



Årsredovisning 2000

SAS Gruppen

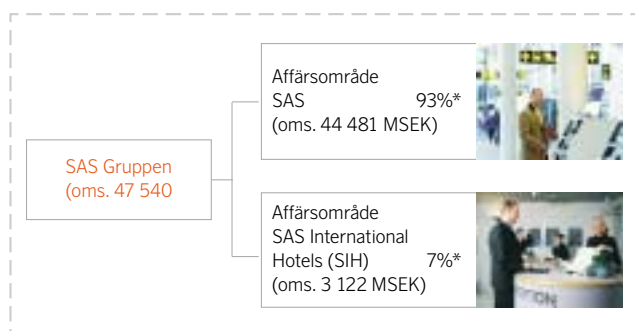
SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB

www.sas.se



Detta är SAS Gruppen

- **SAS skall erbjuda** konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, mellan samt från och till vart och ett av de tre skandinaviska länderna genom flygtransporter i egen regi eller tillsammans med utvalda partners.
- **SAS prioriterar** absolut säkerhet, högsta punktlighet och god personlig service. SAS strävar efter att utforma produkter och tjänster så att de motsvarar marknadens generella behov liksom individens specifika önskemål och krav på valfrihet.
- **SAS skall drivas** med sådan lönsamhet att ägarnas avkastningskrav uppfylls och så att SAS uppfattas som ett attraktivt placeringsobjekt för investerare.
- **SAS är starkt engagerat** i begränsning av flygets miljöpåverkan.
- **SAS stödjer samhällsutvecklingen** genom insatser för bl.a. kultur, idrott och utbildning.
- **SAS hotellverksamhet skall bli ledande** i Europa inom hospitality management med flera starka varumärken.



SAS Gruppen omfattar de två affärsområdena SAS resp. SAS International Hotels (SIH). SAS inkluderar SAS flygverksamhet, frakttjänster (SAS Cargo) och försäljning på flygplatser (SAS Trading) samt ett antal strategiska affärsenheter. Widerøe's Flyveselskap och Air Botnia konsolideras in i SAS fr.o.m. 2000, se sid. 31-54. SIH driver hotellrörelse under varumärkena Radisson SAS och Malmaison.

På sid. 63 beskrivs SAS Gruppens legala struktur.

* Procenttalen avser andelen av SAS Gruppens omsättning före koncernelimineringar.

Innehåll

2000 i korthet	1	Omvärld och flygbranschen i stort	33	Förvaltningsberättelse	64
Händelser under 2000	2	Marknads- och trafikutveckling	35	SAS Gruppens resultat i sammandrag	65
Nyckeltal	3	SAS Cargo	38	SAS Gruppens resultaträkning	66
VD har ordet	4	Strategiska affärsenheter	40	SAS Gruppens balansräkning	68
SAS uppdrag, vision och övergripande mål	6	Allianser och partnerskap	41	SAS Gruppens kassaflödesanalys	70
SAS strategier	8	Operationella nyckeltal	46	Redovisnings- och värderingsprinciper	73
Kapitalmarknad	11	Medarbetare i SAS	48	Noter	75
SAS och kapitalmarknaden	12	SAS varumärke	50	Revisionsberättelse	81
Ekonomisk tioårsöversikt	20	SAS distributionskanaler	51	Moderbolagen:	
Aktiedata	22	SAS flygplansflotta	52	SAS Danmark A/S	82
Finansiella risker	25	Flygsäkerhetsarbetet inom SAS	54	SAS Norge ASA	88
SAS och euron	27	Affärsområde SAS International Hotels	55	SAS Sverige AB	94
SAS styrfilosofi, process- och enhetskostnadsutveckling	28	Miljöarbetet	59	SAS styrelse	102
Affärsområde SAS	31	Ekonomisk redovisning	61	SAS ledning	104
Översikt – Affärsområde SAS	32	Styrelsens ordförande	62	Representantskap och revisorer	106
		SAS Gruppens legala struktur	63	Definitioner och begrepp	107
				Informationstillfällen och adresser	



2000 i korthet

- **SAS Gruppens resultat** före skatter uppgick till 2 773 (1 846) MSEK.
- **SAS Gruppens omsättning steg** med 8,7% till 47 540 MSEK.
- **Passagerartrafiken (RPK) ökade** med 7,0%. Antalet passagerare ökade med 5,7%. Trafiken i Business Class steg med 9,0%. Trafiken i Economy Class steg med 6,0%.
- **SAS beslutade** om förnyelse av flygplansflottan genom förvärv av 12 Airbus A321.
- **Resultat före avskrivningar** och kostnader för flygplansleasing (EBITDAR) ökade med 35% till 5 652 (4 199) MSEK.
- **Kassaflödet från verksamheten** uppgick till 2 892 (2 173) MSEK.
- **Ökade flygbränslekostnader** påverkade resultatet negativt med 1 677 MSEK jämfört med föregående år.
- **Verksamhetsförbättringsprogrammet** fortgår enligt plan varvid enhetskostnaden reducerats med 3,0%, exklusive ökningen av flygbränslekostnaden.
- **Realisationsvinster** vid avyttring av aktier och övriga anläggningstillgångar uppgick till 1 538 (1 426) MSEK.
- **SIH** ökade antalet hotell till 146, varav 7 genom ett nytt varumärke, Malmaison.
- **SAS miljöindex** förbättrades med 6 enheter till 82.



Händelser under 2000

Kvartal 1

- SAS lanserade WAP-tjänst för biljettbokning och upplysningar via mobiltelefon.
- SAS utsågs till bästa inrikesflygbolag i Norge och fick utmärkelsen "The Grand Travel Award".
- SAS EuroBonus fick för fjärde året i rad utmärkelsen "The Freddie Award" för bästa frequent flyer program.
- SAS fattade beslut om köp av 12 Airbus A321 samt optioner för totalt 4,5 miljarder SEK. Flygplanen, ökar SAS kapacitet till/från flera stora städer i Europa och mellan de skandinaviska huvudstäderna.
- SAS Cargo, Lufthansa Cargo och Singapore Airlines konkretiserade sina samarbetsplaner på flygfraktområdet.
- SAS, British Midland och Lufthansa ingick ett Joint Venture-avtal avseende trafik på Europa till/från London Heathrow och Manchester.
- Star Alliance™ utvidgades med ytterligare två medlemmar, Singapore Airlines och Austrian Airlines Group.
- SAS tecknade avtal om utökad distribution med Sabre, världsledande inom avancerade IT-lösningar för rese- och transportindustrin.

Kvartal 2

- SAS testade Digital-TV i interaktiv kommunikation med kunder.
- British Midland och Mexicana de Aviación blev nya medlemmar i Star Alliance™.
- SAS lanserade tidtabellsinformation via SMS.
- SAS International Hotels (SIH) sålde fastigheten Radisson SAS Scandinavia Hotel i Oslo.

Kvartal 3

- SAS etablerade i samarbete med tolv andra flygbolag flygindustrins största internetbaserade marknadsplats för business-to-business handel, Aeroxchange.
- Medlemmarna i Star Alliance™ lanserade StarNet, en

sofistikerad IT-lösning, som kopplar samman de 15 flygbolagens datasystem med varandra, vilket gynnar integration av trafiksystemen.

- SIH ingick avtal om att driva Malmaison-hotellen samt förvärvade varumärket Malmaison tillsammans med sin partner.

Kvartal 4

- Till ny VD och koncernchef i SAS utsågs Jørgen Lindgaard, 52 år. Han tillträder sin befattning den 8 maj 2001.
- SAS, Amadeus och partners lanserade en ny internet-baserad resemarknadsplats med målsättning att ta en ledande position i Skandinavien.
- SIH sålde hotellfastigheten Radisson SAS Scandinavia Hotel Düsseldorf.
- SAS expanderar internationellt med vinterns trafikprogram.
- De skandinaviska regeringarna uttalade sin intention att ombilda SAS aktiestruktur till en aktie i ett holdingbolag.
- SAS presenterade ett multifunktionskort, SAS Corporate Card, som kan användas som elektronisk biljett och betalningsmedel. Kortet, som lanseras under våren 2001, har framtagits i samarbete med Nordbanken Finans.

Händelser efter 1 januari 2001

- SAS beslutar om att införa en ny klass i den nya långdistansflottan.
- SAS tecknar avtal med Telia och amerikanska Tenzing Communications Inc. om samarbete kring trådlös internet och e-mail ombord på flygplan.
- SAS inleder pilotstudie av att genom Bluetooth-teknologi erbjuda flygresenärer flyginformation direkt i mobiltelefonen.
- SAS utses för andra året i rad till bästa inrikesflygbolag i Norge och får utmärkelsen "The Grand Travel Award". SAS utses även till bästa utrikesflygbolag i Norge.



Nyckeltal

Ekonomiska nyckeltal SAS Gruppen, Affärsområde SAS och Affärsområde SAS International Hotels (SIH)

	SAS Gruppen		Affärsområde SAS		Affärsområde SIH	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Omsättning, MSEK	47 540	43 746	44 481	40 868	3 122	2 963
Resultat före skatter, MSEK	2 773	1 846	2 168	1 307	583	544
Bruttovinstmarginal, %	7,8	6,3	7,4	5,6	30,3	31,1
Investeringar, 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, marknadsbaserat, %	18	10	16	9	–	–
Medelantal anställda	30 939	30 310	27 767	27 201	3 131	3 071

SAS aktier (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Resultat per aktie	13,66	7,34	12,01	7,49	11,79	8,41
Börskurs vid årets slut	81,50	77,00	93,50	87,00	90,00	76,00
Utdelning (förslag 2000)	3,80	3,50	4,20	3,75	4,50	4,00
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	5,1	4,7	5,3	5,2	6,1	5,3

Mål

	Mål	Utfall				
	2000	2000	1999	1998	1997	1996
SAS Nöjd Kund Index, NKI	77	72	74	70	70	65
SAS Personalmått, PULS	2,25	2,19	2,13	2,06	–	–
SAS Miljöindex	–	82	88	96	97	100
SIH Återköpsbenägenhet, %	94	94	94	98	93	93

Definitioner och begrepp, se sid. 107.



VD har ordet

År 2000 var i flera hänseenden ett bra år för den europeiska flygindustrin. Den överkapacitet och prispress som präglade 1999 ersattes av stigande trafikalt, starkt accelererande under andra halvåret. Flygindustrins återhållsamhet med att genomföra kapacitetshöjningar förbättrade balansen mellan utbud och efterfrågan, med högre beläggning och en för industrin sund prisstruktur som följde. SAS trafikökning med 7% motsvarade branschens genomsnittliga tillväxt. SAS marknadsandel ökade i trafiken mellan Skandinavien och omvärlden. Kabinfaktorn i SAS, dvs. kapacitetsutnyttjandet i flygverksamheten, var den högsta någonsin. För SAS, som har en högre andel Business Class passagerare än andra europeiska flygbolag, bidrog ökningen av affärsresandet ytterligare till högre intäkter.

Resultatet för 2000 översteg avsevärt det för året innan. 1999 var dock resultatmässigt svagt och tjänar därför dåligt som jämförelseår om man söker göra en rättvisande bedömning av företagets lönsamhetsutveckling. Årets resultat påverkades starkt negativt av de dramatiskt stigande kostnaderna för flygbränsle. Dessa kostnader var närmare 1,7 miljarder svenska kronor högre än året innan. Mot den bakgrunden kan resultatet för 2000 betraktas som tillfredsställande.

Under året fullföljdes i allt väsentligt det Verksamhetsförbättringsprogram som introducerades 1998. Därmed har kostnadssänkningar om närmare 2,5 miljarder svenska kronor uppnåtts under en tvåårsperiod. Full effekt av programmet kommer som planerat att inträffa under 2001 som ett resultat av att nya flygplan då tas i drift. Den positiva resultateffekten av dessa åtgärder konsumerades dock av bränsleprisökningarna, vilka bara till en del kunde kompenseras med höjda biljettpreiser. SAS enhetskostnad, exklusive bränslekostnader, sjönk med 3%, en högst avsevärd förbättring.

2000 var också ett år med vissa motgångar, som dessvärre drabbade våra kunder. Bytet av cateringleverantör och introduktionen av de nya Q400-planen har varit problematiska. Som ett resultat tvingades vi se den höga uppskattningen av SAS mätt i Nöjd Kund Index, NKI, för första gången sedan 1996 sjunka. I skrivande stund tyder dock många tecken på att svårigheterna är under kontroll och att SAS åter kan leverera hög regularitet och förstklassig service ombord. Det är naturligtvis med viss besvikelse vi kan konstatera att det intensiva arbete som nedlagts av våra medarbetare på att effektivisera och kvalitetsmässigt förbättra verksamheten i viss utsträckning kom att överskuggas av faktorer utanför vår egen kon-

troll och därför inte fick det synliga genomslag i resultaträkningen och NKI som vi hade hoppats på. Vi kan dock med glädje konstatera att SAS under 2000 var Europas punktligaste flygbolag, en position som är en av de viktigaste indikatorerna på ett fungerande kvalitetsarbete.

Ett framgångsrikt förbättringsarbete var en förutsättning för styrelsens beslut om de investeringar om cirka 3 miljarder USD, som nu är under genomförande. Beslutet 1999 att investera i en ny flygplansflotta med större kapacitet för interkontinental trafik följdes under början av 2000 med beslut om förnyelse och expansion också av den flotta som trafikerar Europa. 12 Airbus A321-200 beställdes och leveranser kommer att inledas under hösten innevarande år. Med dessa flygplan och de som levererats under den senaste femårsperioden har SAS förnyat och förnygrat sin flotta på ett genomgripande sätt och får en av den europeiska flygindustrins modernaste och mest miljöanpassade flygplansflotta. Flottan är förutsättningen för den expansion om cirka 10% årligen under den närmaste femårsperioden, som SAS planerar för i avsikt att säkerställa bolagets långsiktiga konkurrenskraft.

Ett viktigt fundament i expansionsstrategin är samarbetet inom ramen för Star Alliance och de väl fungerande partnerskap som SAS har etablerat med regionala flygbolag i Norden och Baltikum. På detta sätt har SAS möjlighet att avsevärt vidga sitt upptagningsområde till norra Europa och bli ett naturligt val för resenärer till såväl Nordamerika som Asien för vidare transporter på de respektive kontinenterna.

Star Alliance har utvecklats till att bli den mest solida och välkonsoliderade konstellationen av flygbolag i världen och stärktes ytterligare under 2000 genom två nya medlemsbolag, British Midland och Mexicana de Aviación. Star Alliance har idag en geografisk täckning, som innebär konkurrensfördelar för de ingående flygbolagen genom att de kan erbjuda täta och globala förbindelser i ett integrerat nätverk. Den nyetablerade ledningsfunktionen för Star Alliance kommer att medge ett mer systematiskt bearbetande av gemensamma frågeställningar och utvecklingsområden. Det totala bidraget från SAS partner- och allianssamarbeten uppgick 2000 till cirka 1 miljard svenska kronor.

IS/IT spelar en allt viktigare roll för SAS, både på intäkt- och kostnadssidan och såväl ur ett kund- som ett medarbetarperspektiv. Spjutspetskompetens i informationsteknologi är därför en prioriterad och en integrerad del i vår affärsmodell och SAS har i flera avseenden en tät position vad gäller användning av ny IT-teknologi för



nya tjänster. Bland de kundorienterade initiativen kan nämnas WAP-tjänster för biljettbokning, tidtabellsinformation via SMS, Bluetooth-teknologi för flyginformation, trådlös internet och E-mail ombord på flygplan, digital-tv för interaktiv kommunikation och SAS Corporate Card – en elektronisk biljett och betalningsmedel. Star Alliance lanserade StarNet, en sammankoppling av de 12 flygbolagens datasystem för bättre integration av trafiksystemen. SAS deltar också i Aeroxchange, flygindustrins största internetbaserade marknadsplats för business-to-business handel. Internt i SAS har utvecklingen av NAiS, Nya Arbetssätt i SAS, med bl.a. en egenutvecklad portal ökat förmågan att lokalisera och bearbeta information med hög precision. SAS biljettförsäljning via internet ökar och vi har tagit initiativet till en ny internetbaserad resemarknadsplats som har målet att ta en ledande position i Skandinavien.

SAS International Hotels fullföljer målmedvetet och framgångsrikt sin strategi för expansion. Verksamheten renodlas till hoteldrift och avyttringarna av hotellfastigheter fortsatte. Under 2000 fogades ytterligare 21 hotell, varav sju med varumärket Malmaison, till bolagets verksamhet. Resultatet är fortsatt gott.

Jag lämnar i maj SAS efter sju år som chef. Det har varit en händelserik tid. Bolaget har genomgått flera olika faser i sin utveckling från en förlustsituation och en urholkad finansiell ställning med en soliditet på 21% 1993. Jag blickar emellertid inte bakåt utan framåt och ser ett i alla avseenden förnygrat företag med en stark ambition till expansion och innovation, byggd på god lönsamhet och en robust finansiell ställning, en kompetent och engagerad personal, starka partners runt om i världen och lojala kunder som ska kunna känna stolthet över sitt SAS. Ett sådant bolag lämnar man bara inte. Det kommer man alltid att med sitt hjärta följa.

Stockholm i mars 2001

Jan Stenberg
Verkställande direktör och Koncernchef

SAS uppdrag, vision och övergripande mål

Uppdrag och affärsidé

SAS huvuduppgift är att i samarbete med utvalda flygbolag erbjuda konkurrenskraftiga flygtransporter inom, mellan samt från och till vart och ett av de tre skandinaviska länderna.

Vision

Att göra skandinaverna stolta över sitt flygbolag.

Övergripande mål

SAS skall drivas med sådan lönsamhet att ägarnas avkastningskrav uppfylls och så att SAS uppfattas som ett attraktivt placeringsobjekt för investerare.

Alla kunder skall vilja resa med SAS igen.

SAS skall stimulera och utveckla sina medarbetare så att deras insatser möter kundernas höga förväntningar och så att SAS tillhör de mest attraktiva arbetsplatserna på marknaden.

Finansiella mål

SAS mål är att ge sina aktieägare en årlig totalavkastning om 14% i genomsnitt över en konjunkturcykel. Avkastningsmålet avser summan av aktiekursändring och aktieutdelning.

De interna målen för att nå detta är, i genomsnitt över en konjunkturcykel:

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

ROCE, avkastning på sysselsatt kapital: 12% minimum.

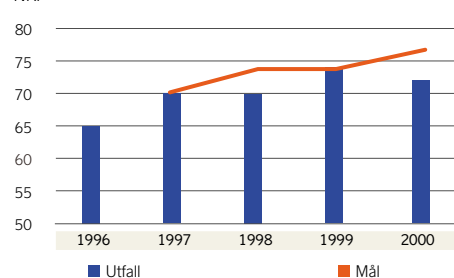
Kundmål

Nöjd Kund Index, NKI, speglar hur väl företaget möter kundernas förväntningar och hur företaget bedöms i förhållande till det "ideala" flygbolaget. Kundnöjdheten har

ökat markant från startåret 1996, då utfallet var NKI 65 till NKI 74 som uppnåddes 1999. År 2000 uppnåddes NKI 72. Nedgången i år kan förklaras av att det blir allt svårare att tillgodose kundernas förväntningar, vilket är en generell trend i flygbranschen. SAS har satt NKI-målet för 2001 till 75. Störst betydelse för kundtillfredsställelse har:

- ett personligt bemötande
- punktlighet och regularitet
- produkterbjudande
- tidtabell/linjenät.

Kundmål, Nöjd Kund Index
NKI



Nöjd Kund Index uppgick 2000 till 72 och målet var 77.

Kvalitetsmål

SAS kvalitet mäts bl.a. som avvikelser mot standard på punktlighet, regularitet och andel förlorade samtal i telefonförsäljningen. SAS kvalitetsmål tillhör branschens högsta och SAS tillhör också flygindustrins bäst presterande i de två förstnämnda avseendena. Antalet förlora-



de samtal avviker fortfarande negativt från standard och åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med bl.a. hög omsättning av personal i telefonbokningen, framför allt i Sverige. Vid ingången till 2001 ligger kvalitetsnivån nära standards.

Operativa standards

För att nå de övergripande målen och uppsatta kund- och kvalitetsmål har SAS följande standards:

	2000	1999	Standards
Olyckor eller allvarigare incidenter	0	0	0
Inställda flygningar (irregularitet)	1,7%	2%	max. 1%
Flygningar försenade mer än 15 minuter (punktlighet)	12%	16%	max. 12%
Flygningar försenade mer än 2 minuter	37%	42%	max. 25%
Andel kunder som får vänta på svar i SAS telefonförsäljning så länge att samtalet går förlorat	30%	37% ¹	max. 10%
Försenat bagage	0,6%	0,8%	0,4%
Skadat bagage	0,07%	0,1%	0,05%

¹ Justeringar har skett i samband med nytt mätsystem 2000.

Miljömål

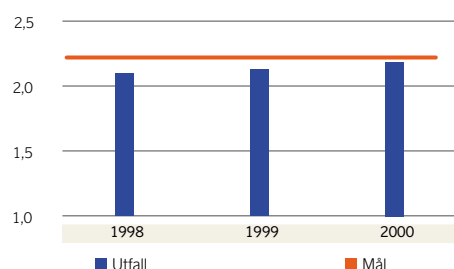
Ett av SAS mål är att vara en av de ledande inom flygindustrin vad gäller miljöanpassning av verksamheten och integrering av miljöledning i verksamhetsstyrningen. Ambitioner för miljöprogrammet och den kvalitet SAS eftersträvar på miljöprestationer är följande:

- SAS skall utveckla ett av flygbranschens mest ambitiösa miljöprogram.
- SAS skall ha en miljöstandard i nivå med de främsta konkurrenterna i branschen.
- SAS miljömål och miljöåtgärder skall koordineras och harmoniseras med övriga mål för produktion, kvalitet och ekonomi.

