tidligere erfaring som finansanalytiker på 4:e AP-fonden, informasjonssjef i Utbildnings-, Ekonomi- samt Budgetdepartementet.

Styremedlem i AB Lindex.

Aksjeholdning: 0

Jan Forsberg

Senior Vice President,
født 1951

Medlem av SAS Management Team og fra januar 1997 ansvarlig for Operation Division. Divisjonen har det overordnede ansvaret for flyvirksomheten, herunder ansvaret for SAS' kabinansatte og piloter.

Har tidligere arbeidet som President Gate Gourmet Northern Europe A/S, Managing Director SAS Service Partner Stockholm AB og logistikkjef for det internasjonale bygningsfirmaet Tour & Andersson AB.

Styremedlem i Widerøe's Flyveselskap ASA.

Aksjeholdning: 0

Ørnulf Myrvoll

Senior Vice President,
født 1946

Medlem av SAS Management Team og fra desember 1998 ansvarlig for Technical Division. Divisjonen har ansvaret for det tekniske vedlikeholdet av SAS' flyflåte.

Tidligere erfaring som President i ABB Norsk Kabel, President i ABB Strømmen AB samt Division Manager i Communication Division Tele & Data og Managing Director, Wessel Kabel AS.

Viseformann i styret for Raufoss ASA.

Aksjeholdning: 0



Aksjeholdning per 20.02.2001



Henry Sténson, Jan Stenberg og Ørnulf Myrvoll.



Bernhard Rikardsen

Senior Vice President,
født 1956

Medlem av SAS Management Team og fra november 1993 ansvarlig for stabsfunksjonen Human Resources. Hovedansvarlig for bl.a. SAS' personalspørsmål, personalpolitikk og lederutvikling.

Ansatt i 1981 i SAS' personalavdeling i Norge. Personaldirektør i SAS i Norge 1990.

Styreformann i datterselskapet SAS Flight Academy.

Aksjeholdning: 0.

Henry Sténson

Senior Vice President,
født 1955

Medlem av SAS Management Team og fra mars 1998 ansvarlig for stabsfunksjonen Public Relations & Government Affairs. Hovedansvar for bl.a. kontakter med media, offentlighet og politikere samt intern kommunikasjon.

Har tidligere arbeidet som informasjonssjef hos Volvo Flygmotor AB, sjef for Automotive Communications i AB Volvo, informasjonsdirektør hos Saab Aircraft AB samt informasjonsdirektør i Volvo Car Corporation.

Styreformann i European Centre for Public Affairs.

Aksjeholdning: 0.

Erik Strand

Senior Vice President,
født 1951

Medlem av SAS Management Team og fra februar 1996 ansvarlig for divisjonen Marketing & Sales. Divisjonen har det overordnede ansvaret for alt salg til passasjerer innen SAS og for en rekke partnere. Dette innebærer ansvar for relasjoner med reisebyråer, agenter og SAS' eget salg. Divisjonen har også ansvaret for hele SAS' utenlandsvirksomhet samt all markedskommunikasjon, inklusive EuroBonus.

Tidligere erfaring som salgssjef hos AB R. Barlach, reklamesjef i Nordiska Kompaniet, markeds- og forretningsområdesjef hos DAGAB samt administrerende direktør for Ticket Travel Group AB.

Styreformann i Svenska Annonserföreningen og dessuten styreformann i datterselskapene SMART AB og SAS Media AB samt styremedlem i Mynta IT & Management AB.

Aksjeholdning: 13 900 aksjer i SAS Sverige AB.

Vagn Sørensen

Senior Vice President,
født 1959

Medlem av SAS Management Team og fra januar 1993 ansvarlig for Business Systems Division. Divisjonen har ansvar for lønnsomheten i SAS' trafikksystem, prissetting, produktene, flyflåten, frakt, SAS Trading, allianser samt for kommersielle strategier. Sørensen har i tillegg ansvar for SAS' eksterne relasjoner i Danmark. Ansatt i SAS i 1984 som trainee i markedsavdelingen. 1989 Marketing Director for Europa, Midtøsten og Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.

Viseformann i styret for Codan A/S og Codan Forsikring A/S. Medlem i styret for Sophus Berendsen A/S og International Health Insurance. Videre styremedlem i Cimber Air A/S, Skyways Holding AB, Wonderful Copenhagen, viseformann i Spanair S.A. samt styreformann i Oy Air Botnia Ab. Senior Advisor for EQT Partners A/S.

Aksjeholdning: 0.

Jørgen Lindegaard

født 1948

er utnevnt til ny administrerende direktør og konsernsjef og tiltrer sin stilling 8. mai 2001. Han kommer fra GN Store Nord i København.

Erik Strand, Jan Forsberg og Bernhard Rikardsen.

Representantskap og revisorer

SAS Konsortiets parter (morselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB) utøver sin direkte eierinnflytelse i SAS i representantskapet.

Representantskapet består av 30 personer og utnevnes av SAS' morselskapers aksjeeiere på den ordinære generalforsamlingen i de respektive morselskapene. Representantskapet skal utøve tilsyn og kontroll over SAS-styrets og administrerende direktørs forvaltning av SAS Konsortiet. Hvert morselskaps generalforsamling skal utnevne ti representanter. Representantene kan ikke være medlemmer eller vararepresentanter i SAS' styre eller i noen av SAS' morselskapers styrer. Representantskapet utnevner årlig blant medlemmene en formann, en første viseformann og en andre viseformann.

De ansatte i SAS har rett til å utnevne ni medlemmer med observatørstatus. Disse representantene har rett til å være til stede og delta i representantskapets møter uten stemmerett. De ansatte i Danmark, Norge og Sverige utnevner tre representanter hver.

Ordinære møter i representantskapet holdes to ganger i året, ett innen fire måneder fra regnskapsårets utgang og ett i oktober eller november.

Ved det første møtet behandler representantskapet følgende spørsmål:

- Godkjenning av SAS Konsortiets årsregnskap og konsolidering av regnskap.
- Disposisjon av SAS Konsortiets overskudd eller underskudd.
- Spørsmålet om det kan bevilges ansvarsfrihet overfor representantskapet for SAS Konsortiets styremedlemmer og administrerende direktør.
- Valg av revisor.
- Valg av formannspresidium i representantskapet.

Ved det andre ordinære møtet behandles SAS' resultat per siste kvartalsrapport.

Ved begge de ordinære møtene behandles også rapporter om SAS' virksomhet og økonomiske stilling samt prognoser for virksomheten for den nærmeste tiden.

Representantskapet er beslutningsdyktig når en majoritet av medlemmene fra hvert morselskap er til stede. Alle tilstedeværende medlemmer har en stemme hver. I de fleste spørsmål tas beslutninger med simpelt flertall. Ved stemmelikhet har formannen vetorett.

SAS' representantskap

Danske medlemmer

Ordinære medlemmer

Svend Jakobsen
Formann

Niels Brockenhuus-Schack
Jørgen Mads Clausen
Tommy Dinesen, MF
Peter Duetoft, MF
Jørgen Estrup, MF
Svend Aage
Heiselberg, MF
Kaj Ikkast, MF
Axel greve af Rosenborg
Ole Trolle

Personalrepresentanter

Helmuth Jacobsen
Nicolas Fischer
Jens Tholstrup Hansen

Norske medlemmer

Ordinære medlemmer

Johan Fr. Odfjell
Første viseformann

Gunnhill Margi Andreassen
Evy Buverud Pedersen
Petter Goldenheim
Kaare Granheim
Marit Høvding
Åge Korsvold
Jan Reinås
Svein Sundsbø
Erik Tønseth