Personalmål

Målet är att ytterligare förbättra arbetsklimatet i SAS. Årliga s.k. PULS-mätningar, PersonalUndersökningar om Livet i SAS, visar en tydlig förbättring under de senaste åren, med ett utfall i 2000 års mätning på 2,19 i en skala på 0-3. Målet är att uppnå värdet 2,3 år 2003 och 2,5 år 2005. Sjukfrånvaron skall minska med drygt en procentenhet till 5% år 2003. Målet är att eliminera arbetsskador och minska sjukfrånvaron och därmed halvera H-värdet, antal arbetsskador i relation till antal arbetstimmar, från nuvarande 9,7 till 4 år 2003.

Personalmål, anställdas upplevelse av arbetsklimatet, PULS



PULS-värdet för 2000 uppgick till 2,19, en ökning med närmare 3% jämfört med 1999.

SAS International Hotels (SIH)

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

SIHs lönsamhetsmål bygger på en bruttovinstmarginal (GOP) på 40% inom en femårsperiod. SIH eftersträvar också att upprätthålla den höga återköpsbenägenheten (94% år 2000). Det finansiella huvudmålet är att uppnå en årlig värdetillväxt (EBITDA) på 20% genom tillväxt och lönsamhet.



SAS strategier

SAS tre övergripande prioriteringar är

- Säkerhet
- Punktlighet
- Service

Flygsäkerhet

Flygsäkerhet är den överordnade kvalitetsparametern i SAS. Den i en branschjämförelse dokumenterat redan mycket höga flygsäkerheten i SAS skall bibehållas och förstärkas ytterligare genom

- etablering av ett än mer effektivt rapporteringssystem
- utvärdering av rapporterade flygsäkerhetsrelaterade data i en modell som ger en fullständig bild av hur flygverksamheten utförs och pekar på insatsområden för att ytterligare öka säkerheten
- kontinuerlig kompetensutveckling inom flygsäkerhetsområdet.

Kund- och Produktstrategi

SAS kundstrategi utgår från tre kundgrupper som bearbetas per segment: den kund som flyger med SAS och betalar resan personligen, den kund som flyger med SAS och den köpare, dvs. företag/organisation som betalar resan.

SAS produkter och tjänster utvecklas och anpassas för att svara mot kundens behov av enkelhet, valfrihet och omtanke.

- Enkelhet innebär att produkter och tjänster utformas så att det blir så bekvämt och enkelt som möjligt för kunden att nyttja dem och för SAS att producera och erbjuda dem.
- Valfrihet för kunden innebär att SAS strävar efter ett så brett produktutbud att kunden med hög detaljeringsgrad kan påverka utformningen av sin resa.
- Omtanke innebär att största möjliga förståelse och inlevelse från SAS sida skall visas kundens behov och situation.

Distributionsstrategi

SAS produkter skall vara tillgängliga på de marknader och genom de kanaler de prioriterade kundsegmenten väljer för att hämta sin information.

SAS Trafiksystem

SAS skall vara det ledande flygbolaget i Skandinavien. Trafiksystemet koncentreras på trafikströmmarna

- till/från/inom Danmark, Norge och Sverige
- mellan närmarknad och omvärld via Skandinavien
- mellan Europa och Nordamerika/Asien via Köpenhamn.

SAS expansion av det interkontinentala linjenätet skall stärka hela trafiksystemet. I Köpenhamn, Oslo och Stockholm utökas kapaciteten och nya internationella nonstopförbindelser etableras. I övriga större skandinaviska städer utökas kapaciteten till Köpenhamn. Kapaciteten utökas också för hela Skandinavien till partners knutpunkter för att erbjuda förbindelser till destinationer som inte beflygs av SAS.

Partnerstrategi

SAS partnerstrategi syftar till att skapa trafiksystem och resefördelar, som SAS annars inte skulle kunna erbjuda sina kunder. Detta sker dels genom att utveckla ett globalt trafiksystem och enhetliga produkter inom ramen för Star Alliance, dels skapa ett finmaskigt trafiksystem tillsammans med regionala partners i de nordiska länderna för att säkra matartrafik och utveckla nya marknader.

Finansiell strategi

SAS eftersträvar att på aktiemarknaden nå en marknadsvärdering, som ligger i nivå med de ledande flygbolagen i världen relativt intjäningsförmågan. Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansieringsmedel och en aktiv dialog med kapitalmarknaden. Finansverksamhetens syfte är att identifiera och styra finansiella risker, bl.a. avseende valutor, räntor och krediter. Flygplansflottan betraktas och styrs som en finansiell



tillgång. En optimering av finansieringen av flottan sker utifrån krav på operationell effektivitet, skatt, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde.

Miljö

Miljöarbetet skall bedrivas på alla nivåer och inom alla enheter i SAS och därmed skapa ett ökat miljömedvetande i hela organisationen.

Hotell - SAS International Hotels

SIHs strategier för fortsatt tillväxt är

- att expandera på de befintliga hemmamarknaderna i Norden och Tyskland
- att utvidga antalet hemmamarknader till att omfatta Storbritannien, Benelux-länderna, Frankrike och Italien
- att expandera i strategiskt viktiga mega- och huvudstäder som Madrid, Rom, Kairo och Aten
- att öka antalet flygplatshotell
- att expandera på turistorter.

Expansionsstrategier

Interkontinentala linjer

Efterfrågan på interkontinentala flygresor har ökat kraftigt under de senaste 20 åren. SAS flygplansflotta har inte utvecklats i samma takt. SAS marknadsandel på interkontinentala resor till/från Skandinavien har därför minskat under perioden. Kabinfaktorn, dvs. nyttjandegraden av tillgängliga platser, avseende t.ex. Nordamerika har legat på i genomsnitt mellan 90 och 95% sommartid, en siffra som tydligt visar en brist på kapacitet och indikerar att ett stort antal flygresenärer varit hänvisade till att flyga med andra konkurrerande flygbolag. Till följd av Östersjöområdets ekonomiska utveckling har SAS hemmamarknad vuxit under de senaste åren. SAS har nu ett upptagningsområde om cirka 100 miljoner människor, en potential som SAS inte har kunnat utnyttja till fullo. SAS marknadsandel är cirka 25%, vilket är en mycket låg marknadsandel jämfört med SAS andel av inrikestrafik samt intraskandinavisk och europatrafik till och från Skandinavien.

Koncurrerande flygbolag med interkontinentala rutter har sällan direktförbindelse med Skandinavien, varför restiderna till och från de nordeuropeiska marknaderna blir längre. Idag reser cirka 60% av passagerarna mellan Skandinavien och Nordamerika och över 50% mellan

Skandinavien och Asien via europeiska knutpunkter utanför Skandinavien, vilket medför tidsförlost för resenären jämfört med att flyga direkt österut.

Global plattform

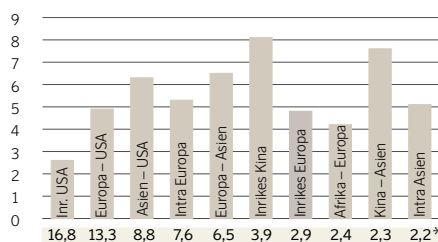
Genom SAS medlemskap i Star Alliance samt den regionala partnerstrategin har SAS en mycket bra plattform. Detta gör det möjligt för SAS att konkurrera om kunderna och erbjuda effektiva och attraktiva flygförbindelser såväl till/från som via Skandinavien till destinationer med goda transferförbindelser vidare ut på de amerikanska, asiatiska och europeiska kontinenterna.

Expansionsplan

SAS expansionsstrategi har som mål att förstärka marknadspositionen avseende interkontinentala resor. Under 1999/2000 fattade SAS styrelse beslut om de investeringar i en ny flygplansflotta som en sådan tillväxt förutsätter. SAS kommer under de närmaste 3-4 åren att genomföra den största expansion i företagets historia med målet att öka marknadsandelen från 25% till drygt 30% på de interkontinentala linjerna.

Årlig prognostiserad genomsnittlig tillväxt av passagerartrafik (RPK) i världen, 1999-2019

Årlig tillväxt (% per år)



*% av RPK, globalt 2019.

Siffrorna under staplarna visar resp. områdes prognosticerade andel av flygmarknaden år 2019 mätt i betalda passagerarkilometer (RPK).
Källa: Airbus Industrie

Ny flotta för interkontinental trafik

Förnyelsen och kapacitetsutbyggnaden av flygplansflottan sker genom förvärv av tre Airbus flygplan av typ A330-300 för trafik till Nordamerika och sju av typ A340-300 för Asientrafik. Flygplanen skall successivt under åren 2001-2005 ersätta de nuvarande långdistansflygplanen. När samtliga flygplan har satts i trafik har utbudet av säten ökat



Nyckelfakta

	Airbus A330/340	Airbus A321
Antal flygplan	10	12
Ordervärde (SEK)	10 Mdr	4,5 Mdr
Antal säten per flygplan	261	160-184*

* flexibel säteskonfiguration.

med cirka 40-50%. Samtidigt minskar kostnaden per säte (enhetskostnaden) med cirka 15%.

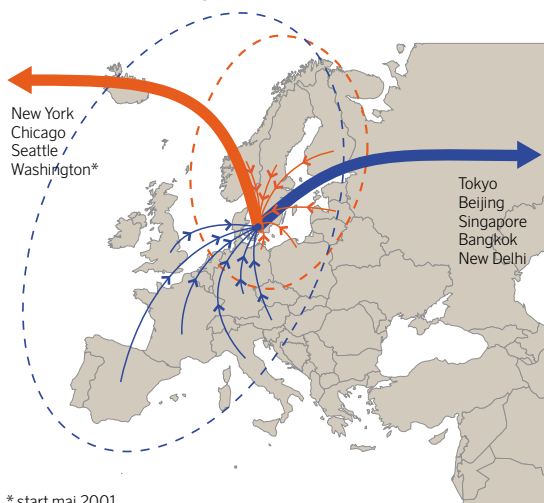
SAS kapacitetsökning på 8-10% per år ligger klart över flygtrafikens generella förväntade tillväxt. Flygindustrin och branschorgan prognosticerar en årlig tillväxt av resor till/från Skandinavien till/från Nordamerika respektive Asien på 5% resp. 6%. Cirka 2-3% av kapacitetsökningen bedöms fyllas av passagerare som SAS idag tvingas avvisa på grund av brist på säten. Den tillväxt, som skall uppnås genom att attrahera nya kunder, uppgår därmed till 2-4% för att uppnå den totala tillväxt som motsvarar kapacitetsökningen om cirka 10%.

Nya Europaflygplan

Som en förlängning av SAS expansionsstrategi beslöt SAS i början av 2000 att investera i nya större flygplan, detta för att säkra matarkapacitet till långdistanslinjerna för Europa och Skandinavien. Beställningen omfattar tolv Airbus A321-200. Levererans startar hösten 2001 och före årsskiftet 2002/2003 beräknas fem plan vara i trafik. Ett annat skäl till att välja större flygplan är den tilltagande trängseln på storflygplatserna i Europa, vilket gör det svårt att expandera genom att flyga fler turer. Konkurrenten om start- och landningstider, slots, på flygplatser är hård.

Flygplanen skall trafikera de skandinaviska huvudstäderna och flera större europeiska städer som Amsterdam, Bryssel, Düsseldorf, Frankfurt, Helsingfors, London, Madrid, Paris och Rom. Den ökade kapaciteten ger lägre enhetskostnader och möjlighet till nya intressanta marknader med syfte att fylla flygplanen på interkontinentala flyglinjer.

Köpenhamns geografiska läge är gynnsamt för interkontinental expansion



* start maj 2001

I Köpenhamns naturliga upptagningsområde bor cirka 100 miljoner människor (röd cirkel).

Köpenhamn är också väl beläget för interkontinental trafik öst-väst. Upptagningsområdet omfattar stora delar av Västeuropa (blå cirkel).

Köpenhamns styrka som trafikknutpunkt

Köpenhamns upptagningsområde för resor till/från Nordamerika omfattar cirka 100 miljoner människor i Skandinavien, Finland, Baltikum, St. Petersburgsområdet, Polen och norra Tyskland. För resor till/från Asien är upptagningsområdet ännu större, då det ofta är snabbare att åka via Köpenhamn från större delen av västra Europa. Av SAS passagerare till och från Asien kommer mer än 30% från länder utanför Skandinavien.

Köpenhamns flygplats är en av Europas bäst fungerande och punktligaste knutpunkter. Den valdes till årets flygplats 1999 i IATAs marknadsundersökning bland 60 000 resenärer. Omlastning av bagage sker effektivt med betydligt kortare ledtider än på t.ex. flygplatserna i London eller Paris. Transfertiderna är korta och lufrumsbegränsningarna är små jämfört med andra större europeiska flygplatser.

Punktlighet, större europeiska flygplatser (2000)

Försejning > 15 minuter

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

Källa: AEA (Association of European Airlines)

Produktutveckling

De nya flygplanen möjliggör ett nytt och bredare produktutbud. En ny klass införs på de interkontinentala linjerna och ökar valfriheten beträffande pris, komfort och servicegrad. Ergonomi, funktionalitet och design har prioriterats vid utformningen av passagerarstolar och sleepers. Också möjligheter till fysisk aktivitet kommer att kunna erbjudas. Servicemöjligheterna förbättras, bl.a. genom ett bufféområde i Business Class, video i varje stol, anslutningsinformation och möjligheter till elektronisk kommunikation, bl.a. som ett resultat av samarbete med Telia och Tenzing Communications Inc. Kabiner och säten i den nya flottan är rymliga med bättre ben- och handbagageutrymme och innebär en bättre arbetsmiljö för kabinpersonalen.

SAS Cargo

För SAS Cargo har bristen på fraktkapacitet begränsat utvecklingsmöjligheterna. Med de nya flygplanen ökar kapaciteten på de interkontinentala linjerna med 35-45%. Också de nya europaflygplanen ökar SAS Cargos kapacitet. Samtidigt kommer hanteringen att effektiviseras med ett nytt containersystem, som minskar tidsåtgången vid lastning och lossning samt ger en bättre arbetsmiljö.

Kapitalmarknad

SAS och kapitalmarknaden
Ekonomisk tioårsöversikt
Aktiedata
Finansiella risker
SAS och euron
SAS styrfilosofi, process- och
enhetskostnadsutveckling



SAS och kapitalmarknaden

Aktiekursutveckling i europeiska flygbolag

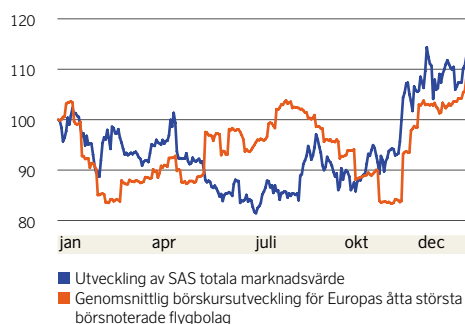
Kursutvecklingen för europeiska flygbolagsaktier var positiv under år 2000, speciellt under årets senare del. Orsaken till detta är sannolikt flygindustrins positiva utveckling som ett resultat av gynnsamma konjunkturförhållanden, god passagerartillväxt och ett ökat affärsresande.

Den överkapacitet och prispress som präglade 1999 ersattes under 2000 av en förbättrad balans mellan utbud och efterfrågan.

Den goda trafikutvecklingen i kombination med en återhållsamhet hos flygbolagen att genomföra kapacitetsökningar ledde till en förbättrad prisstruktur och högre yield i branschen, särskilt under andra halvåret.

SAS-aktiernas utveckling jämfört med andra europeiska flygbolagsaktier, 2000

Marknadsvärd i Index



SAS-aktien hade den tredje bästa kursutvecklingen bland europeiska flygbolagsaktier under 2000.

(Index = Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, SAS och Swissair)

Utvecklingen av SAS-aktiernas totala marknadsvärde, 2000



SAS totala börsvärde ökade under 2000 med 12,6% till MSEK 15 599.

Källa: SIX Findata och SAS

De rekordhögna bränslepriserna dämpade dock avsevärt lönsamheten i flygindustrin.

SAS-aktiernas utveckling

SAS aktiekurser utvecklades positivt under 2000. Marknadsvärdet steg under året med 12,6%, vilket är 4,3%-enheter mer än genomsnittet för de åtta största börsnoterade europeiska flygbolagsaktierna.

SAS marknadsvärde ökade från 13 858 till 15 599 MSEK vid årets slut. Det genomsnittliga marknadsvärdet under 2000 var 13 016 MSEK. Under andra halvåret ökade marknadsvärdet med 34,9% jämfört med ett genomsnitt på 12,6% för de europeiska flygbolagsaktierna.

Aktiestruktur

SAS bildades 1946 och är ett konsortium bestående av de tre nationella flygbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. De danska och norska moderbolagen äger andelar i konsortiet med 2/7 vardera och det svenska med resterande 3/7. Moderbolagen är börsnoterade i Köpenhamn, Oslo respektive Stockholm. Hälften av aktierna i varje moderbolag ägs av respektive stat, hälften av privata intressen.

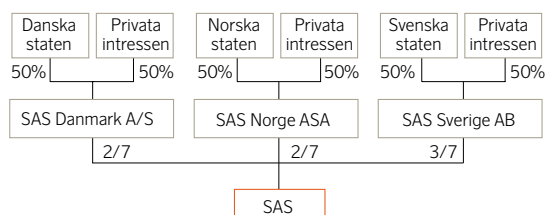
Det totala antalet utestående SAS-aktier uppgår till 164,5 miljoner. Dessa är fördelade enligt SAS ägarstruktur med 2/7 i SAS Danmark A/S, med 2/7 i SAS Norge ASA och med 3/7 i SAS Sverige AB.

Totalt antal utestående SAS-aktier

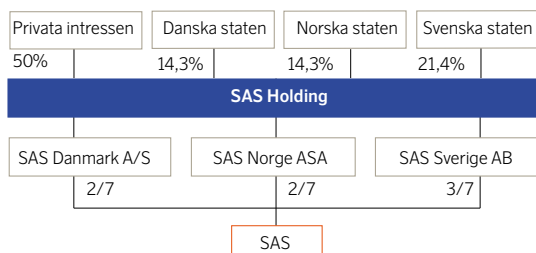
Aktie	Antal aktier	Nominellt värde	Notering
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	Köpenhamn
SAS Norge ASA ¹	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
Totalt (SAS)	164 500 000		

¹ Endast den privata delen i SAS Norge ASA är noterad.

SAS ägarstruktur



Möjlig ägarstruktur med en SAS-aktie



Ny ägarstruktur i SAS under utredning

I mars 2000 tillsatte den danska, norska och svenska staten en gemensam arbetsgrupp med representanter från de tre ägarländerna med uppgift att i samarbete med SAS analysera effekterna av en eventuell förändring av SAS legala struktur inkluderande en förändring av aktiestrukturen till en gemensam aktie i stället för som f.n. tre nationella bolag och tre aktier.

I november uttalade de tre ansvariga ministrarna enighet om att arbeta vidare med sikte på att ändra SAS-strukturen. Gruppen uttalade vidare att det fortsatta utredningsarbetet skulle bedrivas skyndsamt och inriktas på frågor som rör etablering av ett holdingbolag och en aktie samt konsekvenser i samband med detta.

SAS största ägare

65% av de 164,5 miljonerna aktier är fördelade på sju ägare. Under 2000 har andelen internationella ägare varit oförändrat och dessa representerade vid utgången av året cirka 10% av kapitalet.

De sju största ägarna* av SAS-aktier per 2000-12-31

Procentuellt ägande	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	Totalt	Ack.
Svenska staten			50	21,4	21,4
Danska staten	50			14,3	35,7
Norska staten		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 danska aktiebolagslagen föreskriver offentliggörande enbart av de aktieägare som äger 5% eller mer av aktierna.

Utdelningspolitik

SAS utdelningspolitik fastställdes av SAS moderbolags styrelser under 1996. Enligt SAS utdelningspolitik bör utdelningen för respektive SAS-aktie vara lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

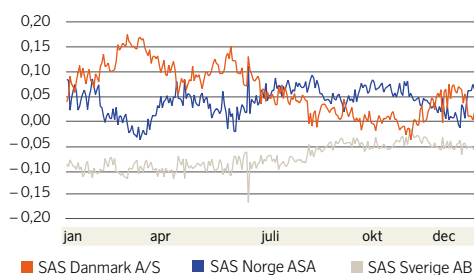
Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen skall som

huvudregel ligga i nivån 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för schablonskatt över en konjunkturcykel. Tabellen visar de tre moderbolagens totala utdelning under perioden 1998-2000 och relationen till utdelningspolitikens mål.

	2000	1999	1998
Utdelning (förslag 2000)	740	658	658
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt	38	50	33
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt (genomsnitt)	40	41	37

För 2000 har föreslagits en utdelning på totalt MSEK 740 eller 4,50 svenska kronor per aktie vilket motsvarar en direktavkastning på 4,7% beräknat på slutkurs per 2000-12-31 och 5,7% beräknat på aktiernas snittkurs under räkenskapsåret 2000. För ytterligare information om respektive moderbolags utdelning, se sid. 22-24.

SAS-aktiens relativa prissättning under 2000¹



Både vid ingången och i slutet av 2000 var SAS Norge ASA prissatt högst av de tre SAS-aktierna.

¹ Avvikelse från matematisk paritetskurs (SEK)

Källa: SIX Findata

Relativ kursutveckling 2000

Skillnaden i prissättningen av de tre SAS-aktierna, justerad för valuta, minskade under 2000 och låg i svenska kronor mellan 0 och 15%.

Värdetillväxten i SAS Sverige AB var högst av de tre SAS-aktierna. Kursen steg under året med 18,4%, från 76 SEK/aktie i början av 2000 till 90 SEK/aktie i slutet av året. Aktierna i SAS Sverige AB värderades vid utgången av året 10,0% lägre än aktien i SAS Norge ASA, som var den högst värderade aktien vid denna tidpunkt. Aktierna i SAS Danmark A/S prissattes vid årets utgång 1,9% lägre än de i SAS Norge.

2000-12-31	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Prisavvikelse 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%

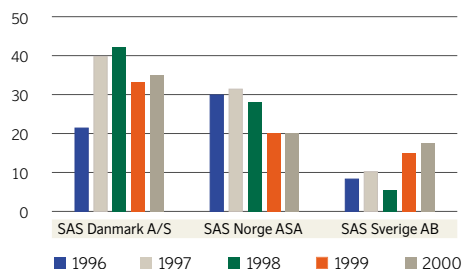
Omsättning

Under 2000 omsattes totalt 72,5 miljoner SAS-aktier på de tre skandinaviska börserna, en ökning med 12% jämfört med 1999. Handeln motsvarar en omsättning på 44% (39%) av totalt utestående aktier. Justerat för de tre staternas 50%-iga andel i SAS motsvarar detta en omsättning på totalt 88% (79%).

Handeln under 2000 fördelades på de tre aktierna enligt följande: 35,0 (29,5) miljoner i SAS Danmark A/S; 20,1 (20,2) miljoner i SAS Norge ASA och 17,5 (15,0) miljoner i SAS Sverige AB.

Omsatta aktier, 1996-2000

miljoner aktier



Omsättningen i SAS Sverige AB ökade med 10% och i SAS Danmark A/S med 19%. Omsättningen i SAS Norge ASA var oförändrad.

Källa: SIX Findata

Konjunkturutveckling

På SAS huvudmarknader utvecklades konjunkturen positivt under år 2000. I Sverige, där cirka 35% av SAS biljettförsäljning äger rum, var ökningen av BNP omkring 3,5%. I Danmark och Norge var tillväxten något lägre – omkring 2-2,5%. Detta återspeglades i SAS trafikstatistik där resandet till, från och inom Sverige ökade med 10%, Norge 5% och Danmark 1%.

Efter årets utgång har en avmattning i den amerikanska ekonomin ägt rum med ytterligare räntesänkningar som följd. Effekterna på ekonomierna i Skandinavien och Europa är svårbedömda och representerar en osäkerhetsfaktor.

Globala tillväxtprognoser

Flygindustrin är en global tillväxtindustri. Världens två största flygplanstillverkare Airbus Industrie och Boeing Company prognosticerar en genomsnittlig årlig tillväxt på 4,9% respektive 4,8% under kommande tjuugoårsperiod. IATA förutser en ökning på 5,6% under perioden 2000-2004. Bedömningen är att antalet dagliga flygningar om tjugo år i det närmaste dubblerats jämfört med idag. Den största tillväxten kommer enligt prognosen att ske i trafiken inom samt till och från Asien, särskilt Kina. Inrikes USA, en mycket mogen marknad, förväntas ha den lägsta tillväxten under samma period.

Flygindustrins cykler

Utöver den makroekonomiska utvecklingen påverkas flygindustrins utveckling av andra faktorer som antalet flygplan i trafik och tillgång på säteskapacitet. Under 2000 minskade överkapaciteten i flygindustrin.

- Nylevererade flygplan utgjorde under 2000 cirka 7,5 % av världens flygplansflotta. År 2005 bedöms motsvarande andel vara cirka 6,2%.
- Antalet flygplan som tas ur drift bedöms minska från cirka 2% år 2000 till cirka 1% år 2005.

Sammantaget bör detta innebära att balansen mellan utbud och efterfrågan under de närmaste åren förblir relativt god.

Verksamhetens konjunkturkänslighet

Följande ungefärliga relationer existerar mellan de viktigaste operationella nyckeltalen och SAS resultat år 2000.

Passagerartrafik (RPK)

- 1% förändring av RPK påverkar resultatet med cirka 225 MSEK.

RPK (Business Class/Economy Class)

- 1% förändring av RPK påverkar resultatet med cirka 135 MSEK i Business Class och cirka 90 MSEK i Economy Class.

Kabinfaktor

- 1% förändring i kabinfaktorn påverkar resultatet med cirka 340 MSEK.

Enhetsintäkt (Yield)

- 1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkilometer påverkar resultatet med cirka 300 MSEK.

Enhetskostnad

- 1% förändring av enhetskostnaden påverkar resultatet med cirka 290 MSEK.

Flygbränsle

- 1% förändring av priset på flygbränsle påverkar kostnaderna med cirka 40 MSEK exkl. prissäkring.

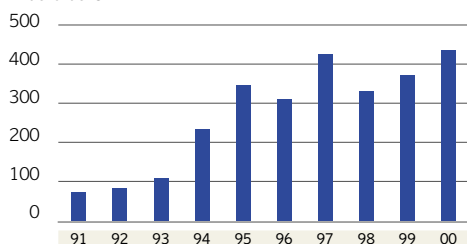
Dessa resultat effekter kan inte summeras men åskådliggör resultat känsligheten för SAS i nuläget.

SAS-aktiernas totalavkastning (TSR) 1991-2000

Den förra tydliga konjunktursvackan för flygindustrin nådde sin bottennivå under 1990-1991. En beräkning av SAS-aktiernas utveckling över tioårsperioden 1991-2000 visar en genomsnittlig årlig totalavkastning på 16,3%. Detta överstiger med 2,3 procentenheter SAS mål om en totalavkastning på 14% över en konjunkturcykel.

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

Aktievärde SEK



En placering om 100 SEK 1 januari 1991 hade fram till slutet av 2000 vuxit till 435 SEK inklusive återinvesterad utdelning (motsvarar 16,3% per år).

Index = 100 (91-01-01)

Källa: SIX Findata och SAS

Tio års totalavkastning (TSR), 1991-2000

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

Tabellen visar genomsnittlig totalavkastning (Total Shareholder Return TSR) per år för respektive SAS-aktie i lokal valuta under perioden 1 januari 1991 till 31 december 2000.

Kapacitetsökning 2001

Inom ramen för SAS expansionsstrategier (se sid. 9) under den närmaste femårsperioden planeras för en kapacitetsökning (ASK) under 2001 om cirka 8%. Kapaciteten utökas mest kraftfullt på de interkontinentala och europeiska linjerna. Kapaciteten på svenskt inrikes ökar avsevärt medan kapacitetsökningen på danskt inrikes blir mer måttlig.

Expansionen kommer att genomföras genom ett ökat antal frekvenser, fler säten i befintliga flygplan och infasning av nya och större flygplan.

Av den 8%-iga ökningen kommer under hälften, cirka 3%, att härröra från ett ökat antal frekvenser.

Cirka 2-3% av kapacitetsökningen uppnås genom ombyggnation av delar av den befintliga flottan till att rymma ett större antal passagerare. Detta sker inom ramen för "Configuration 2000" och avser SAS MD-80 och MD-90 vars sätesantal kommer att öka med cirka 10-15.

Resterande 2-3% av ökningen blir resultatet av de nya och större flygplan som fasas in. Inom Skandinavien ersätter de Havilland Q400 Fokker F50-flottan. På svensk inrikes ersätter Boeing 737 den mindre Fokker 28. På de interkontinentala linjerna ersätter Airbus A330 och A340 de tidigare Boeing 767.

Enhetskostnadens utveckling kommer att påverkas positivt av förändringarna i SAS flygplansflotta. Att öka antalet säten i den befintliga flottan är ett mycket kostnadseffektivt sätt att uppnå större kapacitet. Också de nya, större flygplanstyperna kommer att innebära lägre

enhetskostnader. Exempelvis kommer infasningen av Airbus A321 att sänka enhetskostnaden med cirka 13% jämfört med enhetskostnaden i den flotta de ersätter.

Positiva effekter på enhetskostnaderna som resultat av den pågående förnyelsen av flottan kommer att uppstå redan 2001 och öka i takt med att förändringen av flottan fullföljs.

Högt oljepris - ett industriproblem

Prisökning

Priset på flygbränsle steg från januari 1999 till december 2000 med cirka 200%. Denna prisutveckling blev den enskilt mest lönsamhetsdämpande faktorn för flygindustrin under 2000. Drivmedelskostnadernas andel av de totala driftskostnaderna i flygindustrin steg från ett genomsnitt på 8% under 1999 till knappt 11% under år 2000.

Oljepriset - en osäkerhetsfaktor

Flertalet branschexperter gör bedömningen att oljepriset på längre sikt kommer att stabilisera sig på en nivå runt 20-25 dollar/fat. OPEC beslutade i januari 2001 om produktionsneddragning i avsikt att stabilisera oljepri-serna på en nivå kring 25 dollar/fat. Den minskade raffinaderikapaciteten i Europa och nya produktspecifikationer på övriga oljeprodukter har medfört att Europa övergått till att bli nettoimportör av flygbränsle. Detta har i sin tur lett till att priset i Europa, där SAS förbrukar merparten av sitt flygbränsle, har ökat mer än i andra världsdelar.

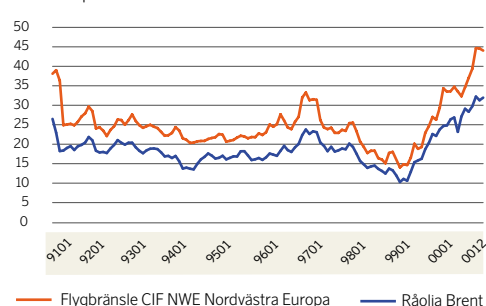
Flygbolagens svar på stigande oljepriser

En del av kostnadsökningen har kunnat kompenseras genom höjda biljettpriser. Under 2000 ökade de europeiska flygbolagen sina passagerarbiljettpriser med 3-7%, medan fraktpriserna höjdes med cirka 15%.

Majoriteten av de större flygbolagen köper in stora delar av sitt framtida behov av flygbränsle till ett fast pris, s.k. prissäkring. Vid en prisuppgång kan kostnadsökningen på detta sätt reduceras. Vid fallande priser kan effekten bli den motsatta, dvs. förmågan att tillgodogöra sig prissänkningen försämras.

Flygbränslepriser – råoljepriser 1991-2000

US dollar per fat



— Flygbränsle CIF NWE Nordvästra Europa — Råolja Brent

Priset på flygbränsle nådde under 2000 rekordhöga nivåer. Skillnaden mellan flygbränsle och råolja ökade på grund av begränsad raffinaderikapacitet.

Känsligheten för ökning av bränslepriset minskar också i takt med flygbolagens förnyelse av sina flygplansflottor. Den nya generationen långdistansflygplan är t.ex. upp till 35% mer bränsleeffektiva än motsvarande flygplan tillverkade 30 år tidigare.

SAS policy för prissäkring

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

Under 2000 prissäkrade SAS bränsleinköpen till i genomsnitt 46%. Detta medförde att SAS bränslekostnader blev 9% lägre än utan prissäkring. Av den förväntade förbrukningen under 2001 har SAS säkrat 47%, i huvudsak med "Caps" (takooptioner) och därmed positionerat sig inför en förväntad prisnedgång.

Finansiella mål

SAS Gruppens övergripande mål är att ge sina aktieägare en konkurrenskraftig avkastning. Målet är 14% totalavkastning (TSR) över en konjunkturcykel. Avkastningsmå-

let avser summan av aktiekursändring och aktieutdelning. Detta avkastningskrav har översatts till två interna finansiella mål, CFROI och ROCE.

Målen är, i genomsnitt över en konjunkturcykel

CFROI	17-20%
ROCE, minimikrav	12%

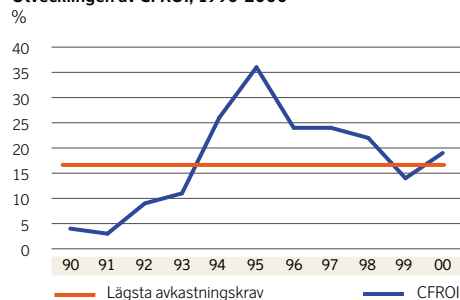
CFROI

CFROI är SAS primära avkastningsbegrepp då detta nyckeltal bäst visar den avkastning verksamheten genererar i förhållande till den faktiska kapitalinsatsen. CFROI mäter relationen mellan kassaflödet före operationella leasingkostnader (EBITDAR) och det justerade kapitalet. Avkastningsmättet avspeglar multipeln EV/EBITDAR, som internationellt anses vara den viktigaste värdeindikatorn för flygbolag.

ROCE, marknadsbaserad

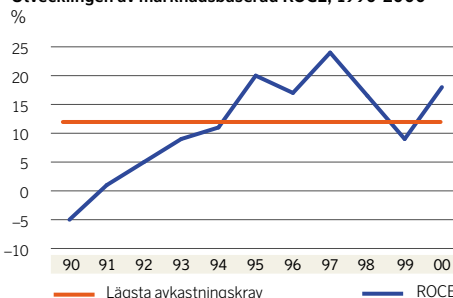
ROCE utgår från resultat före finansnetto och skatt. Resultatet justeras med 60% av operationella leasing-

Utvecklingen av CFROI, 1990-2000



SAS har under perioden 1994-1998 haft en god lönsamhet. Avkastningen har i perioder betydligt överskridit minimikravet 17-20%. Under 1999 sjönk avkastningen under 17% men steg till 19% under 2000. Lägsta avkastningskrav är satt till 17% som ett genomsnitt över en investeringscykel där hänsyn tas till genomsnittlig kapitalallokering vid återanskaffning av flygplansflottan.

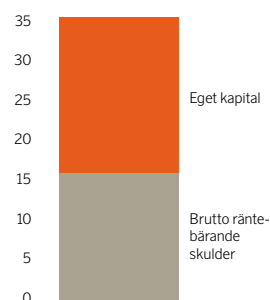
Utvecklingen av marknadsbaserad ROCE, 1990-2000



Från 1995 har marknadsbaserad ROCE varit stabilt över 12%. Under 1999 sjönk avkastningen under minimikravet på 12% men steg under 2000 till 18% främst på grund av en stark USD.

Sysselsatt kapital (officiell bokföring), 2000

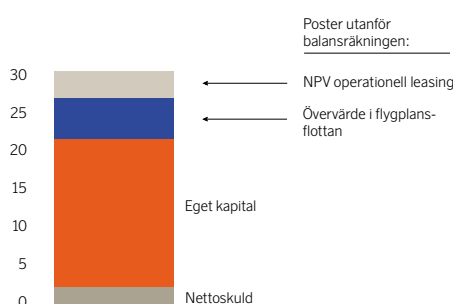
Mdr SEK



Vid beräkning av den traditionella bokföringsmässiga ROCE reduceras balansräkningen med icke räntebärande skulder, så att det totala kapitalet består av eget kapital och brutto räntebärande skulder. Det sysselsatta kapitalet uppgick till 35,8 Mdr SEK per 00-12-31.

Marknadsbaserat kapitalbegrepp (AV, Adjusted Asset Value), 2000

Mdr SEK



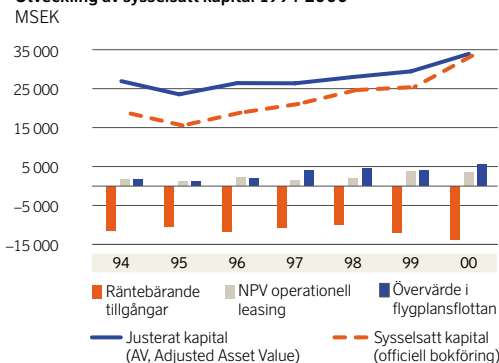
Genom justering av det traditionella kapitalbegreppet uppnås en bättre beskrivning av faktiskt allokerat kapital i rörelsen. Till eget kapital adderas övervärden i flygplansflottan. Räntebärande tillgångar/skulder tas upp som nettoskuld och finansiering utanför balansräkningen tas in i form av nuvärdet på operationella flygplansleasingkontrakt. Icke räntebärande skulder exkluderas, då detta kapital inte kräver avkastning.

kostnader, vilket utgör räntedelen. De bokföringsmässiga avskrivningarna justeras med flygplansflottans faktiska marknadsvärdeutveckling under perioden.

Kapitalbegreppet

Vid beräkning av nyckeltalen CFROI och ROCE används ett marknadsbaserat kapitalbegrepp som bas.

Utveckling av sysselsatt kapital 1994-2000



Under perioden 1994-2000 har sysselsatt kapital (traditionellt) samt justerat kapital harmoniserats i takt med en ökning av övervärdet i flygplansflottan samt ökat nuvärde (NPV) av operationell leasing. Nettot av räntebärande tillgångar och nuvärdet (NPV) av operationell leasing och övervärdet i flygplansflottan utgör differensen mellan justerat kapital och sysselsatt kapital.

Eftersom avkastningen bedöms utifrån det faktiska kapital som sysselsätts i verksamheten, använder SAS det marknadsmässiga värdet av tillgångar och skulder. Den största skillnaden jämfört med bokfört kapital är att justering görs för nuvärdet av operationella leasingförpliktelser avseende flygplan samt övervärdet i den egenägda flygplansflottan. Vid utgången av 2000 var nuvärdet på dessa leasingkontrakt 3 534 MSEK, diskonterat med 5,5% se tabell.

Övervärdet i flygplansflottan

Vid utgången av 2000 var övervärdet i flygplansflottan 5 521 MSEK, dvs. 25% högre än året innan, främst till följd av en stark USD. Försäljning av flygplan och andra flygplanstransaktioner gav en realisationsvinst på 424 MSEK.

Under slutet av 2000 genomfördes terminskontrakt i USD för att säkra valutavinsterna på den del av flygplansflottan som planeras bli avyttrad 2001 (se sid 25).

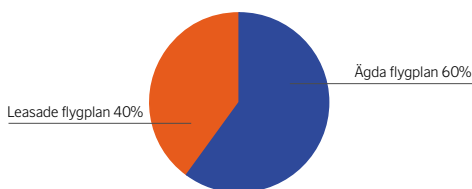
Operationell flygplansleasing

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

Kapitalbindningen i operationella leasingavtal för flygplan beräknas som nuvärdet av framtida leasinghyror.

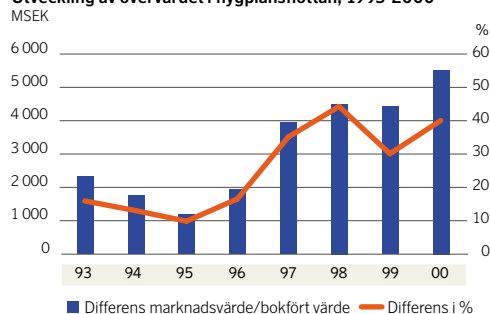
Tabellen nedan visar SAS årliga kostnader för operationell leasing samt det aggregerade nuvärdet baserat på diskonteringsfaktor lika med den genomsnittliga lånekostnad som används i WACC, 5,5%.

Fördelningen av marknadsvärdet på SAS totala flygplansflotta, 2000



Det sammanlagda marknadsvärdet på SAS flygplansflotta i drift uppgick totalt till 30,7 miljarder SEK. Värdet på de av SAS ägda flygplanen var 18,2 miljarder SEK.

Utveckling av övervärdet i flygplansflottan, 1993-2000



Vid årsskiftet 2000/2001 var övervärdet i flygplansflottan 5 521 MSEK.

Kontrakterad* operationell flygplansleasing 2001-2006

Nuvärde (NPV) vid 5,5%
MUSD 372
MSEK 3 534

Årliga hyresbetalningar* MUSD – kontrakterade per 2000-12-31

	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
Summa	151,7	100,8	71,3	42,7	31,7	23,4

* enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal..

Antal flygplan – kontrakterade per 2000-12-31

2000-12-31	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
Summa	98	68	47	37	29	23

Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS genomsnittliga vägda kapitalkostnad består av kostnaden för räntebärande skulder, operationell flygplansleasing och eget kapital. Kostnad för eget kapital beräknas utifrån en förväntad inflation om 2% samt SAS marknadspremie på drygt 5%. SAS kostnader för skulder förutsätts vara 5,5% och leasingkostnaden är baserad på en marknadsmässig ränte- och avskrivningsnivå. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för operationell leasing.

Cash Value Added, CVA

SAS ökar fokuseringen på värdetillväxt i de olika verksamhetsdelarna. För att uppnå en styrning och mätning med hög precision utvärderas för närvarande kassaflödesmättet CVA som avkastningsmått i de olika affärsenheterna. Detta mått är en förlängning av det övergripande avkastningsmättet CFROI som lättare låter sig appliceras som värdemått och beslutsparameter i den verksamhetsnära styrningsmodell som nu är under implementering.

SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarknaden

Mål

SAS Investor Relations Program har som mål att stärka intresset för SAS-aktierna hos befintliga och potentiella investerare genom att tillhandahålla relevant och aktuell information.