Personalrepresentanter

Ingvar Lilletun
John Lyng
Olav Lie

Svenske medlemmer

Ordinære medlemmer

Bo Rydin
Andre viseformann

Georg Andersson
Annika Christiansson
Gösta Gunnarsson
Eva Halvarsson
Tom Hedelius
Bertil Jonsson
Bo Lundgren
Tom Wachtmeister
Marcus Wallenberg

Personalrepresentanter

Leif Kindert
Ulla Grøntvedt
Jouni Ketola

Revisorer

Danmark

Stig Enevoldsen
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim
Statsautorisert revisor
Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson
Auktoriserad revisor
Deloitte & Touche

Definisjoner og begreper

AEA • The Association of European Airlines. En sammenlutning av de største regulære europeiske flyselskapene.

Anvendt kapital • Total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

Anvendt kapital, markedsbasert • Se AV.

APEC, Asia Pacific Economic Cooperation • Samarbeidsforum for frihandel og økonomisk samarbeid blant medlemslandene i Asia/Stillehavsområdet.

ASK, Tilbudte setekilometer • Antall tilgjengelige passasjer seter multiplisert med den strekning som disse flys.

ATK, Tilbudte tonnkilometer • Antall tilgjengelige kapasitets-tonn for transport av både passasjerer, frakt og post multiplisert med den strekning i km som kapasiteten flys.

AV • Asset Value (markedsjustert anvendt kapital). Den bokførte verdi av totale eiendeler inklusive merverdien av flyflåten, pluss nåverdien av operasjonelle leasingkontrakter (NPV), minus ikke rentebærende gjeld og rentebærende eiendeler. Kan også uttrykkes som bokført egenkapital inklusive merverdi i flyflåten, pluss nåverdien av operasjonelle leasingkontrakter (NPV), pluss netto rentebærende gjeld.

Avkastning på egenkapital • Resultat etter skatt i forhold til gjennomsnittlig egenkapital. Skatt på SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en sjablonskattesats på 29,1% (veid gjennomsnittlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

Avkastning på anvendt kapital (ROCE) • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til gjennomsnittlig anvendt kapital. Med anvendt kapital menes total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

Avkastning på anvendt kapital (ROCE), markedsbasert • EBITR minus avskrivningsdelen av kostnaden for operasjonell flyleasing pluss endring av merverdi (fly) i forhold til AV.

Betalte passasjerkilometer (RPK) • Se RPK.

Betalte tonnkilometer (RTK) • Se RTK.

Break even-lastfaktor • Den lastfaktoren som gjør at trafikkinntektene og driftskostnadene er like store.

Brutto driftsmargin • Driftsresultat før avskrivninger i forhold til driftsinntekten.

Børsverdi ved årets utgang • Pris på aksjen multiplisert med antall utestående aksjer.

CFROI • EBITDAR i forhold til AV.

Code-Share • Når to eller flere flyselskaper angir sitt flight-nummer i ruteplanen for én og samme flyging, men bare ett av selskapene utfører selve flygingen.

Direkte avkastning, gjennomsnittskurs • Utbytte i % av gjennomsnittlig aksjekurs i løpet av året.

EBIT (inkl. salgsgevinster) • Driftsresultat.

EBITDA • Resultat før finansnetto, skatt, avskrivninger, avskrivninger av goodwill og resultat fra salg av anleggsmidler.

EBITDAR • Resultat før finansnetto, skatt, avskrivninger, avskrivninger av goodwill, resultat fra salg av anleggsmidler og kostnader for operasjonell flyleasing.

EBITR • Resultat før finansnetto, skatter og kostnader for operasjonell flyleasing.

ECAC, European Civil Aviation Conference • Forum for samarbeid mellom og samordning av europeiske nasjonale myndigheter i sivile luftfartsspørsmål.

Egenkapitalmetoden • Andeler i tilknyttede selskaper tillagt SAS' andel av egenkapital under hensyn til anskaffede merverdier respektive mindreverdier.

Enhetsinntekt (yield) • Gjennomsnittlig trafikkinntekt per RPK.