Vidare skall investerare och kapitalmarknadsaktörer förses med information som skapar förutsättningar för att förstå verksamheten och dess möjligheter att förädla aktieägarvärdet. Målgruppen omfattar investerare, analytiker, mäklare och affärspress. SAS har gjort satsningar på kapitalmarknaden genom olika presentationer både i Skandinavien och internationellt, som profilerar SAS ur ett kapitalmarknadsperspektiv.



SAS Investor Relations webb-sida har uppdaterad information om SAS finansiella utveckling. Här återfinns en interaktiv årsredovisning, trafikstatistik, aktieinformation, finansiell kalender och viktiga data för kapitalmarknaden.

Utveckling under 2000

Intresset från internationella analytiker ökar ständigt och fyra nya internationella banker genomför idag regelbundna analyser av SAS-aktierna. Detta är Salomon Smith Barney, Lehman Brothers och Credit Suisse First Boston samt UBS Warburg. Totalt följer 12-13 internationella banker SAS-aktierna. I Skandinavien följs SAS systematiskt av de viktigaste mäklarhusen.

Investeringar och skattemässiga förhållanden

SAS moderbolag

Moderbolagens verksamhet är att förvalta andelarna i SAS. Resultaten beskattas hos de tre moderbolagen i proportion till ägarandelen och är skattepliktiga i de länder där de är registrerade. Resultatskillnaderna mellan moderbolagen är främst hänförliga till räntetäkter pga. olika likvida behållningar (en effekt av skillnader i skattelagstiftningen). Skatter avser både bedömd aktuell skatt och ökning av uppskjuten skatt.

Tillgångarna består av andelar i SAS och likvida medel placerade hos SAS. Skulderna består huvudsakligen av skatteskulder. Skillnaderna mellan moderbolagen är främst en effekt av skillnader i nationell skattelagstiftning. Moderbolagens utdelningspolitik och föreslagen utdelning samt redovisning för respektive moderbolag finns på sid. 82-101.

Nyckeltal 2000 – SAS Moderbolag

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat per aktie, lokal valuta	13,66	12,00	11,79
Resultat per aktie, SEK	15,48	12,49	11,79
Kassaflöde per aktie			
lokal valuta	14,53	16,89	16,18
Kassaflöde per aktie, SEK	16,47	17,59	16,18
Eget kapital per aktie, 00-12-31,			
lokal valuta	92,19	97,36	106,23
Eget kapital per aktie, 00-12-31, SEK	109,09	104,33	106,23

Förnyelse av flygplansflottan

Tabellen nedan visar de planerade investeringarna baserade på lagda order på Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A340/330-300 samt Airbus A321. Totalt uppgår SAS order till ett värde av 2 250 MUSD. Utöver investeringarna i flygmateriel görs andra investeringar i storleksordningen 800-900 MSEK per år. (Se även avsnittet i SAS flygplansflotta sid. 52)

Investeringar, order (CAPEX) för perioden 2001-2003>

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

SAS skatteposition

Total betalbar skatt för SAS moderbolag och dotterföretag uppgick 2000 till 273 MSEK. Givet SAS Gruppens EBIT på 3 068 MSEK ger detta en effektiv genomsnittlig skattesats för SAS Gruppen på 8,9%.

Den effektiva skattesatsen har således sjunkit, vilket huvudsakligen förorsakas av de investeringar som gjorts i ny flygplansflotta. För år 2001 och 2002 kommer de planerade leveranserna av Airbus A340/330, samt A321 att möjliggöra fortsatt stora skattemässiga avskrivningar. Beroende på omfattningen av eventuella flygplansförsäljningar under motsvarande period, kan den slutliga effekten av sådana skattemässiga avskrivningar dock reduceras.

Skattemässiga restvärden för SAS moderbolag

MSEK	1 jan 2000	31 dec 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 skattemässiga förhållanden

Allmänt

I Norge och Sverige är skattesatsen 28%. I Danmark är skattesatsen 32% för år 2000. Från inkomståret 2001 har den danska skattesatsen sänkts till 30%.

Danmark

- Från inkomståret 2001 sänks det skattemässiga avdraget för avskrivningar på maskiner och inventarier från max 30% till 25% av det skattemässiga restvärdet.
- Rätten till skattemässiga avskrivningar på kontrakt har avskaffats under år 2000.

Norge

- Skattemässigt avdrag medges på flygplan med 12% på skattemässigt restvärde samt på övriga maskiner och inventarier med 20-30%.
- Vinster vid försäljning av flygplan intäktsförs med 20% under försäljningsåret. De kommande åren intäktsförs 20% av kvarvarande saldo.

Sverige

- Skattemässigt avdrag medges för avskrivningar på maskiner och inventarier genom årligt fastställande av skattemässigt lägsta restvärde:
- Enligt 30%-regeln (huvudregeln) beräknas restvärdet som lägst 70% av summan av ingående balans plus inköp minus erhållet belopp vid försäljning.
- Enligt 20%-regeln (kompletteringsregeln) beräknas lägsta restvärde till anskaffningsvärdet minus 20% årlig avskrivning för kvarvarande inventarier.

Ekonomisk tioårsöversikt

Resultaträkningar, MSEK	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Omsättning	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189	35 403
Rörelseresultat före avskrivningar	3 723	2 747	4 115	4 118	3 668	4 761
Avskrivningar	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840
Resultatandelar i intresseföretag	-1	77	-20	88	5	97
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	1 033	283	1	1	-	6
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	490	726	1 014	83	100	83
Rörelseresultat	3 053	1 746	2 985	2 410	1 922	3 107
Finansiella poster, netto	-280	100	-128	-152	-85	-448
Resultat före skatter	2 773	1 846	2 857	2 258	1 837	2 659
Balansräkningar, MSEK						
Anläggningstillgångar	33 420	28 585	26 489	23 000	20 784	19 345
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	6 943	7 024	5 949	4 812	4 036	3 477
Likvida medel	8 964	8 488	8 011	9 817	11 050	10 078
Eget kapital	19 537	17 061	16 110	14 241	13 030	10 588
Långfristiga skulder och avsättningar ¹	12 316	10 750	9 819	12 209	13 218	11 750
Kortfristiga skulder	17 474	16 286	14 520	11 179	9 622	10 562
Balansomslutning	49 327	44 097	40 449	37 629	35 870	32 900
Kassaflödesanalyser, MSEK						
Nettofinansiering från verksamheten	3 937	1 862	4 137	4 256	3 814	4 881
Investeringar	-9 886	-5 982	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	5 559	6 601	2 360	252	1 066	619
Utbetalda medel till moderbolagen	-770	-957	-1 141	-844	-1 150	-591
Kapitaltillskott från moderbolagen	-	-	-	-	1 400	-
Finansieringsunder-/överskott	-1 160	1 524	-756	408	928	3 510
Extern finansiering, netto	1 636	-1 184	-1 050	-1 641	44	-4 157
Förändring av likvida medel	476	340	-1 806	-1 233	972	-647
Likvida medel i sålda bolag	-	-	-	-	-	-
Förändring av likvida medel enligt balansräkningar	476	340	-1 806	-1 233	972	-647
Nyckeltal						
Bruttovinstmarginal, %	7,8	6,3	10,1	10,6	10,4	13,5
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	11,0	8,8	13,2	11,6	10,6	15,6
Avkastning på eget kapital efter schablonskatt, %	10,7	7,6	12,9	11,4	10,9	18,5
Soliditet, %	41	40	40	38	37	32
Marknadsvärdebaserade nyckeltal, MSEK						
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	18,7	15,1	22,4	24,7	26,4	31,8
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE, marknadsbaserat), %	17,5	10,5	17,8	24,1	18,4	16,9
Flygplansflottans marknadsvärde	20 915	15 782	14 691	15 284	13 662	13 354
Flygplansflottans bokförda värde	15 394	11 349	10 204	11 314	11 732	12 170
Beräkning av justerat sysselsatt kapital²						
Totala tillgångar	45 801	42 723	38 874	36 642	34 075	34 915
+ Övervärde flygplan	5 420	4 911	4 073	3 277	1 583	1 427
+ Nuvärde av operationella leasingkontrakt (NPV)	3 765	2 265	1 806	1 770	1 650	1 408
- Räntebärande tillgångar	-11 395	-9 174	-9 936	-10 982	-10 802	-10 968
- Icke räntebärande skulder	-13 399	-12 828	-11 722	-10 070	-9 205	-8 749
Summa justerat sysselsatt kapital	30 192	27 897	23 095	20 637	17 301	18 033
Beräkning av EBITDAR						
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	3 068	2 163	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Avskrivningar	2 192	2 087	2 125	1 880	1 851	1 840
+ Goodwill-avskrivningar	32	29	43	32	27	29
- Resultat från försäljning av anläggningstillgångar	-1 538	-1 426	-1 011	-99	-100	-81
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	1 898	1 346	1 027	859	872	834
Summa EBITDAR	5 652	4 199	5 170	5 097	4 572	5 729
Beräkning av EBIT						
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	3 068	2 163	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Kostnad för operationell flygplansleasing	1 898	1 346	1 027	859	872	834
- 40% av operationella leasingkostnader	-759	-538	-411	-344	-349	-334
± Ändring övervärden flygplan	1 088	-54	517	2 040	746	-566
Summa EBIT, marknadjusterat	5 295	2 917	4 119	4 980	3 191	3 041
Övriga finansiella mått, MSEK						
Finansiella intäkter	518	868	634	674	745	1 011
Finansiella kostnader	-798	-768	-762	-826	-830	-1 459
Räntebärande skulder	16 147	13 246	11 859	12 108	13 376	12 935
Nettoskuld	2 393	1 344	2 079	1 345	1 754	2 544
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	5,2	5,2	5,9	6,1	6,6	8,3
Räntetäckningsgrad	4,5	3,4	4,7	3,7	3,2	2,8
Skuldsättningsgrad	0,12	0,08	0,1	0,1	0,1	0,2

¹ Inklusiv minoritetsintressen. ² Genomsnitt över 5 kvartal för åren 1995–2000.
Definitioner och begrepp, se sid. 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

När man betraktar SAS under en tioårsperiod måste ett antal faktorer beaktas. Vid ingången av perioden var flygmarknaden ännu inte avreglerad och SAS såg annorlunda ut då jämfört med idag.

Rörelseresultat 1991-2000

I början av perioden drabbades SAS hårt av lågkonjunkturen, vilket medförde såväl färre passagerare som lägre fraktvolymer. Nedgången kom i ett läge då företaget var i färd med att utöka kapaciteten genom stora investeringar. Prispress tillsammans med lågkonjunktur och kronans försvagning gjorde att styrelsen 1993 fattade beslut om att fokusera på kärnverksamheten och SAS började avveckla innehavet i flertalet dotterföretag, vilket påverkade rörelseintäkterna negativt under 1994 och 1995, medan rörelseresultatet förstärktes. Konjunkturen vände och flygandet började öka under 1994. Då hade SAS dessutom genomfört ett omstruktureringsprogram samtidigt som man tagit bort olönsamma linjer.

1995 blev SAS bästa år någonsin mätt i rörelseresultat. Nedgången i resultatet 1996 berodde främst på ökade kostnader. 1997 var ett bra år men redan 1998 började resultatet, exklusive realisationsvinster, att vika till följd av ökade kostnader.

Efter ett svagt år för flygverksamheten under 1999 har SAS Gruppen under år 2000 genererat ett resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar, realisationsvinster och kostnad för operationell flygplansleasing, (EBITDAR) på 5 652 (4 199) MSEK. Satt i relation till marknadsbaserat sysselsatt kapital var CFROI 19% (15%). Lägsta avkastningskrav är satt till 17% som ett genomsnitt över en investeringscykel där hänsyn tas till genomsnittlig kapitalallokering vid återanskaffning av flygplansflottan.

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

Genomsnittet av börskursen för de tre SAS-aktierna vid årsskiftet 2000/2001 med tillägg av genomsnittlig nettoskuld under året, samt nuvärdet av operationella leasingkontrakt, (EV), ger en multipel på EBITDAR om 4,1 baserat på redovisat resultat för år 2000. Den genomsnittliga aktiekursen under år 2000 ger på motsvarande sätt en EV/EBITDAR på 3,7. Nivån på EV/EBITDAR, 4,1, är fortsatt lägre än för de börsnoterade flygbolag i Europa som det är naturligt att jämföra med.

Beräkning av marknadsvärdebaserade nyckeltal för 2000

MSEK	2000	Justerat sysselsatt kapital (genomsnitt)	
Resultat		Totala tillgångar	45 801
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	3 068	+ Övervärde flygplan	5 420
+ Avskrivningar	2 192	+ Nuvärdet av operationella leasingkontrakt	3 765
+ Goodwill avskrivningar	32	- Räntebärande tillgångar	-11 395
- Resultat från försäljning av anläggningstillgångar	-1 538	- Icke räntebärande skulder	-13 399
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	1 898	Justerat sysselsatt kapital	30 192
EBITDAR (Ingår i CFROI)	5 652	(Ingår i CFROI och marknadsbaserat ROCE)	
EBIT, Resultat före finansnetto och skatter	3 068		
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	1 898		
- 40% av operationella leasingkostnader	-759		
±Ändring av övervärde flygplan	1 088		
EBIT, marknadsjusterat	5 295		
(Ingår i marknadsbaserat ROCE)			

Beräkning av CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Marknadsjusterat sysselsatt kapital (genomsnitt över 5 kvartal)}} = \frac{\text{MSEK } 5\,652}{\text{MSEK } 30\,192} = 18,7\%$$

Beräkning av ROCE

$$\frac{\text{EBIT, marknadsbaserat}}{\text{Marknadsjusterat sysselsatt kapital (genomsnitt över 5 kvartal)}} = \frac{\text{MSEK } 5\,295}{\text{MSEK } 30\,192} = 17,5\%$$

Aktiedata

SAS Danmark A/S

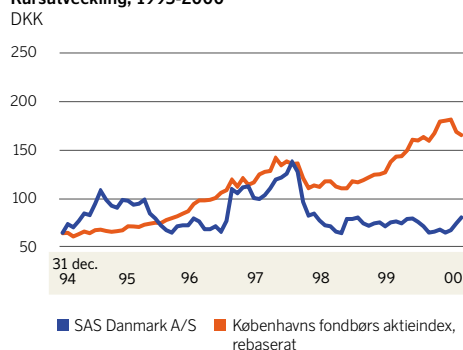
Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen var svagt positiv under året. Vid utgången av 2000 var kursen 81,50, vilket är en uppgång med 5,8% jämfört med föregående år. Under året omsattes totalt 34,97 miljoner aktier, vilket var i nivå med 1999.

Aktieägare

Den danska aktiebolagslagen föreskriver offentliggörande av endast de aktieägare, som äger 5% eller mer av aktierna i ett bolag. Den danska staten äger 50% av aktierna. PFA-koncernen äger 5,3% av aktierna. Vid utgången av 2000 fanns 8 527 aktieägare.

Kursutveckling, 1995-2000



Källa: SIX Findata

Förändringar i aktiekapitalet

MDKK	Fond-emission	Split	Ny-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. värde DKK	Antal aktier (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

Aktiedata

Nyckeltal per aktie, DKK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	13,66	7,34	11,60	8,28	6,96
Operativt kassaflöde ¹	14,53	8,74	16,02	18,72	18,81
Utdelning (föreslagen 2000)	3,80	3,50	3,15	3,50	2,60
Utdelning, % av vinst	28	48	27	42	37
Kursrelaterade data, DKK					
Börskurs vid årets slut	81,50	77	72,80	100	73
Högsta börskurs under året	87	85	141	119	111
Lägsta börskurs under året	59	62,8	70	65	61
Genomsnittskurs under året	74,2	73,7	104	90	82
Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut	88	95	103	148	118
Direktavkastning/genomsnittskurs, %	5,1	4,7	3,0	3,9	3,2
P/E, genomsnittskurs	5,4	10,0	9,0	10,9	11,8
P/CE, genomsnittskurs	5,1	8,4	6,5	4,8	4,4
Börsvärde vid årets slut, MDKK	3 831	3 619	3 422	4 700	3 431
Årsomsättning, milj. aktier	34,97	29,51	42,20	39,96	21,37

¹ Kassaflöde från verksamheten efter avdrag för betald skatt. Definitioner och begrepp se sid. 107.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS

Aktiedata

SAS Norge ASA

Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen har varit positiv under året. Vid utgången av 2000 var kursen 93,50 NOK, en uppgång med 7,5%. Under året omsattes totalt 20,06 miljoner aktier, vilket var i nivå med föregående år.

Aktieägare

Vid utgången av 2000 var antalet aktieägare 3 184, inkl. norska staten. De 20 största privata aktieägarna innehar 29% av aktierna. Inkl. staten innehar de 20 största aktieägarna 79% av aktierna. Andelen utländska ägare minskade från 14% till 10% (av den privata delen).

Förändringar i aktiekapitalet

	Fond- MNOK	emission	Split	Ny- emission	Nom. aktie- kapital	Nom. värde NOK	Antal aktier (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

Aktiefördelning

2000-12-31	Antal aktieägare	% av alla aktieägare	Innehav st. aktier	% av aktie- 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
Summa	3 184	100,0	47 000 000	100,0

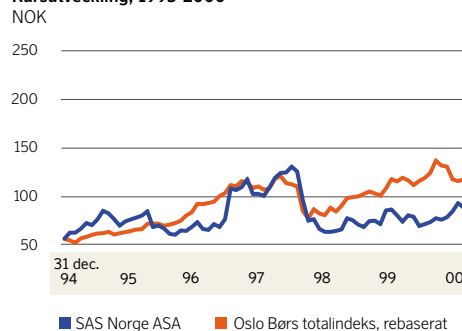
Aktiedata

Nyckeltal per aktie, NOK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	12,00	7,49	11,51	9,36	8,08
Operativt kassaflöde ¹	16,89	10,23	19,06	19,74	19,63
Utdelning (föreslagen 2000)	4,20	3,75	3,70	3,70	2,80
Utdelning, % av vinst	35	50	32	40	35
Kursrelaterade data, NOK					
Börskurs vid årets slut	93,50	87	64	103	69
Högsta börskurs under året	93,50	88	137	123	89
Lägsta börskurs under året	70	59,5	61	65	57
Genomsnittskurs under året	79	72,6	100	88	72
Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut	96	100	78	139	101
Direktavkastning/genomsnittskurs, %	5,3	5,2	3,7	4,2	3,9
P/E, genomsnittskurs	6,6	9,7	8,7	9,4	8,9
P/CE, genomsnittskurs	4,7	7,1	5,2	4,5	3,7
Börsvärde vid årets slut, MNOK	4 395	4 089	3 008	4 841	3 243
Årsomsättning, milj. aktier	20,06	20,19	28,20	31,35	29,85

¹ Kassaflöde från verksamheten efter avdrag för betald skatt. Definitioner och begrepp se sid. 107.

Källa: SIX Findata, Datastream, SAS

Kursutveckling, 1995-2000



Källa: SIX Findata

De tio största aktieägarna i SAS Norge ASA

2000-12-31	Antal aktier	Kapitalandel %
Norska staten	23 500 000	50,0
Odin-fondene	2 238 410	4,8
Bankers Trust Company (förv.)	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
Utländskt ägande (per 2000-12-31)		10,3

Aktiedata

SAS Sverige AB

Kursutveckling och omsättning

Kursutvecklingen var positiv under året. Vid utgången av 2000 var kursen 90, en uppgång med 18,4%. Under året omsattes totalt 17,5 miljoner aktier, en ökning med 17% jämfört med 1999.

Aktieägare

Vid utgången av 2000 var antalet aktieägare 3 544, en liten nedgång från 1999. Tio aktieägare äger 88,1% av aktiekapitalet. Utländska ägare uppgick till 18%, en uppgång på 5,8 procentenheter från 1999.

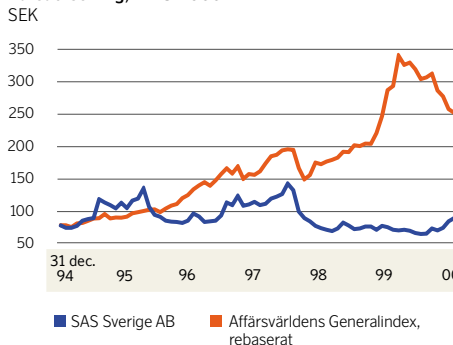
Förändringar i aktiekapitalet

MSEK	Fond-emission	Apport-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. värde SEK	Antal aktier (000)
1992	–	–	352,5	10	35 250
1993	–	352,5	705,0	10	70 500
1996	–	–	705,0	10	70 500

Aktiefördelning (enl.VPC)

2000-12-31	Antal aktieägare	% av alla aktieägare	Innehav st. aktier	% av aktie-kapital
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
Okända ägare m.m.			5 779	
Summa	3 544	100,0	70 500 000	100,0

Kursutveckling, 1995-2000



Källa: SIX Findata

De tio största aktieägarna i SAS Sverige AB (enl. VPC)

2000-12-31	Antal aktier	Kapitalandel, %
Svenska staten	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
Förenings Sparbanken (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
Utländskt ägande (per 2000-12-31)		17,6

Aktiedata

Nyckeltal per aktie, SEK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	11,79	8,41	12,77	10,13	9,42
Operativt kassaflöde ¹	16,18	9,60	19,49	23,15	22,30
Utdelning (föreslagen 2000)	4,50	4,00	4,00	4,00	3,00
Utdelning, % av vinst	38	48	31	39	32
Kursrelaterade data, SEK					
Börskurs vid årets slut	90	76	74,50	115	86
Högsta börskurs under året	91,50	86	143	125	145
Lägsta börskurs under året	59	68	77	83	80
Genomsnittskurs under året	73,50	75,3	106,50	102	101
Börsvärde/eget kapital, % vid årets slut	85	80	83	143	118
Direktavkastning/genomsnittskurs, %	6,1	5,3	3,8	3,9	3,0
P/E, genomsnittskurs	6,2	9,0	8,3	10,1	10,7
P/CE, genomsnittskurs	4,5	7,8	5,5	4,4	4,5
Börsvärde vid årets slut, MSEK	6 345	5 358	5 252	8 108	6 063
Årsomsättning, milj. aktier	17,43	15,01	5,50	10,25	6,42

¹ Kassaflöde från verksamheten efter avdrag för betald skatt. Findata, Datastream, SAS
Definitioner och begrepp se sid. 107.

Källa: SIX

Finansiella risker

Finansiell riskhantering

SAS Gruppen är genom sin internationella och kapitalintensiva verksamhet exponerad för olika slags finansiella risker – valutarisker, ränterisker, kreditrisker samt likviditets- och upplåningsrisker. Dessa risker hanteras centralt av SAS Finans inom ramen för en av styrelsen fastslagen finanspolicy, som syftar till att kontrollera och styra de finansiella riskerna.

Valutarisker

För att minska valutarisken matchas valutasammansättningen på de likvida medlen mot den räntebärande bruttoskulden.

Valutasammansättningen på den räntebärande nettoskulden fördelas enligt valutasammansättningen på det operationella nettokassaflödet i verksamheten. De största operationella överskottsvalutorna, netto, var under året NOK, SEK, EUR, GBP och JPY.

Nettoskuldens valutasammansättning revideras löpande gentemot rullande tolv månaders likviditetsprognoser. Nettoskuldens storlek i förhållande till total balansomslutning visas i diagrammet nedan till höger.

Operationella underskottsvalutor, netto, är i huvudsak DKK och USD. De förväntade underskotten i dessa valutor säkras löpande inom intervallet 60-90% för de kommande tolv månaderna. Valutasäkringingen görs proportionellt mot

de prognostiserade operationella överskottsvalutorna. En sammanställning över valutakursförändringarnas påverkan på SAS Gruppens resultat finns på sidan 66.

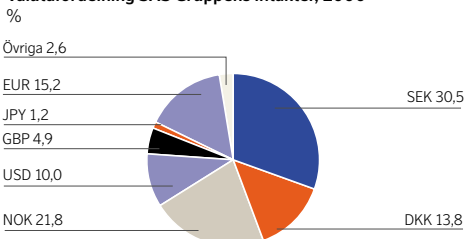
Kursen på USD nådde i slutet av 2000 sin högsta punkt på 17 år i förhållande till EUR. Denna utveckling föranledde SAS att efter beslut i styrelsen i december göra ett undantag från finanspolicyen och avstå från att terminssäkra dollar för att täcka det operationella dollarunderskottet. Vidare beslöts att dollarprissäkra kommande förväntade försäljningar av flygplan och att inte prissäkra förskottsbetalningar av kommande flygplansköp i dollar.

USD vs Euro, realkurs 1970-februari 2001

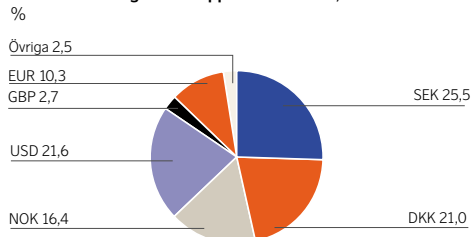


Realkursutvecklingen USD/Euro visar att USD vid årsskiftet 2000/2001 låg över en nivå av två standardavvikelser (röda linjer) från genomsnittet under den senaste 30-årsperioden.

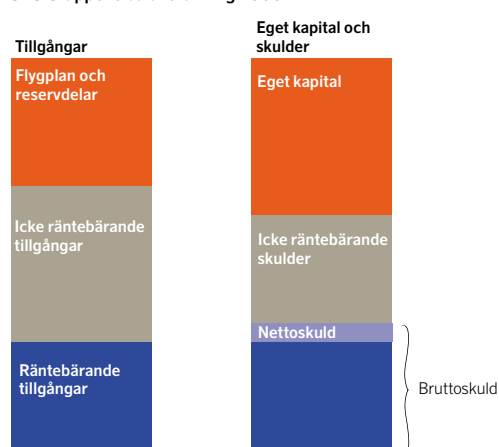
Valutafördelning SAS Gruppens intäkter, 2000



Valutafördelning SAS Gruppens kostnader, 2000



SAS Gruppens balansräkning 2000



Valuta- och ränterisk uppstår på nettoskulden, som utgör en mindre del av de räntebärande skulderna. Riskerna är begränsade och relaterade till den operationella verksamheten.

Fördelning av det operationella nettokassaflödet under 2000 MSEK

Överskottsvalutor		Underskottsvalutor	
SEK	4 100	DKK	3 000
NOK	2 700	USD	5 300
EUR	800		
Övriga	3 600		
Totalt nettokassaflöde		2 900	

Ränterisker

Ränterisken kontrolleras genom en matchning av räntesammansättningen på de likvida medlen mot de räntebärande bruttoskulderna.

Ränterisken skall fördelas enligt samma princip som valutariskerna.

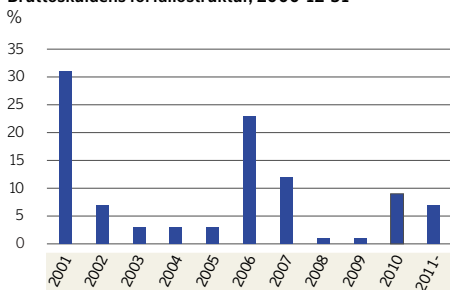
Räntebindningen på nettoskulden hålls inom intervallet ett till sex år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika typer av derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden varierade under 2000, men var i genomsnitt cirka 2,9 år.

Kreditrisker

Kreditrisker är hänförliga till placering av likvida medel och användning av derivatinstrument och uppstår genom risken att motparten inte fullgör sin del av ingångna avtal. För placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet, och för derivatinstrument görs en värdering i enlighet med internationell marknadspraxis.

Finanspolicyn stipulerar att transaktioner framför allt skall göras med institutioner med hög kreditvärdighet. Fastställda motpartslimiter finns för varje motpart, vilka övervakas och revideras kontinuerligt. ISDA-avtal (ett nettingavtal) finns med de flesta motparter, som reducerar motpartsrisken avsevärt. Användningen av derivatinstrument sker i huvudsak för att skapa önskad valuta- och räntexponering på nettoskulden. SAS har utvecklat bevakningen av motpartsrisker utifrån matematiska sannolikhetsberäkningar om förväntade framtida kreditförluster.

Bruttoskuldens förfallostruktur, 2000-12-31



Ambitionen är att fördela bruttoskuldens förfallostruktur jämnt över olika löptider. Under 2001 förfaller stora delar av SAS finansiella leasingportfölj. Dessa skulder är i huvudsak täckta av likvida medel.

Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte finns tillgänglig samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad. Vid nyupplåning skall förfalloprofilen fördelas jämnt över framtida löptider (se diagram nedan).

För att reducera likviditetsrisken är målsättningen att likvida medel och bindande kreditlöften skall uppgå till 25% av ett års fasta kostnader för SAS Gruppen. Detta motsvarar 7,5 miljarder SEK, varav 75% skall finnas i likvida medel, motsvarande 5,6 miljarder SEK i faktisk likviditet. Per 2000-12-31 uppgick SAS Gruppens likvida medel till 8 964 (8 488) MSEK och tillsammans med bindande kreditlöften är likviditetsberedskapen cirka 15 miljarder SEK. De likvida medlen skall primärt placeras i instrument med hög likviditet eller kort återstående löptid. Totalt sett har SAS outnyttjade kreditlöften på 684 MUSD.

Existerande bundna kreditlöften för SAS per 2000-12-31

Facilitet	Belopp MUSD	Utnyttjad 00-12-31	Outnyttjad MUSD	Giltighetsperiodens utgång
Revolving Credit Facility	700	50	650	Maj 2004
European Investment Bank	400	366	34	Feb 2002
Summa	1 100	416	684	

Finansiering

Finansiering sker huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån och leasing. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till cirka 4,4 år. Per 2000-12-31 uppgick SAS Gruppens räntebärande skulder till 16 147 (13 246) MSEK. En specifikation av de långfristiga skulderna finns i not 23-28 på sid. 79-80.

Som en del av SAS kapitalanskaffning utvärderas och genomförs operationell leasing. Denna marknad utvecklas kontinuerligt och bredden på produkter och investerare har ökat under året.

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

	Kortfristig	Långfristig
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 2001-01-20

I slutet på året omstrukturerades SAS existerande Euro Commercial Paper program (ECP) och rambeloppet utökades från 200 MUSD till 500 MUSD. Detta program används i huvudsak till kortfristiga tillfälliga finansieringsbehov. Detta är en naturlig följd av att SAS just nu befinner sig i en investeringsperiod med ökat lånebehov, vilket leder till större likviditetsfluktuationer.

SAS har också initierat etablerandet av ett Euro Medium Term Note program om 1 000 MEUR, vilket är ett standardiserat ramavtal som underlättar utgivandet av obligationer på kapitalmarknaden. Detta program förväntas bli klart under första kvartalet 2001.

Kreditvärdighet

SAS har en god kreditvärdighet. Soliditeten har förbättrats de senaste åren och uppgick per 2000-12-31 till 41%. SAS rating hos det amerikanska ratinginstitutet Moody's, är A3 för långfristiga skulder samt P-1 (högsta möjliga) för kortfristiga skulder. SAS kreditvärderas också av det japanska ratinginstitutet Japan Rating and Investment Information, Inc., som under 2000 haft en långfristig rating av SAS på AA- för långfristiga skulder samt A-1+ för kortfristiga skulder.

Value at Risk, VaR

Value at Risk används i ökande utsträckning som ett kompletterande mått på företagets finansiella risker. SAS utvärderar för närvarande aspekter av måttets värde med hänsyn till mätning av den speciella riskprofilen för internationella flygbolag.

SAS och euron

EMU och euron

Inom ramen för Star Alliance har SAS ett världsomspännande samarbete med en rad internationella flygbolag. Av SAS omsättning hänförs sig cirka 15% till Ekonomiska och Monetära Unionen (EMU). Samtidigt härrör cirka 10% av rörelsekostnaderna från EMU-området.

EU-kommissionen har offentliggjort rapporter som bland annat antyder att turismen i Europa kommer att gynnas av euron, och att ökad pristransparens kommer att medföra lägre priser i EMU-området. Detta skulle kunna ha såväl positiva som negativa effekter för SAS del.

När det gäller valutahantering inträffade den väsentliga förändringen vad avser övergången till euro när denna infördes som transaktionsvaluta den 1 januari 1999. Konverteringen av sedlar och mynt den 1 januari 2002 beräknas inte få några effekter för SAS i valutariskhänseende. SAS gör inte heller bedömningen att övergången till euro kommer att få några skatteeffekter av betydelse för koncernen.

Åtgärder för anpassning till euron

SAS inledde 1997 arbetet med att analysera behov och effekter med anledning av införandet av euron. Ett europrogram genomförs inom SAS, som syftar till att förbereda koncernen för de förändringar som övergången till euro medför. På decentraliserad nivå analyseras och identifieras vilka åtgärder som är nödvändiga till följd av den nya valutan. Med utgångspunkt i detta utarbetas sedan handlings- och tidplaner för genomförande av anpassningsåtgärder.

Ett internt program pågår för att informera och förbereda olika personalgrupper inför konverteringen av sedlar och mynt till euro inom EMU-området den 1 januari 2002.

Under 2001 kommer SAS verksamheter inom EMU-sfären att förberedas för att operera i Eurovalutan. När det gäller verksamheten utanför EMU-området görs sedan 1999 fortlöpande anpassningar av SAS IT-system för hantering av den nya valutan.

Under 2000 initierade SAS en genomgång av effekterna av eurons införande när det gäller avtal och andra juridiska handlingar.

En övergång till full koncernredovisning i euro för SAS kommer att kunna ske tidigast från januari 2003. Något beslut om en sådan övergång har inte fattats.



SAS styrfilosofi, process- och enhetskostnadsutveckling

SAS styrfilosofi

Under 2000 omformulerades SAS styrfilosofi så att den speglar utvecklingen mot mer självständiga enheter med tydligt resultatansvar.

Styrfilosofin bygger på att resultatansvar befrämjar affärsmässighet och motivation. Styrningen och ledningen av SAS skall präglas av gemensamma värderingar.

SAS utvecklas mot att bestå av mer självständiga verksamheter, som alla skall vara konkurrenskraftiga inom sitt område.

Målstyrning

Styrningen skall ske genom målstyrning med decentralisering och delegering av ansvar och beslut. Målstyrningen innebär att företagsledningen fastställer de övergripande målen och att varje delverksamhet sätter egna mål, som leder till konkurrenskraft i en branschjämförelse. Delverksamheternas mål skall bidra till SAS övergripande mål. Relevant hänsyn skall tas till koncernperspektivet för att undgå suboptimering. Det skall ske en ständig förbättring av processer, också när processen löper genom flera verksamheter. Verksamheter som kan bedriva externa affärer med lönsamhet skall utnyttja denna potential. Verksamheten skall drivas i den organisationsform som bäst gynnar dess konkurrenskraft och värdeutveckling.

Processarbete

SAS processarbete har som syfte att uppnå

- Ökat kundvärde.
- Bättre och säkrare output.
- Bättre resursanvändning.
- Engagemang och involvering av medarbetarna.

Processerna

Processerna är uppdelade i tre nivåer:

- Ledning och styrning, Management Process
- Kundservice- och produktionsprocessen, Customer Service Delivery Process
- Stödprocesser, Support Processes.

Tolv huvudprocesser

Inom dessa har tolv huvudprocesser identifierats såsom mest bidragande till SAS framgång.

Flertalet av dessa huvudprocesser finns inom Customer Service Delivery Process och omfattar allt från försäljning

(Sell SAS Products and Services), flygplatsfunktioner, (Passenger Ground Service Delivery), att säkra att flygplanen finns redo (Aircraft Handling) och att de fått all service som krävs (Technical Services) för service ombord (Cabin Safety and Service), flygning (Fly Aircraft) samt trafikledning och trafikavveckling (Traffic Execution). Till huvudprocesserna hör också affärsplaneprocessen (Business Planning Process), produktutveckling (Product Development) samt trafikplanering (Traffic Planning).

Kunden har direkt kontakt med SAS personal i processerna Sell Products and Services, Passenger Ground Service Delivery och Cabin Safety and Service.

Processarbetet i SAS fokuserar på att identifiera, mäta, analysera, förbättra och utveckla processerna genom att eliminera flaskhalsar och problem.

Etablering av resultatenheter

Utöver koncerngemensamma och strategiska funktioner identifierades ett trettiotal naturligt avgränsade delverksamheter i SAS. Dessa skall äga ansvar för affärsresultat och, om det är relevant, avkastning på kapital. Förutsättningen är att gränssnitten mot andra enheter är tydliga och att det finns en affärsmässig relation till kunder, leverantörer och andra intressenter, interna såväl som externa. Arbetet med att förhandla fram och formalisera affärsavtal, s.k. Service Level Agreements, mellan olika enheter inom SAS har pågått under året.

Exempel på den ökade fokuseringen på affärsmässighet och förändrade organisationsformer är förberedelserna för en bolagisering av SAS Cargo och etableringen av Scandinavian Ground Services (tidigare Station Services Division) och Human Resources som affärsenheter.

Också Tekniska divisionen planeras bli en egen affärsenhet och även för den flygande personalen i division Operations utarbetas ett tydligare kund – leverantörförhållande med de enheter inom SAS som beställer deras tjänster.

Scandinavian IT Group (f.d. SAS Data) utvecklas kraftfullt mot tre huvudverksamheter: IT-drift, konsultverksamhet med affärslösningar för resebranschen samt att inom olika teknologiområden, t.ex. mobila lösningar erbjuda kommersialiserade koncept och nyckelkompetenser till den externa marknaden.

Enhetskostnadsutveckling

Verksamhetsförbättringsprogrammet

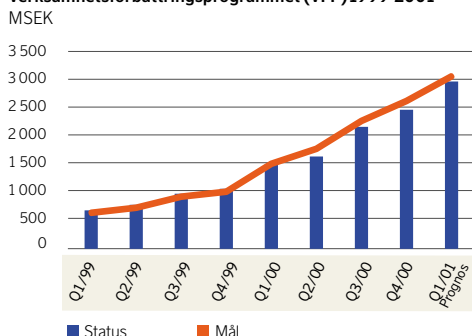
Att öka konkurrenskraften förutsätter förändring av etablerade processer, avtalsstrukturer m.m. Arbetet för att förbättra SAS konkurrenskraft intensifierades under 1999 genom att ett omfattande verksamhetsförbättringsprogram, VFP, igångsattes. Programmet syftade till att sänka kostnadsnivån med 3 000 MSEK under en tvåårsperiod med bibehållen eller förbättrad kundupplevd kvalitet och interna arbetsprocesser. Programmet, som varit framgångsrikt, beräknas nå full effekt enligt plan under 2001. Precisering av hittills uppnådda resultat-effekter återfinns nedan.

Specificering av verksamhetsförbättringsprogrammet (VFP)

MSEK	Uppnått t.o.m. 2000 ¹	Mål 2001 ¹
Frakthantering	90	95
Catering och service ombord	300	300
IT och kommunikation	200	200
Distribution och försäljningskanaler	635	830
Flygande personal	445	545
Stationsverksamhet	270	300
Tekniskt underhåll	235	310
Administration och övriga stödfunktioner	275	330
Totalt	2 450	2 910

¹ Jämfört med 1998 års kostnadsbas (nivå).

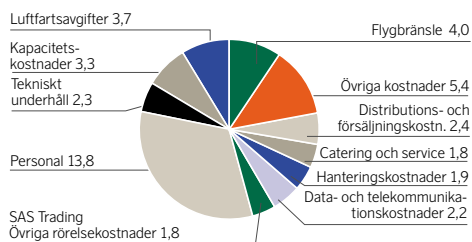
Verksamhetsförbättringsprogrammet (VFP) 1999-2001



Vid utgången av 2000 var effekterna av Verksamhetsförbättringsprogrammet MSEK 2 450.

SAS totala kostnadsmassa 2000

(inklusive kapacitetskostnader) Mdr SEK



SAS totala kostnadsmassa fördelad på de viktigaste kostnadslagen.

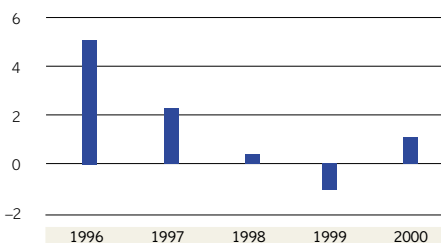
Verksamhetsförbättringsprogrammet har t.o.m. utgången av 2000 i allt väsentligt slutförts. Därmed har SAS totala kostnadsmassa under en tvåårsperiod sänkts med totalt 2 450 MSEK. Full effekt bedöms planenligt uppnås under 2001. Bland de mest resultatpåverkande områden som återstår att åtgärda och som bedöms få störst resultatpåverkande effekt är elektroniska kanaler, bokningscentraler och besättningsplanering.

Av SAS totala kostnadsmassa är kostnaderna för flygbränsle näst störst efter personalkostnaderna. Kostnaden för flygbränsle ökade med 1 677 MSEK under 2000. Denna dramatiska ökning, som är utanför SAS kontroll, påverkade SAS kostnadsnivå starkt negativt. De uppnådda kostnadsbesparingarna speglas därmed inte i den totala enhetskostnadsutvecklingen.

SAS produktion och passagerarantal ökade med 4,4% uttryckt som ett vägt snitt mellan RPK/ASK. Med denna volym som bas ökade SAS enhetskostnad, justerat för valutaeffekter, med 1,1% jämfört med föregående år. Exkluderas bränslekostnaderna minskade enhetskostnaden med 3%. Denna markanta förbättring är till stor del resultatet av det genomförda verksamhetsförbättringsprogrammet och SAS konkurrens har stärkts ytterligare.

Utveckling av enhetskostnaden 1996-2000¹

(nettokostnad/vägd RPK/ASK) %

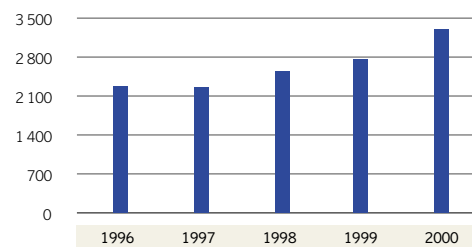


Under 2000 ökade SAS enhetskostnad med 1,1% exklusive kostnadsökning på flygbränsle sjönk SAS enhetskostnad med 3,0%.

¹ SAS flygverksamhet exklusive Air Botnia och Widerøe.

Kapacitetskostnader 1996-2000

MSEK



Utvecklingen av SAS kapacitetskostnad från 1996-2000. Hänsyn har ej tagits till finansiering av eget kapital.

Bland de kostnadsposter, som under 2000 påverkade kostnadsutvecklingen mest, utöver bränsleprishöjningen är ökade kostnader för provisioner till försäljningsagenter. Vidare föranledde trafikökningen under året ett ökat antal övertidstimmar. SAS telefonförsäljning har varit föremål för förbättringsåtgärder och problemet med personalbrist och hög personalomsättning ledde till ökade kostnader för rekrytering och utbildning.

Bortsett från bränslekostnaderna har SAS idag en bättre kostnadsstruktur än tidigare.