Enhetskostnad • Flyvirksomhetens totale driftskostnader redusert med ikke trafikkrelaterte inntekter per veid RPK/ASK.

EV (Enterprise) • Gjennomsnittlig børskurs for de tre SAS-aksjene ved årsskiftet med tillegg av gjennomsnittlig nettogjeld for året samt nåverdien av operasjonelle leasingkontrakter.

EVA, Equity Value Added • Avkastningen utover selskapets gjennomsnittlige kapitalkostnad (WACC) x markedsjustert kapital.

Finansiell leasing • Finansiell leasing baseres på en leasingavtale der de risikoer og fordeler som er forbundet med å eie objektet, i det vesentlige er overført til leasingtakeren. Objektet rapporteres som anleggsmiddel i balansen, og forpliktelsen til å betale fremtidige leasingavgifter føres opp som gjeld.

Gjeldsgrad • Rentebærende gjeld, redusert med rentebærende eiendeler, i forhold til egenkapital og minoritetsinteresser.

IATA • International Air Transport Association. En global sammenslutning av mer enn 200 flyselskaper.

ICAO • International Civil Aviation Organization. FNs fagorgan for den internasjonale sivile luftfarten.

Kabinfaktor passasjerer • Forholdet mellom RPK og ASK i %. Beskriver utnyttelsesgraden av tilbudte seter. Kalles også belegg.

Kapasitetskostnader • SAS Gruppens avskrivninger for fly, reservemotorer og øvrige reservedeler, kostnad for operasjonell flyleasing samt rentekostnader (netto).

Kontantstrøm fra virksomheten • Internt tilførte midler før driftskapitalendring.

Kontantstrøm per aksje • Kontantstrøm fra virksomheten for SAS Gruppen etter fradrag for betalt skatt for respektive morselskaper, dividert med antall aksjer.

Markedsjustert anvendt kapital • Se AV.

Nettofinansiering fra virksomheten • Se kontantstrøm.

Nettogjeld • Rentebærende gjeld redusert med rentebærende eiendeler.

Netto driftsmargin • Resultat etter finansielle poster i forhold til driftsinntekter.

NKI • Nöjd Kund Index – måler hvordan kundene oppfatter SAS' tjenester. Det gjennomføres målinger hvert halvår.

NPV • Nåverdi – netto, brukes ved beregning av den kapitaliserte fremtidige kostnad for operasjonell flyleasing.

Operasjonell leasing • Operasjonell leasing bygger på en leasingavtale der risikoer og fordeler som er forbundet med eierskap, ligger hos leasegiveren og sidestilles med leie. Leasingavgiften kostnadsføres i resultatregnskapet.

P/CE-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med kontantstrøm per aksje etter betalt skatt.

P/E-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med resultat per aksje etter sja-blonskatt.

PULS • Personalundersøkelse om livet i SAS. Måler personalets oppfatninger om deres arbeidsmiljø. Gjennomføres årlig.

Regularitet • Antall gjennomførte flyginger i forhold til ruteplanen, eksklusive flyginger som er innstilt på grunn av kommersielle hensyn.

Rentedeckningsgrad • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til finansielle kostnader.

Resultat per aksje (EPS) • Resultatet etter skatt dividert med antall aksjer.

REVPAR, Revenue per available room • Inntekt per tilgjengelig hotellrom.

ROCE • Se Avkastning på anvendt kapital.

ROCE, markedsbasert • Se Avkastning på anvendt kapital, markedsbasert.

RPK, Betalte passasjerkilometer • Antall betalende passasjerer multiplisert med den strekning i kilometer som disse flys.

RTK, Betalte tonnkilometer • Antall tonn betalt trafikk (passasjerer, frakt og post) multiplisert med den strekning i kilometer som denne trafikken flys.

Soliditet • Egenkapital pluss utsatt skatt og minoritetsinteresser i forhold til totalbalansen.

Tilbudte setekilometer • Se ASK.