SAS har ambitionen att sänka enhetskostnaderna nominellt under de närmsta åren. Detta möjliggörs främst genom ständiga förbättringar och effektiviseringar inom SAS samt satsningen på större flygplanstyper med lägre enhetskostnader. Inom området för elektroniska kanaler finns stor potential och SAS satsar mycket på att ligga i framkant när det gäller användandet av IT-teknik inom försäljning, bokning, incheckning, ombordstigning och kundrelationer.

Enhetskostnadsutveckling, 2000¹

MSEK	Justerat 1999	2000	Andel av total differens %
Försäljningskostnader	2 080	2 319	(0,8)
Personal	13 043	12 794	0,8
Flygbränsle	2 525	3 766	(4,1)
Luftfartsavgifter	3 593	3 418	0,6
Övriga kostnader	8 797	8 072	2,4
Totalt	30 038	30 369	(1,1)
Volymkomponent (vägd RPK/ASK)			4,4

¹ SAS flygverksamhet exklusive Air Botnia och Widerøe.

Jämförelse av enhetskostnader mellan flygbolag

AEA (Association of European Airlines) gör årliga analyser och jämförelser av enhetskostnader bland anslutna medlemmar. Trafiknätets struktur, flygplansflotta och kund/marknadssegment är avgörande faktorer som påverkar kostnadsstrukturen. Jämfört med andra europeiska konkurrenter är SAS struktur unik inom följande områden:

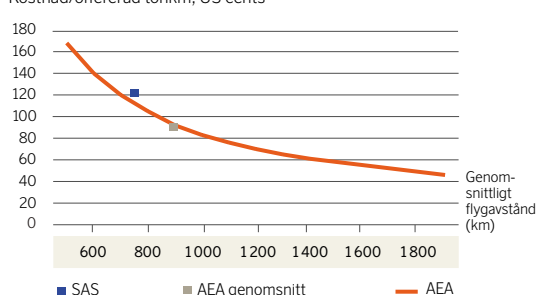
- SAS flyger kortare sträckor
- SAS har hittills haft mindre flygplansstorlek
- SAS har högsta andelen Business Class-passagerare relativt andra flygbolag i Europa.

I genomsnitt flyger SAS 730 km per flygning (Europa-trafik samt intraskandinavisk trafik) medan genomsnittet för flygbolag anslutna till AEA är cirka 886 km per flygning. Kortare flygavstånd innebär flera starter och landningar samt högre kostnader för bl.a passagerar-/bagagehantering, catering, start-/landningsavgifter och vilotid för flygande personal. Flygbolag, som i huvudsak bedriver interkontinental verksamhet, har ofta en enhetskostnad som är cirka en tredjedel av kostnaden för de bolag som flyger korta sträckor.

Diagrammen nedan visar att SAS har något högre enhetskostnad, men också högre enhetsintäkt (yield).

Enhetskostnadens variation med flygavstånd, Europa 1999

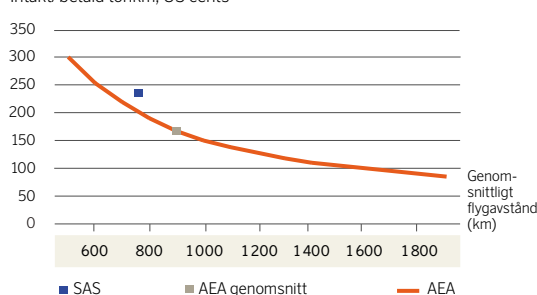
Kostnad/offererad tonkm, US cents



SAS har betydligt kortare medelflygavstånd än flertalet konkurrenter. När SAS ändå ligger något över regressionslinjen beror detta på högre andel affärsresenärer och mindre flygplanstyper.

Enhetsintäktens variation med flygavstånd, Europa 1999

Intäkt/betald tonkm, US cents



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

Affärsområde SAS

Översikt

Omvärld och flygbranschen i stort

Marknads- och trafikutveckling

SAS Cargo

Strategiska affärsenheter

Allianser och partnerskap

Operationella nyckeltal

Medarbetare i SAS

SAS varumärke

SAS distributionskanaler

SAS flygplansflotta och flygsäkerhetsarbete



Översikt – Affärsområde SAS

Verksamheten inom Affärsområde SAS utvecklades väl under 2000. Trafiktillväxten var stark och beläggningen hög. Antalet affärsresenärer ökade och SAS fortsatte att återhämta andelen resenärer i Business Class. En kraftig höjning av flygbränslepriserna reducerade ett annars gott resultat, en effekt som drabbade flygindustrin som helhet.

Nyckeltal för Affärsområde SAS

	2000	1999
Omsättning, MSEK	44 481	40 868
Resultat före skatter, MSEK	2 168	1 307
Medelantal anställda	27 767	27 201



¹ Inkl. koncernelimineringar.

Omvärld och flygbranschen i stort

Lufftarspolitik

Avregleringen inom den europeiska luftfarten under 1990-talet har medfört att det sedan några år tillbaka inte finns några luftfartspolitiska faktorer, som begränsar ett fritt marknadstillträde för flygtransporter inom EU/EES-området. Avtal är också slutet mellan EU och Schweiz om att inkludera Schweiz i EUs avreglerade marknad. Avtalet är f.n. föremål för ratifikation.

Färre marknadsbegränsningar i Europa

EU-kommissionen har under senare år fört förhandlingar med tio öst- och centraleuropeiska länder i syfte att inkludera också dessa länder i EUs avreglerade luftfartsmarknad. Med nio av länderna har numera avtal uppnåtts, medan förhandlingarna fortsätter med det återstående tionde landet. Det bör noteras att de avtal som förhandlas fram med de tio öst- och centraleuropeiska länderna innefattar övergångslösningar som sträcker sig tre till fyra år fram i tiden. Inom EU har man valt att behandla samtliga tio länder i ett sammanhang, varför en formalisering av de uppnådda avtalen avvaktar en förhandlingslösning med det tionde landet. En formalisering kan förväntas ske under år 2001. I och med detta skulle SAS europeiska trafik på några års sikt och med något enstaka undantag kunna ske utan några luftfartspolitiskt betingade marknadsbegränsningar.

"Open skies"-avtal

Baserat på ett förslag från den europeiska flygbolagsindustrin diskuteras f.n. inom EU möjligheten att påbörja diskussioner med USA, som skulle syfta till att skapa en gemensam avreglerad luftfartsmarknad samt en harmonisering av de övriga villkor som gäller inom luftfarten.

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

Den senaste utvecklingen inom området innebär att länder som är anhängare till "open skies"-politiken sluter plurilaterala avtal. Således har nyligen fem länder inom APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) slutit ett gemensamt "open skies"-avtal och därmed bildat ett gemensamt avreglerat luftfartsområde som omfattar de fem länderna.

Även om "open skies"-avtal har blivit allt oftare förekommande så kännetecknas fortsatt stora delar av luftfarten i världen av traditionell luftfartsprotektionism, där länder genom regleringar i de bilaterala luftfartsavtalen försöker värna de egna flygbolagens intressen. Detta är fallet för flertalet länder som SAS interkontinentala operationer omfattar med undantag av USA. En liberalisering av dessa bilaterala relationer är ett väsentligt element i den interkontinentala expansion, som SAS kommer att genomföra under kommande år.

Konkurrensfrågor

Bilaterala luftfartsavtal med nationalitetsklausuler, dvs. att flygbolag skall vara majoritetsägda och kontrollerade av nationella intressen, utgör fortsatt den formella grunden för den internationella flygverksamheten utanför EU/EES-området. I och med detta omöjliggörs i princip också gränsöverskridande uppköp av eller fusioner mellan flygbolag, som har verksamhet som sträcker sig utanför detta område. Diskussioner har dock initierats både inom ICAO (International Civil Aviation Organization) och ECAC (European Civil Aviation Conference) om att ersätta den nuvarande nationalitetsbindningen med en ordning som ger större flexibilitet vad avser ägande och kontroll. Även i den nya förhandlingsrundan inom WTO (World Trade Organization) kommer denna fråga att stå på dagordningen. Inom överblickbar tid torde man därför kunna räkna med att gränsöverskridande uppköp eller fusioner blir möjliga också inom luftfartssektorn. En bidragande orsak till en sådan utveckling är också att det traditionella statliga ägandet i de större flygbolagen successivt minskar.

Allianser och samarbeten

Det nuvarande nationalitetskravet har medfört att flygbolagen istället har ingått i mer eller mindre långtgående allianssamarbeten i syfte att kunna skapa globala trafiksystem och förbättra sina samlade erbjudanden till kunderna. Sådana samarbeten kräver godkännande av konkurrensmyndigheterna. De skilda synsätt, som dessa myndigheter därvid har på samarbetenas effekt på konkurrenssituationen, utgör ett problem i sammanhanget. Det är framför allt en skillnad i synsätt mellan å ena sidan de amerikanska myndigheterna, som i princip välkomnar alliansutvecklingen i öppna luftfartsmarknader, och å den andra sidan EU-kommissionen och de europeiska nationella konkurrensmyndigheterna som har en mer restriktiv hållning.

Infrastruktur

Historiskt sett har flygtrafiken fördubblats vart sjunde till åttonde år. De nuvarande industriprognoserna pekar mot en fördubbling av dagens trafik om tio till tolv år. Utbyggnaden av luftfartens infrastruktur har inte hållit jämna steg med trafikutvecklingen. Redan idag är kapacitetsbristen i infrastrukturen påtaglig i Europa. Med tanke på att ledtiden för att bygga nya flygplatser och rullbanor är minst tio år får man räkna med en än allvarligare bristsituation under de kommande åren. Den låga takten i utbyggnaden av flygplatser har framför allt politiska förtecken. Dessa innefattar en ökad miljöbelastning samt starka opinioner mot en utbyggnad av trafikflyget och en därmed följande prioritering av andra trafikslag.

Bristerna i infrastrukturen gör att det blir allt svårare att erhålla nödvändiga ankomst- och avgångstider, s.k. slots, för utveckling av trafiken. Detta gäller framför allt nya aktörer, medan redan befintliga flygbolag har sina historiska slots garanterade. EU-kommissionen överväger därför att revidera den förordning enligt vilken slots distribueras på EU-flygplatser genom att bl.a. öppna för en begränsad handel med slots.

Trängsel i luftrummet

I Europa utgör trängseln i luften också ett allt allvarigare problem. Trots medlemskap i EU värnar varje land om det egna luftrumets suveränitet, vilket förlänger flygvägarna och komplicerar flygledningsfunktionen. I syfte att utreda möjligheten att skapa en gemensam europeisk flygledningsfunktion har EU-kommissionen tillsatt en högnivågrupp.

På SAS skandinaviska hemmamarknad är situationen gynnsam med avseende på infrastrukturen. På Köpenhamns, Oslos och Stockholms flygplatser har genomförts eller pågår betydande infrastrukturella satsningar. Även det skandinaviska flygledningssystemet är välutvecklat och förorsakar i princip ingen trängsel. Den goda infrastrukturen i Skandinavien medför att flygplatserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm tillsammans med Helsingfors uppvisar den lägsta nivån av trafikförseeningar enligt de mätningar som kontinuerligt sker för de större europeiska flygplatserna.

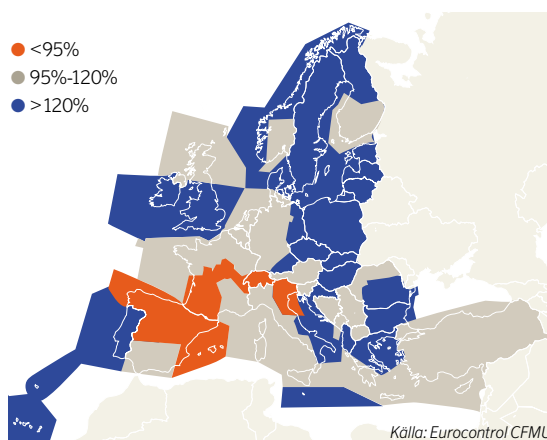
Miljö

Den kraftiga ökningen av flygtrafiken har medfört att de miljöeffekter, som luftfarten förorsakar, har tilldragit sig ett allt större politiskt intresse. Vid ICAOs generalförsamling 2001 kommer luftfartens miljöfrågor att stå överst på agendan. Det förberedelsearbete som sedan en tid tillbaka pågår innefattar bl.a. en diskussion om att väsentligt skärpa kraven för certifiering av nya flygplan när det gäller buller. Även olika modeller för utfasning av dagens mer bullrande flygplan är föremål för diskussion. När det gäller luftfartens luftemissioner övervägs olika åtgärder i syfte att uppnå en minskning av dessa. Åtgärderna inkluderar skatter och avgifter, men också möjligheter till handel med utsläppskvoter. En kvothandel torde utgöra det mest effektiva sättet att minska emissionerna och förordas av flygindustrin.

Om ICAOs generalförsamling inte kan enas om tillräckligt långtgående åtgärder föreligger risken att man inom EU skapar egna lösningar. Detta skulle kunna ha negativa effekter på den europeiska flygbolagsindustrin. Man kan därvid inte utesluta att en ändring sker av EUs mineraloljedirektiv så att det förbud att beskatta flygbränsle, som direktivet f.n. omfattar, upphör.

Kapacitet i luftrummet inom Europa – relativt förväntad efterfrågan 2005

(kapacitet i % av efterfrågan)



Röda fält visar områden med förväntad stor trängsel i luftrummet. Blått fält visar områden där luftrumskapaciteten vida överstiger efterfrågan.



Marknads- och trafikutveckling

År 2000 var ett bra år för SAS trafikutveckling.

- Markant ökning av både beläggning och yield.
- Återhämtning av Business Class-trafiken.
- Större marknadsandelar på en växande marknad.

Marknaden för flygtrafik mellan Skandinavien och omvärlden växte med drygt 5%, starkast till och från Sverige. Alla SAS internationella huvudmarknader samt den svenska inrikestrafiken växte mycket starkt under året. SAS har under året tagit marknadsandelar i affärssegmentet och totalt sett ökat sina marknadsandelar.

Stor efterfrågan i Skandinavien

Skandinavien är en större flygmarknad än vad dess befolkningsstorlek och BNP ger anledning att antaga. Till ytan stora länder med i många fall besvärlig topografi och låg befolkningstäthet skapar stor efterfrågan på inrikesflygtrafik. Den unika koncentrationen av livskraftiga exportföretag skapar ett högfrekvent internationellt affärsresande som på grund av ländernas geografiska läge till övervägande del måste ske med flyg. Skandinavernas språkkunnighet och stora intresse för utlandsresor gör Skandinavien till en mycket intensiv marknad för privatresande med flyg. Denna marknad utgör en fast grund för SAS trafiksystem, men utgör naturligtvis även en stark lockelse för icke-skandinaviska flygbolag. Alla de stora europeiska flygbolagen trafikerar idag flera städer i Skandinavien och konkurrensen på de mest attraktiva destinationerna har ökat kraftigt de senaste åren. Till den hårda konkurrensen bidrar även de lågkostnadsbolag som, med priset som främsta konkurrensmedel, inriktar sig på privatresemarknaden.

SAS har de senaste åren genomfört ett omfattande förbättringsprogram, som resulterat i högre servicenivå och väsentligt förbättrad kvalitet. SAS tillhör nu de punktligaste flygbolagen i världen och har under året mottagit ett flertal pris för sitt produktutbud från branschorgani-

sationer och -tidningar. Med starkt förtroende hos kunderna och förbättrade relationer till resebyråbranschen har SAS under året tagit marknadsandelar på en växande marknad. Under år 2000 har SAS dock begränsats av flygplansflottans kapacitet.

Produktionsökningar

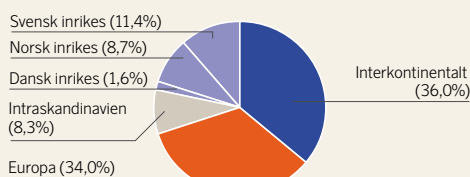
Under år 2000 har de europeiska flygbolagens internationella trafik vuxit med nära 8%. Bolagen har expanderat sin produktion med drygt 4%. Under samma tid har SAS ökat den internationella produktionen med drygt 1%, men haft en trafikökning om 7%. För att möta efterfrågan, där den egna kapaciteten inte räckte till, har SAS i några fall hyrt in kapacitet från partners med hjälp av så kallade wet lease-avtal (inhyrning av flygplan inkl. besättning). SAS planerade kapacitetsökningar och expansion under 2001-2005 beskrivs närmare på sid. 9 och 10.

Trafiknav

SAS bygger liksom de andra stora internationella flygbolagen sitt trafiksystem kring trafiknav. Med detta system uppnås mångdubbelt fler alternativ för SAS passagerare än vad som skulle kunna erbjudas enbart med hjälp av direktlinjer. Köpenhamn är med sitt geografiska läge och befolkningsunderlag den av SAS knutpunkter som har de bästa förutsättningarna att erbjuda ett stort antal konkurrenskraftiga förbindelser. SAS bygger ut nonstop-förbindelser från Stockholm och Oslo i den takt marknadsunderlag för en lönsam operation uppstår. I andra hand erbjuds passagerarna en resväg via Köpenhamn. Via Stockholm och Oslo går primärt trafik mellan punkter norr om huvudstäderna samt regionens egen trafik till och från omvärlden.

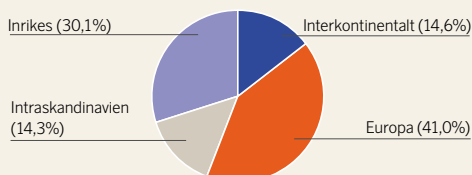
För SAS konkurrenter är det intressant att från sina respektive trafiknav trafikera Skandinavien för att skapa ett flöde av matartrafik in i sina trafiksystem. Ingen av konkurrenterna kan erbjuda skandinaviska kunder ett

Trafik per linjeområde, 2000
RPK, betalda passagerarkilometer



Andelen betalda passagerarkilometer (RPK) för Europa samt dansk, norsk och svensk inrikes utgjorde 55,7% av den totala trafiken.

Passagerarintäkter, 2000
%



Passagerarintäkter för Europa samt dansk, norsk och svensk inrikes uppgick 2000 till 71,1% av de totala passagerarintäkterna.

trafiksystem vars utbud närmar sig det som SAS, som en del av Star Alliance, erbjuder. På enskilda delmarknader råder dock mycket hård konkurrens.

SAS delar in passagerarflygverksamheten i sex linjeområden: interkontinentala linjer, europeiska linjer, intraskandinaviska linjer, dansk inrikestrafik inklusive Grönland, norsk inrikestrafik och svensk inrikestrafik.

Interkontinentala linjer

De interkontinentala destinationerna under året var New York, Chicago, Seattle, Tokyo, Beijing, Bangkok, Singapore och New Delhi. Marknaden utvecklades mycket bra och beläggningen var hög, på Asienlinjerna extremt hög. På den mycket viktiga transatlantiska marknaden försvarade SAS sin marknadsposition, medan marknadsandelar förlorades i Asientrafiken. Kapacitetsbrist hindrade SAS från att fullt ut kunna dra nytta av marknadens expansion.

Flygplansflottan för den interkontinentala trafiken består av 13 stycken Boeing 767, med i genomsnitt 190 säten. Detta flygplan är idag för litet för att vara lönsamt i SAS interkontinentala trafik. Från och med hösten 2001 kommer SAS att börja byta ut denna flygplanstyp mot nya och väsentligt större Airbus A330/340-plan.

Genom köpet av de nya flygplanen ökar SAS kapacitet på varje interkontinental flygning med cirka 40-50%. Köpet ger även en möjlighet att under de närmaste två till tre åren öppna nya destinationer. En första expansion görs i maj 2001, då SAS startar daglig trafik mellan Köpenhamn och Washington D.C.

Endast två interkontinentala linjer uppvisar vikande resandetal, Stockholm-New York och Oslo-New York. Orsaken till detta är att de passagerare som har en annan slutdestination än New York i allt högre grad väljer att utnyttja SAS linjer till Chicago och fortsätta sin resa i USA med SAS Star Alliance partner United Airlines.

Europeiska linjer

De största passagerarflödena i SAS Europatrafik går mellan Skandinavien och London, Paris, Amsterdam, Bryssel och Helsingfors samt till, och via, Frankfurt.

Trafiken på de europeiska linjerna ökade markant under år 2000. SAS expanderade sin produktion för att möta marknadens tillväxt. För att kunna bygga ut trafiksystemet ytterligare tog SAS under året hjälp av partners via joint ventures och wet leases. SAS trafik till och från Finland var mycket framgångsrik. Tillsammans med det helägda dotterbolaget Air Botnia har SAS tagit marknadsandelar såväl på trafiken Finland-Skandinavien som mellan Finland och övriga världen. I Europa tilltar konkurrensen från lågkostnadsbolag, framför allt på London. SAS nya flygplan för Europatrafiken, Airbus A321, kommer med början under sista kvartalet 2001 att introduceras på London, Paris och Frankfurt. De nya större planen kommer även att göra det lättare att möta konkurrensen från dessa lågkostnadsbolag.

SAS passagerartrafikutveckling¹

	2000	1999	förändr. i %
Totalt SAS			
Antal passagerare, (000)	23 240	21 991	+5,7
RPK, milj.	22 647	21 160	+7,0
ASK, milj.	33 782	33 205	+1,7
Kabinfaktor, %	67,0	63,7	+3,3*
Yield, valutajusterad, SEK	1,38	1,36	+1,9
Business Class, andel RPK i %	29,0	29,1	-0,1*
Interkontinentala linjer			
Antal passagerare, (000)	1 201	1 128	+6,5
RPK, milj.	8 150	7 625	+6,9
ASK, milj.	10 110	10 088	+0,2
Kabinfaktor, %	80,6	75,6	+5,0*
Yield, valutajusterad			+3,1
Europeiska linjer			
Antal passagerare, (000)	7 650	7 104	+7,7
RPK, milj.	7 702	7 162	+7,5
ASK, milj.	12 527	12 163	+3,0
Kabinfaktor, %	61,5	58,9	+2,6*
Yield, valutajusterad			+1,1
Intraskandinaviska linjer			
Antal passagerare, (000)	4 255	4 232	+0,5
RPK, milj.	1 874	1 801	+4,1
ASK, milj.	3 108	3 154	-1,5
Kabinfaktor, %	60,3	57,1	+3,2*
Yield, valutajusterad			+1,3
Danska inrikeslinjer inkl. Grönland			
Antal passagerare, (000)	980	1 031	-5,0
RPK, milj.	372	380	-2,0
ASK, milj.	550	603	-8,7
Kabinfaktor, %	67,6	63,0	+4,6*
Yield, valutajusterad			-1,6
Norska inrikeslinjer			
Antal passagerare, (000)	3 850	3 802	+1,3
RPK, milj.	1 977	1 960	+0,9
ASK, milj.	3 466	3 698	-6,3
Kabinfaktor, %	57,0	53,0	+4,0*
Yield, valutajusterad			+9,9
Svenska inrikeslinjer			
Antal passagerare, (000)	5 305	4 694	+13,0
RPK, milj.	2 572	2 233	+15,2
ASK, milj.	4 020	3 499	+14,9
Kabinfaktor, %	64,0	63,8	+0,2*
Yield, valutajusterad			-1,2

* Förändring i procentuella enheter.

¹ Trafiktal exklusive Air Botnia och Widerøe's Flyveselskap.

Definitioner och begrepp se sid. 107.

Under hösten 2000 genomförde SAS en kraftig expansion i Europa. Tre nya linjer öppnades under året: Köpenhamn-Birmingham, Oslo-Dublin och Stockholm-Hannover. Den sistnämnda linjen var ämnad att ta hand om den ökade trafiken under världsutställningen och lades ner efter att världsutställningen stängdes.

Under året lades linjerna Köpenhamn-Lissabon och Stockholm-Riga ned. Stockholm-Riga beflygs numera endast av SAS partner airBaltic.

Intraskandinaviska linjer

De intraskandinaviska linjerna är viktiga för SAS trafiksystem, dels för att tillfredsställa lokalmarknadens transportbehov, dels för att säkerställa ett effektivt matarsystem till SAS internationella destinationer och generera mer Europa- och interkontinental trafik.

De intraskandinaviska linjerna hade under året en mycket god trafikutveckling och beläggningen steg. Konkurrenterna på linjerna mellan de skandinaviska huvudstäderna, den så kallade huvudstadstriangeln, minskade då flera konkurrenter drog sig ur denna marknad. Huvudstadslinjerna är vissa tider på dagen fullbelagda och begränsningar uppstår. För att lösa kapacitetsbristen introducerades ombyggda flygplan med fler säten på linjerna under hösten 2000. Vid introduktionen av de nya stora Europaflygplanen, Airbus A321, kommer dessa att sättas in på de mest populära avgångarna mellan Köpenhamn och de två andra skandinaviska huvudstäderna.

Braathens lade i slutet av juni ned sin linje mellan Oslo och Stockholm. SAS ökade under hösten sin produktion på Stockholm-Oslo genom att sätta in flygplan med fler säten.

När Öresundsbron öppnades i slutet av augusti lades katamarantrafiken mellan Köpenhamns flygplats och Malmö ned.

Inrikeslinjer

Dansk inrikestrafik inkl. Grönland

SAS trafik på dansk inrikes minskade under år 2000 något mer än marknaden och SAS andel av den danska inrikesmarknaden är nu drygt 50%. Produktionen minskade dock mer än trafiken vilket gav en förbättrad beläggning. SAS danska inrikeslinjer bidrar med viktig matartrafik till SAS trafiksystem. Dansk inrikestrafik är dock en krympande marknad på grund av förbättrad

infrastruktur för marktrafik, främst genom bron över Stora Bält. SAS trafikerar två linjer inom Danmark, Köpenhamn-Ålborg och Köpenhamn-Århus, samt i Grönlandstrafiken linjen Köpenhamn-Kangerlussuaq.

Marknaden för trafik på Grönland har vuxit under året. Grönlandsfly's inträde på marknaden har ej påverkat SAS passagerarantal negativt.

Norsk inrikestrafik

Den norska inrikesmarknaden sjönk med 2,5% till 10,5 miljoner passagerare. SAS ökade under året både trafik och marknadsandel med 1%. Nedgången i antalet passagerare förklaras bl.a. av att 1999 var ett år som kännetecknades av överkapacitet och hård priskonkurrens och därmed stor trafiktillväxt på privatresemarknaden.

Passagerarantalet under 2000 steg med cirka 5% jämfört med 1999. Efter att Color Air lagt ned sin flygverksamhet hösten 1999 har såväl SAS som konkurrenten Braathens skurit ned sin produktion. Totala antalet avgångar på marknaden har reducerats med cirka 15%.

SAS genomförde under året en rad produktförbättringar som t.ex. platsreservation, automatiserad ombordstigning, utökad sätesmellanrum samt väsentligt förbättrad kabinkomfort på MD-80-planen.

För andra året i rad har SAS fått utmärkelsen "The Grand Travel Award" som bästa inrikesflygbolag i Norge.

Svensk inrikestrafik

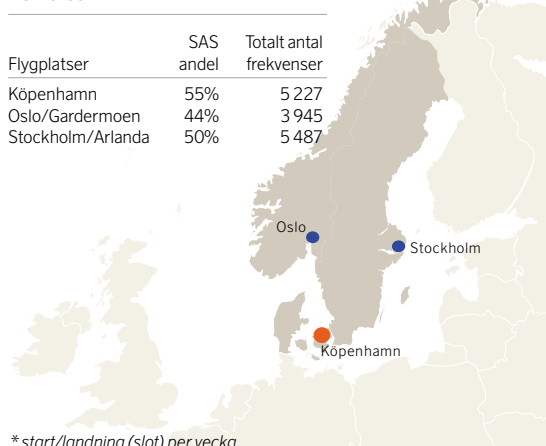
Inrikesflyget i Sverige har sedan 1997 vuxit starkt. Antalet inrikespassagerare under år 2000 uppgick till cirka 8 miljoner och närmade sig därmed 1990 års rekordvolym på närmare 8,6 miljoner. Samtliga större regionala marknader betjänas av det av SAS delägda Skyways och omfattar ett tjugotal linjer. Övriga kortare sträckor trafikeras av ett fåtal regionalbolag. SAS trafik ökade under året med drygt 15% och marknadsandelen steg med 6%. Braathens nedläggning av sina Norrlandslinjer bidrog till att SAS Norrlandstrafik ökade väsentligt mer än trafiken i resten av landet.

Det nya snabbtåget Arlanda Express mellan Arlanda och Stockholms centrum bidrog till att stärka SAS trafiknav Arlanda i förhållande till Bromma flygplats. Den ökade efterfrågan möttes med en produktionsökning om 15%, främst genom infasning av större flygplanstyper.

Flottan förnyades under året till stor del och består i huvudsak av Boeing 737 och deHavilland Q400.

SAS marknadsposition i Skandinavien

SAS andel av flygplatsens totala antal frekvenser*



SAS Cargo

SAS Cargos intäkter ökade under 2000 med 116 MSEK till 2 225 MSEK. Det sammanlagda flygtonnaget uppgick till cirka 287 000 ton. Genomförandet av ett målinriktat effektivitets- och verksamhetsförbättringsprogram gav effekter motsvarande 94 MSEK. År 2000 uppvisade ökad efterfrågan på flygfrakt, speciellt mellan Asien och Europa.

En modernisering och utbyggnad av Landvetters fraktterminal utanför Göteborg och fraktterminalen i Köpenhamn genomfördes. För att förbättra och effektivisera frakthanteringen har SAS Cargos fraktterminaler koncentrerats i Köpenhamn.

I början av juli togs en ny fraktterminal i bruk i Malmö. I november invigdes en ny terminal i Stavanger och i februari 2001 driftsattes en ny fraktterminal i Riga i Lettland.

Kunder

Transport- och logistikindustrin genomgår för närvarande stora förändringar. Det blir fler och fler globala aktörer bland speditörerna till följd av fusioner och uppköp. Besluten tas inte längre i Stockholm och i Köpenhamn, utan snarare i städer som Bern, Frankfurt, London och New York.

Fler konkurrerande flygfraktbolag utgör ett allt större och aggressivare hot på SAS Cargos egen hemmamarknad i Norden. Trots detta har SAS Cargo lyckats behålla och till viss del utvidga sin position och vinna nya marknadsandelar i bl.a. Finland, genom strategiska partnerskap och ökad kundorientering.

Under sommaren etablerade SAS Cargo ett Business Forum med sina viktigaste speditörer i Danmark, Norge och Sverige. I november 2000 inrättades ett Customer Advisory Board i Danmark. Liknande initiativ tas i Sverige och Norge under första kvartalet 2001. Dessutom har SAS Cargos expressföretag, Jetpak, ingått en strategisk allians med företaget DHL.

Marknader

Det pågår stora förändringar i den internationella flygfraktvärlden. Tidigare var trafiken mellan Skandinavien och USA den mest betydelsefulla, men nu har Fjärran Östern övertagit den dominerande rollen på fraktsidan. Den östgående trafiken från USA har nått ett bottenläge. Inte minst hänger detta samman med obalansen i handeln med Europa orsakat av den höga amerikanska dollarkursen.

Frakt- och posttrafik, 2000/1999

	2000			1999		
	Frakt Milj. ton km	Post Milj. ton km	Totalt Milj. ton km	Frakt Milj. ton km	Post Milj. ton km	Totalt Milj. ton 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
Intraskandinaviskt	4 846	1 086	5 932	26 214	1 672	27 886
Totalt Internationellt	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 Inrikes	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

Nyckeltal, 2000/1999

	2000	1999	Förändr. i %
Intäkter, MSEK	2 225	2 109	5,5
Cargos bidrag, MSEK	861	739	16,5
Flugna ton	286 785	284 675	0,7
Ton km (000)	944 342	907 286	4,1
Cargo Yield, SEK/ton km	2,33	2,29	1,7



Också på SAS Cargos Europalinjer har konkurrensen gentemot de integrerade företagen och landsvägstransportörerna hårdnat. För att motverka den negativa trenden har åtgärder vidtagits för att ändra produktmixen genom expressförsändelser för att kompensera för det minskande tonnage.

Nätverk

Till följd av den ökade fokuseringen på Fjärran Östern beslutade SAS Cargo under våren att öka sina fraktflygningar från Göteborg i Sverige till Osaka i Japan från tre till fem tur- och returavgångar per vecka. Under hösten ingicks ett s.k. blocked space-avtal med Singapore Airlines om plats på bolagets fraktflyg tur och retur mellan Köpenhamn och Singapore. Singapore Airlines ökade samtidigt sina flygningar från två till tre avgångar per vecka.

På nätverkssidan har SAS Cargo ingått ett interline-avtal med Maersk Air, som även innefattar att de två bolagen ska bygga upp en gemensam General Sales Agent-verksamhet i Norden. Avtalet omfattar även SAS Air Mail, som fortsättningsvis representerar Maersk Air i förhandlingarna med de postala företagen globalt.

Utvidgat partnerskap

Ett av målen, som sattes för SAS Cargo vid ingången av år 2000, var försäljnings- och marknadsintegrationen med Lufthansa Cargo i hela Europa inklusive Norden. Syftet var att öka SAS Cargos och Lufthansa Cargos konkurrenskraft, marknadsandelar och intäkter. Processen är delvis genomförd i och med att bolagen har flyttat ihop under samma tak i större delen av Europa, bortsett från i Tyskland och i Storbritannien. I dessa två länder förväntas integrationen vara genomförd under första kvartalet 2001.

Ny värdeorienterad organisation

SAS Cargo ändrade sin organisationsstruktur i början av juni 2000 till att bli mer affärsorienterad och anpassad till dagens krav. Framtiden bygger på decentralisering och ökat ansvar. Det innebär att fraktkterminalerna, SAS Spedition och SAS Air Mail, har blivit självständiga affärsenheter inom SAS Cargo med eget resultatansvar. Jetpak har blivit ett helägt dotterbolag till SAS.

Kvalitet och miljö

SAS Cargo erhöll år 2000 en förstärkt konkurrensparameter jämfört med andra flygfraktbolag. Det handlar om ISO 9002-certifieringen av hela verksamheten i Nordamerika och av fraktkterminalerna vid Landvetter utanför Göteborg, Arlanda utanför Stockholm samt av Gardermoen utanför Oslo. Certifieringsarbetet har letts av Norsk Veritas, som räknar med att fraktkterminalen på Köpenhamns flygplats kommer att få sin ISO-certifiering under första kvartalet 2001. SAS Cargo har för avsikt att ISO 9000-certifiera hela verksamheten samt ISO 14001-certifiera verksamheter i Skandinavien under senare delen av 2001 eller senast i början av 2002.

För att tillmötesgå kundernas krav på frakthantering, kvalitet, pris och nätverk fortsatte SAS Cargo under år 2000 att bygga ut sina elektroniska tjänster inom e-handel och WAP-teknik, som gör att kunderna i varje givet ögonblick kan undersöka försändelsernas status via mobiltelefon.

Internt har det genomförts en utbyggnad och uppgradering av IT-plattformen. Ett nytt globalt avräkningssystem har införts under året. AirCargoNet gör det möjligt för kunderna att boka och följa försändelser elektroniskt. I övrigt har SAS Cargo introducerat ett eget Intranet och vidare har ett effektivt kvalitetsstyrningssystem införts.

Framtidsutsikter

SAS Cargos framtida utveckling hänger i hög grad samman med att förberedelserna för ett bolagiserat SAS Cargo fortsätter liksom att samarbetsavtalen med Lufthansa Cargo och Singapore Airlines fortskrider planligt. Bedömningen är att en fortsatt fördjupad integration med andra flygfraktbolag kommer att öka intjäningsförmågan för SAS Cargo samt stärka den strategiska positionen.

För SAS Cargo kommer 2001 att innebära nya och större krav på hela organisationen. När vintertidtabellen träder i kraft under hösten 2001 kommer SAS Cargo att gå in i ett nytt spännande skede, till följd av SAS miljardinvesteringar i bl.a. nya lång- och medeldistansflygplan. De nya flygplanen av typen Airbus A340/330/321 kommer att öka kapaciteten på fraktsidan med cirka 35-45%. Det ger SAS Cargo utökade möjligheter som internationellt flygfraktbolag.



Strategiska affärsenheter

SAS Trading

Affärsenheten SAS Trading är en av världens ledande operatörer inom Travel Retail. Verksamheten omfattar 55 butiker på 34 flygplatser i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland och Polen.

2000, första hela året utan taxfreeförsäljning vid resa inom EU, präglades av expansion. Under året öppnade SAS Trading två butiker under namnet Euroshop IT. SAS Trading prioriterar fortsatt expansion och att utveckla verksamheten till en högklassig detaljhandelskedja präglad av köpmannaskap.

www.scandinavian.net

Scandinavian IT Group

Scandinavian IT Group (SIG), f.d. SAS Data, är ett helägt dotterföretag till SAS med verksamhet i Danmark, Norge och Sverige. SIG är ett av Skandinavien största IT-bolag med tonvikt på flygrelaterad IT.

Företaget utvecklar system, exempelvis webbbläsningar för bokning och reservation av biljetter, biljettlöst resande och passagerarinformation via mobiltelefoni.

Under år 2000 har SIG startat en strategisk förändringsprocess som innebär att verksamheten indelas i tre områden: mobilitet, airline business solutions samt drift. Under året har SIG fått ett flertal order från bl.a. Star IT, den centrala IT-organisationen inom Star Alliance, ett samarbete som beräknas ge ett väsentligt bidrag till omsättning och lönsamhet.

www.scandinavianIT.com

Widerøe's Flyveselskap

SAS äger 63,2% i Widerøe's Flyveselskap ASA, som är det största regionala flygbolaget i Norge. Widerøe opererar 26 flygplan och beflyger 37 destinationer på norsk inrikes. Widerøe kompletterar SAS trafiksystem på bl.a. linjerna Sandefjord/Torp-Stockholm och Köpenhamn, Bergen-Stavanger, Stavanger-Aberdeen och Oslo-Göteborg.

www.wideroe.no

Air Botnia

Oy Air Botnia Ab i Finland ägs till 100% av SAS sedan 1998. Bolaget hade vid årets utgång 270 anställda och kompletterar SAS skandinaviska trafiksystem. Dessutom bedrivs viss inrikestrafik i västra Finland. Hela flygplansflottan kommer under år 2001 att skiftas ut till modernare flygplan, som uppfyller samtliga kända framtida miljökrav.

www.airbotnia.fi

SAS Flight Academy

SAS Flight Academy AB, ett helägt dotterföretag till SAS, är ett av världens ledande utbildningscenter vad gäller utbildning av piloter, flygvärdinnor/flygvårdar, flygtekniker och sjöbefäl.

Bland kunderna finns förutom SAS mer än 150 flygbolag och militära organisationer. Huvudverksamheten bedrivs vid Arlanda flygplats.

Under året beställdes två nya simulatorer, en deHavilland Q400 och en Airbus A330/340, vilket stärker positionen som ledande träningscenter i Europa.

www.sasfa.com

SMART

Scandinavian Multi Access Systems, SMART AB, ägs till 95% av SAS och till 5% av Amadeus Global Travel Distribution S.A.

SMART är norra Europas ledande företag inom elektronisk handel och distribution av resor och har tre affärsområden med inriktning mot reseleverantörer, resebyråer och företag.

Amadeus är SMARTs viktigaste samarbetspartner och driver ett världsomspännande datoriserat bokningssystem för reseindustrin. SMART är generalagent för Amadeus på alla sina hemmamarknader.

www.smart.se



Nyckeltal 2000

MSEK	Omsättning	Resultat före skatt	Omsättning i % utanför SAS
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 och partnerskap

Branschens utveckling

De pågående globala förändringarna och avregleringen inom branschen föranleder de flesta större internationella flygbolagen att expandera genom samarbeten, långtgående allianser, integration eller samgåenden med andra flygbolag.

Enligt Airline Business Magazine (juli 2000) finns det idag inom flygbranschen över 579 bilaterala partnerskap som innefattar mer än 220 större flygbolag. Omfattningen av samarbetet och integrationen varierar, från code-sharing, olika typer av kundtjänster, marknadsföring, produkt- och systemutveckling till samriskbolag och renodlade samgåenden.

Genom att gemensamt utnyttja samtliga partners nätverk, marknadspositioner, resurser och kompetenser, kan de berörda flygbolagen erbjuda sina kunder ett bättre och mer heltäckande utbud av produkter och tjänster än vad de enskilda flygbolagen kan erbjuda var för sig.

Vidare kan kostnadseffektiviteten förbättras genom samordning av produktion och verksamhet, stordriftsfördelar, gemensamma inköp såväl som gemensam IT- och produktutveckling.

Inom Star Alliance-sfären förvärvades Canadian Airlines av Air Canada under 2000 och Ansett Australia integrerades med Air New Zealand. Vidare förhandlade United Airlines i slutet av 2000 om ett samgående med US Airways.

KLM och Alitalia övergav under året sina planer på ett samgående. Detsamma gäller den planerade fusionen av British Airways och KLM.

Samtidigt tillkännagavs en annan global allians under 2000 när Air France och Delta Air Lines lanserade SkyTeam tillsammans med AeroMexico och Korean Air.

Star Alliance fortsatte sin globala expansion under 2000 och utökades med fyra nya partnerbolag: Austrian

Airlines Group inklusive Lauda Air och Tyrolean Airways, Singapore Airlines, British Midland samt Mexicana de Aviación. Star Alliance betraktas allt mer som den mest framgångsrika, ledande och stabila globala alliansen.

Större allianser

De fem största allianserna i flygindustrin är:

- Star Alliance™, lanserad i maj 1997 som den första verkligt globala flygbolagsalliansen, består av SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Varig, Ansett Australia, Air New Zealand, Thai Airways International, All Nippon Airways, Singapore Airlines, British Midland, Austrian Airlines Group samt Mexicana de Aviación.
- oneworld™, lanserad i september 1998, omfattar British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile samt Finnair.
- SkyTeam™, som introducerades i juni 2000, består av Air France, Delta Air Lines, AeroMexico samt Korean Air. Czech Airlines avser att gå med i alliansen under 2001.
- KLM och Northwest Airlines lanserade sin allians 1993. I USA samarbetar Northwest med Continental Airlines. Ett försök att ytterligare utvidga alliansen misslyckades under 2000, när KLM och Alitalia gick skilda vägar efter ett mycket kort partnerskap.
- QualiFlyer™, lanserad i mars 1998 som en europeisk flygbolagsgrupp, består av Swissair, Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, AOM, Crossair, Air Littoral, Air Europe, LOT Polish Airlines, Volare Airlines samt PGA Portugal.