Tilbudte tonnkilometer • Se ATK.

Total lastfaktor • Forholdet mellom RTK og ATK i %. Den andel av total tilgjengelig kapasitet som er solgt og fløyet.

Totalavkastning • Summen av aksjens kursendring og utbytte.

TSR • Total Shareholder Return, gjennomsnittlig totalavkastning.

US Majors • Gruppe som består av de største amerikanske regulære flyselskapene inklusive flyfraktselskaper.

Wet lease-avtale • Leie av fly inkl. besetning.

WACC • Gjennomsnittlig total kapitalkostnad, som består av den gjennomsnittlige kostnaden for gjeld, egenkapital og operasjonell flyleasing. Finansieringskildene beregnes og veies i samsvar med dagens markedsverdi for egenkapital og gjeld samt kapitalisert nåverdi for kostnaden for operasjonell flyleasing.

Yield • Se Enhetsinntekt.

Informasjon

Generalforsamling SAS Danmark A/S . . . 18. april 2001	Delårsrapport 3, jan–sep 2001 7. nov 2001
Generalforsamling SAS Norge ASA 18. april 2001	Årsregnskapskommuniké 2001 feb 2002
Generalforsamling SAS Sverige AB. 17. april 2001	Årsrapport 2001 mars 2002
Delårsrapport 1, jan–mars 2001 8. mai 2001	Miljørapport 2001 mars 2002
Delårsrapport 2, jan–jun 2001 8. aug 2001	

SAS månedlige trafikk- og produksjonsstatistikk kommer ut den sjette arbeidsdagen i hver måned.

Alle rapporter finnes på engelsk, dansk, norsk og svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, faks +46 8 797 15 15. De finnes også tilgjengelige og kan bestilles på Internett: www.sas.no
e-mail: investor.relations@sas.se

Adresser

Adresser

Hovedkontor

SAS
SE-195 87 Stockholm
Besøksadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 00 00
www.sas.se

Danmark

SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besøksadresse:
Hedegaardsvej 88
København S
Telefon: +45 32 32 00 00
www.sas.dk

Norge

SAS
NO-0080 Oslo
Besøksadresse:
Snarøyveien 57
Fornebu
Telefon: +47 64 81 60 50
www.sas.no

SAS/SAS Investor Relations

på Internett
www.sas.dk
www.sas.no
www.sas.se
www.scandinavian.net

SAS Reservations

Danmark

Innenriks, telefon: 70 10 30
00
Utenriks, telefon: 70 10 20 00

Finland

Telefon: 0106 8000

Norge

Telefon: 810 03 300

Sverige

Business Class og fullpris
innenriks, telefon: 020 727
727

Utenriks Economy Class,
Telefon: 020 727 555

Innenriks rabattpris,
Telefon: 020 727 000

SAS Business Class Hot Line

24-timers service for fly- og
hotellbookin,
Telefon: +45 32 32 68 00

Morselskaper

SAS Danmark A/S

Hedegaardsvej 88
DK-2300 København S
Telefon: +45 32 32 45 45

SAS Norge ASA

NO-0080 Oslo
Telefon: +47 64 81 63 98

SAS Sverige AB

c/o SAS, Avd. STOUU
SE-195 87 Stockholm
Besøksadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 12 93



Produksjon: SAS og Wildeco.

Foto: Ulf Owenede, Johan Olsson,
Knut Marsen, Magnus Skoglöf, m.fl.

Trykk: Arne Löfgren Offset, Stockholm 2001.
Årsrapporten er trykt på Silverblade Matt
og miljømerket med det nordiske Svanemerket.

«SAS' visjon er å gjøre skandinavene stolte av sitt flyselskap.»

SAS Gruppen

SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00
www.sas.no

SAS Danmark A/S

DK-2300 København S
Telefon +45 32 32 45 45

SAS Norge ASA

NO-0080 Oslo
Telefon +47 64 81 63 98

SAS Sverige AB

SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 12 93