SAS globala partnerstrategi

Star Alliance är hörnstenen i SAS partnerskapsstrategi. Fördelarna med medlemskapet i alliansen har varit betydande för SAS vad avser både ökat passagerarantal och ökade intäkter.



www.staralliance.com

Världens främsta flygbolagsallianser i korthet

	Årlig omsättning (Mdr USD)	Passagerare/år (miljoner)	Andel av världens totala 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

Källa: Airline Business, juli 2000.

Utvecklingen för Star Alliance

Maj 1995	SAS och Lufthansa tillkännagav strategiskt samarbete
Juni 1995	SAS och Thai Airways International tillkännagav samarbete
Sept 1995	SAS och United Airlines tillkännagav samarbete
Okt 1996	SAS och Air Canada tillkännagav samarbete
Nov 1996	SAS, Lufthansas och United Airlines samarbete godkändes av amerikanska myndigheter
Maj 1997	Star Alliance grundades (SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Thai Airways International)
Okt 1997	Varig anslöt sig
April 1999	Air New Zealand och Ansett Australia anslöt sig
Okt 1999	All Nippon Airways anslöt sig
Mars 2000	Austrian Airlines Group anslöt sig
April 2000	Singapore Airlines anslöt sig
Juli 2000	British Midland och Mexicana de Aviación anslöt sig.

Star Alliance mission, vision och målsättning

Star Alliance mission är att bidra till en långsiktig lönsamhet för medlemmarna bortom deras individuella förmåga. Visionen för Star Alliance är :

Att vara den ledande globala flygbolagsalliansen för den frekvente internationelle resenären.

I och med tillskottet av fyra nya flygbolagsmedlemmar under 2000 har Star Alliance med framgång kunnat vidareutveckla sitt globala trafiksystem. För att ytterligare öka värdet för alliansens kunder och medlemmar är den övergripande strategin för Star Alliance fortsatta utveckling att dra fördel av alliansens storlek och fördjupa samarbetet.

Samtidigt som Star Alliance utnyttjar sitt globala linjenät och sina tjänster ska alliansen skapa ytterligare kundvärden och konkurrenskraft genom fortsatt integration mellan medlemmarnas nätverk, produkter och tjänster, IT-system och resurser.

Strategiska utvecklingsområden och målsättningar

- *Globalt nätverk* – genom att skapa ett globalt linjenät med bästa möjliga anslutningar via flera navflygplatser kan Star Alliance erbjuda kunderna marknadens mest effektiva och flexibla globala resande.
- *Enkelt och smidigt resande* – kunna erbjuda kunderna lättillgängliga produkter och tjänster från en totalleverantör via alliansens medlemmar före, under och efter resan. Resenärerna ska uppleva snabba och smidiga övergångar mellan medlemmarnas flyg.
- *Bonusprogram* – resenärer som flyger med de olika flygbolagen inom Star Alliance får bonuspoäng och övriga fördelar för alla flygningar med alliansens medlemmar.
- *Varumärke* – Star Alliance är det ledande alliansvarumärket och kunderna ska känna trygghet när de möter Star Alliance-märket och alliansens produkter och tjänster.
- *Försäljning* – kunderna ska kunna köpa alliansens produkter och tjänster via alla medlemmars försäljningsorganisationer och e-kanaler, vilket ger kunderna enkel tillgång till och en gemensam kontaktpunkt för alliansens alla produkter och tjänster.
- *IT* – gemensamma IT-lösningar utgör ett effektivt stöd för alliansens omfattande produkt- och tjänsteutbud.
- *Medarbetarutveckling* – utbildningsprogram säkerställer att kunderna alltid möter kunnig och välutbildad personal varhelst och närhelst de kommer i kontakt med alliansen.
- *Miljösamarbete* – genom dokumentet Environmental Commitment Statement, som beskriver åtaganden inom miljöområdet.

Produkt- och tjänsteerbjudanden inom Star Alliance

- 12 partnerbolag¹ som betjänar över 815 destinationer i mer än 130 länder.
- Samordnade tidtabeller för anslutningsflyg och omfattande code-sharing.

¹ Austrian Airlines Group omfattar Austrian Airlines, Luda Air och Tyrolean Airways. Air New Zealand Group omfattar Air New Zealand och Ansett Australia.

Star Alliance nyckeltal 1999/2000

	Passagerare/år (milj.)	Destina- tioner	Länder	Flygplan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
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 och Star Alliance™ – Global och regional täckning med över 815 destinationer i mer än 130 länder



- Intjäning och nyttjande av Star Alliance-medlemmarnas respektive bonuspoäng.
 - Program med allianstäckande identifiering av prioriterade resenärer bland alliansens flygbolag, inklusive prioriterad incheckning, bagagehantering, väntelisthantering etc.
 - Tillträde till närmare 500 lounges över hela världen för alliansens berättigade passagerare.
 - Alliansens samtliga flygningar och tidtabeller visas i alla större elektroniska bokningssystem.
 - Jordanruntbiljetter.
 - Möjlighet till fri överföring av Star Alliance-passagerares biljetter från en allianspartner till en annan.
 - Gemensamma biljettkontor i ett större antal städer.
 - Gemensamma servicefunktioner på ett antal flygplatser (biljettkontor, incheckning, lounges osv.).
 - Förbättrad genomgående incheckning till slutdestinationen.
 - Framtagning av IT-infrastruktur inom alliansen till stöd för nya och förbättrade produkter och tjänster.
 - Funktionell och kulturell utbildning för anställda som arbetar med kundservice hos alliansens medlemmar.
- För att säkerställa ett målinriktat och effektivt lednings- och utvecklingsarbete inom Star Alliance etableras en alliansorganisation med Alliance Business Centers i Frankfurt, Los Angeles och Bangkok.

Europeiskt samarbetsavtal

Under första kvartalet 2000 slöt SAS, British Midland och Lufthansa ett joint venture-avtal om att samarbeta om trafiken på de tre bolagens alla linjer till och från London/Heathrow och Manchester. Syftet med samarbetet är att stärka de tre bolagens och Star Alliance position i Storbritannien och Europa. Avtalet förutsätter godkännande av EU-kommissionen.

SAS samarbete med Lufthansa

Lufthansa har under året fortsatt varit SAS enskilt viktigaste partner. Trafiken mellan Skandinavien och Tyskland har ökat, vilket lett till ett gynnsamt resultat.

Konkurrensen på den interkontinentala marknaden från Tyskland har under de senaste åren hårdnat betydligt. SAS behov av ökad interkontinental trafik inom ramen för den planerade expansionen från framför allt norra Tyskland och knutpunkten Köpenhamn kommer att ställa ökade och delvis nya krav på SAS och Lufthansas försäljningsansträngningar.

Regionala partners - Well connected with SAS

SAS har, i likhet med flera andra större europeiska flygbolag, ett antal regionala partners på sina när- och hemmamarknader. Gemensamt för dessa partners är att de regionalt kompletterar och utökar SAS trafiksystem genom

att utifrån Skandinavien och närliggande marknader flyga till/från SAS trafiknav på trafiksvaga linjer eller frekvenser, som SAS ej själv kan operera lönsamt med befintlig flygplansflotta. Samtidigt förbättras SAS marknads- och varumärkesposition på de marknader som endast partners betjänar. Genom samarbetet kan partners tidtabeller anpassas till SAS internationella och nationella trafiknät.

Syftet med samarbetet för kundernas del är att de säkras en enhetlig produkt genom hela resekedjan. När kunderna bokar en resa på SAS flygnummer (SK) förväntar sig kunden att SAS tar ett ansvar för att resan lever upp till SAS kvalitetskrav, oavsett vem som utför belygningen. Det är viktigt för SAS att kunna leva upp till dessa förväntningar men också att samarbetet med partners och kopplingen till SAS tydliggörs under själva resan.

Genom att etablera ett affärskoncept, som tar sin utgångspunkt i kundens behov och förväntningar, tydliggörs fördelarna med samarbetet och sambandet mellan SAS och partnerbolagen. Affärskonceptet "Well connected with SAS" befäster samarbetet mellan SAS och ett antal regionala partners och blir samtidigt en kvalitetssäkring gentemot kund. För att kvalificera sig måste partners kunna leva upp till ett antal preciserade produkt- och servicestandarder.

Följande partners är Well connected: airBaltic i Lettland, Air Botnia i Finland, Cimber Air i Danmark, Skyways i Sverige samt Widerøe i Norge.

Benämningen "Well connected with SAS" blir en kvalitetsstämpel för partners, samtidigt som det innebär att kännedom om SAS varumärke (brand awareness) ytterligare förbättras. Konceptet innebär också att den framtida utvecklingen av samarbetet mellan SAS och partners skall karaktäriseras av att till kund kunna leverera en produkt, som är "Well connected" och som strävar mot visionen:

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

airBaltic

SAS äger 34,2% av airBaltic som har sin bas i Riga, Lettland. airBaltic är en del av SAS "Baltic hub" strategi och flyger på destinationer inom Baltikum/Östeuropa som SAS inte trafikerar.

Air Botnia

Air Botnia ägs till 100% av SAS. Bolaget förfogar över elva flygplan. Bolagets syfte är att stärka SAS marknadsposition på trafik till/från Finland genom belygning primärt på SAS trafiknav i Stockholm och Köpenhamn men också på andra punkter i Skandinavien. Som ett komplement opererar Air Botnia också på ett antal inrikeslinjer i västra Finland.

Cimber Air

SAS äger 26% i Cimber Air som är ett betydande regionalt flygbolag i Danmark. Cimber Air belyger även vissa

tyska inrikeslinjer. Bolaget förfogar över 15 flygplan och flyger på 14 destinationer. Cimber Air utgör ett komplement till SAS trafiksystem på linjerna Köpenhamn-Luxemburg och Köpenhamn-Berlin.

Skyways Holding

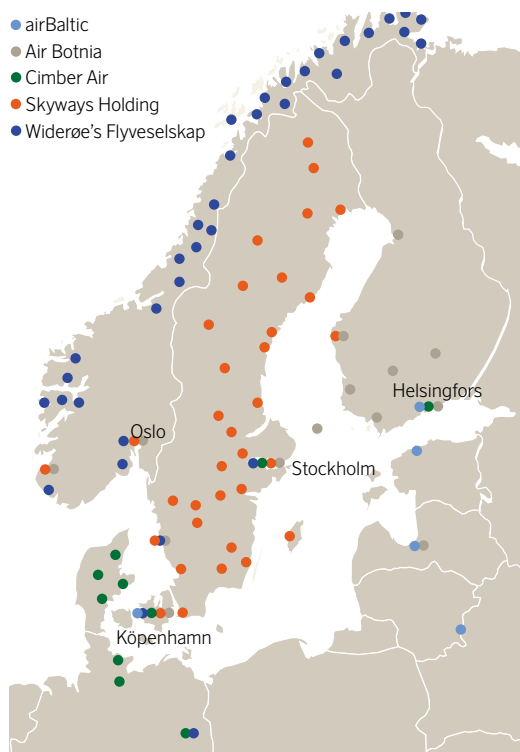
SAS äger 25% i Skyways Holding. Skyways opererar 47 flygplan och flyger på över 37 destinationer.

Skyways flyger både inrikes och utrikes och kompletterar SAS trafiksystem bl.a. på linjerna Stockholm-Manchester, Linköping-Köpenhamn, Västerås-Oslo och Stockholm-Zürich.

Well connected partners nyckeltal 2000

	air-Baltic	Air Botnia	Cimber Air	Skyways Holding	Widerøe's Flyveselskap
SAS ägarandel	34,2%	100%	26%	25%	63,2%
Passagerare/år (000)	218	401	897	1 352	1 506
Flygplan	6	11	15	47	26
Destinationer	8	14	14	37	37
Dagliga avgångar	15	72	110	250	250
RPK (milj)	144	218	273	486	377
Årlig omsättning (MSEK)	352	772	780	1 759	1 808
Anställda	269	270	345	980	1 067

SAS och dess "Well connected partners" belyger mer än 140 destinationer inom Skandinavien och närliggande länder.



Widerøe's Flyveselskap

SAS äger 63,2% i Widerøe's Flyveselskap. Bolaget är det största regionala flygbolaget i Norge. Widerøe opererar 26 flygplan och beflyger 37 destinationer på norsk inrikes. Widerøe kompletterar SAS trafiksystem på bl.a. linjerna Sandefjord/Torp-Stockholm och Köpenhamn, Bergen-Stavanger och Stavanger-Aberdeen och Oslo-Göteborg.

Europeiska partners

För att ytterligare stärka och komplettera SAS position på marknader, som är viktiga för SAS kunder och SAS, har SAS valt ut ett antal strategiska trafiksystem-partners.

Spanair

Spanair, ägt av SAS till 49%, är Spaniens näst största flygbolag och transporterar i reguljärtrafik cirka 5 miljoner passagerare till/från och inom Spanien. Årlig omsättning är 100 miljarder ESP. Samarbetet omfattar bland annat s.k. code share på Spanairs beflygning på Skandinavien. Spanair har cirka 14% av alla landningar och avgångar på Madrids flygplats, Barajas.

British Midland

SAS äger 20% av British Midland PLC. British Midland är den näst största operatören på London/Heathrow flygplats med 14% av alla landningar och avgångar. Flygbolaget flyger på mer än 30 destinationer i tio länder, har 6,5 miljoner passagerare och 6 300 anställda. Årlig omsättning är 0,6 miljarder GBP.

I slutet av 2000 genomförde Lufthansa förvärvet av hälften av SAS tidigare 40%-iga innehav i British Midland. British Midland ingår sedan juli 2000 i Star Alliance.

Grønlandsfly

SAS äger 37,5% av Grønlandsfly. Företaget bedriver flygtrafik till, från och inom Grönland och opererar 7 flygplan samt 25 helikoptrar. Grønlandsfly beflyger 26 destinationer och hade under året närmare 300 000 passagerare, vilket utgör fyra gånger landets befolkning.

Maersk Air

Maersk Air kompletterar och stärker SAS trafiksystem ut från Köpenhamn med samarbete på åtta internationella destinationer, bland annat till Sydeuropa. Maersk har 1,3 miljoner årspassagerare och har även internationell beflygning från Billund och Jylland, varav ett antal destinationer i samarbete med SAS.

Icelandair

Genom sitt geografiska läge kan passagerare från primärt norra delen av Europa erbjudas snabba förbindelser till USA via Island. SAS har s.k. codeshare-samarbete med Icelandair över Nordatlanten men också på punkter i Europa via Köpenhamn. Icelandair har 1,4 miljoner årspassagerare och beflyger 15 destinationer utanför Island.

Estonian Air

Estonian Air har 290 000 årspassagerare och kompletterar SAS trafiksystem genom beflygning i samarbete med SAS mellan Estland och Stockholm respektive Köpenhamn.

Helikopterservice

Helikopterservice beflyger två punkter i södra Sverige över Öresund till Köpenhamn. Trafikunderlaget utgörs primärt av affärsresenärer.

Bidrag till SAS resultat

Bidraget från SAS partnersamarbeten var under 2000 en miljard SEK. Största delen härrör från Star Alliance.

Huvuddelen av resultatbidragen från partnersamarbeten kommer från ökade intäkter till följd av ökad trafik. Kostnadskomponenten av synergierna förväntas öka under de närmaste åren. Projekt på kostnadssidan är tidskrävande att implementera och förväntas ge effekt framöver bl.a. inom IS/IT-området.

Alliansen har etablerat en formell organisation, med syfte att effektivt koordinera, strukturera och formalisera de olika projekt som bedrivs inom alliansen.

Operationella nyckeltal

Tioårsöversikt

Trafik/Produktion	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ²	1991
Antal beflugna städer ¹	92	97	101	102	104	98	96	100	98	82
Antal flygningar, linjetrafik	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*
Flugna km, linjetrafik (milj.)	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6
Antal befordr. passag., totalt (000) ³	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949
Offererade tonkm, totalt (milj.)	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
Offererade tonkm, linjetrafik	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
Offererade tonkm, övrigt	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5
Betalda tonkm, linjetrafik (milj.)	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
Passagerare och överviktsbagage	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, linjetrafik (%)	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.) ³	34 132	33 288	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.) ³	22 922	21 243	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416
Kabinfaktor, linjetrafik (%)	67,2	63,8	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4
Business Class, andel bet. passag. km (%)	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9
Genomsnittlig passag.sträcka, linjetrafik (km)	974	966	971	986	990	989	983	976	990	1 108
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52
Passag.intäkt/ Betald passag. km, linjetrafik (SEK)	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10
Passag.intäkt/Offererade säteskm, linjetrafik (SEK)	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66	0,70
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, linjetrafik (SEK)	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22
Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3
Betalda passagerarkm/Anställd, linjetrafik (000)	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8
Flygbränslepris (cent/gallon)	94	60	66	75	78	67	66	71	76	82
Punktlighet (% inom 15 minuter)	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 Destinationer beflugna av SAS flygplan (sommарperioden).

² Siffrorna inkluderar 7 månader av Linjeflygs trafik och produktionstal.

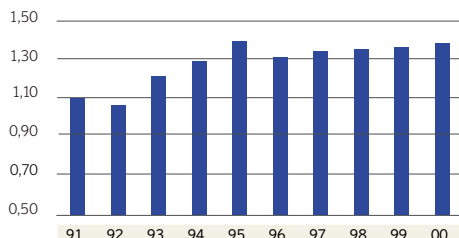
³ Inklusive övrig trafik/produktion.

* Uppgifterna ej tillgängliga.

Definitioner och begrepp se sid. 107.

Enhetsintäkt (yield), 1991-2000

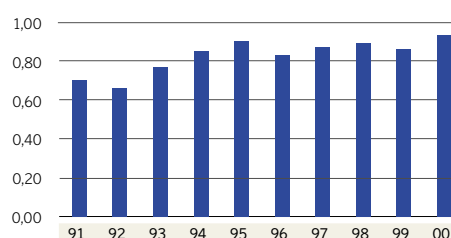
Passagerarintäkt/betalda passagerarkm, linjetrafik, SEK



Enhetsintäkten (yield) ökade från 1992 till 1995 för att därefter stabiliseras 1999/2000 på en nivå uppemot 1,40 SEK.

Enhetsintäkt (yield)/kapacitetsutnyttjande, 1991-2000

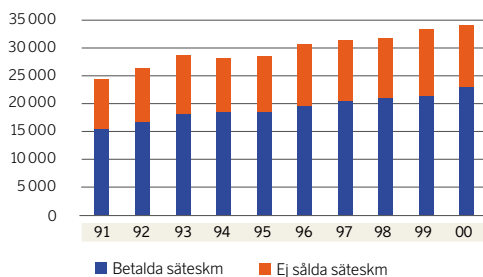
Passagerarintäkt/offrerade säteskm, linjetrafik, SEK



Staplarna visar intäkt per offererade säteskilometer och ger uttryck för både kapacitetsutnyttjandet och yieldutvecklingen.

Produktion och trafik, 1991-2000

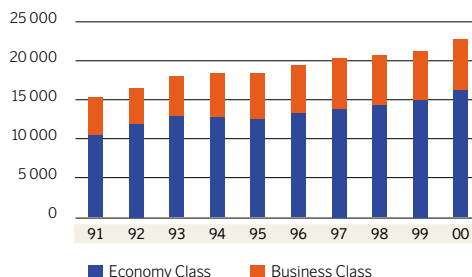
Säteskm, milj.



Antalet tillgängliga säteskm har ökat med 39% under den senaste tioårsperioden. Andelen betalda säteskm i förhållande till totala antalet säteskm uppgick 2000 till 67,0%.

Betalda passagerarkm, 1991-2000

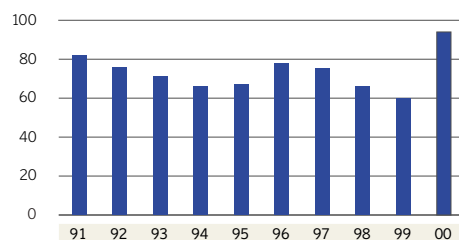
Passagerarkm, milj.



Antalet betalda passagerarkm har ökat med 47% under den senaste tioårsperioden. Andelen Business Class av betalda passagerarkm uppgick under 2000 till 29,0%.

Flygbränslepriser (årligt genomsnitt), 1991-2000

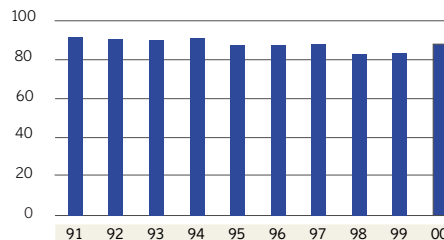
US cents/gallon



Flygbränslepriset nådde under 2000 rekordhöga nivåer. Från januari 1999 till december 2000 ökade bränslepriserna med cirka 200%.

Punktlighet, 1991-2000

% inom 15 minuter



Punktligheten har ytterligare förbättrats och steg från 82,7% 1998 till 88,0% 2000, vilket placerar SAS som det punktligaste flygbolaget i Europa.

Medarbetare i SAS

Medarbetaren är SAS i mötet med kunden

Varje gång en medarbetare i SAS möter en kund, är hon/han SAS. I den förnyelseprocess SAS nu genomgår i och med införandet av förändringsprogrammet, SAS 2000+ har detta kundmöte blivit allt viktigare. Den positiva kundupplevelsen bygger på att SAS medarbetare är kompetenta och kan samverka i servicekedjan för att ge kunden den bästa möjliga reseupplevelsen.

Genom ett aktivt ledar- och medarbetarskap försöker SAS ständigt förbättra förutsättningarna för detta, genom bl.a. utvecklingssamtal, dialogmöten, affärsförståelse-seminarier, arbetsmiljöförbättringar och kompetensutvecklingsprogram.

SAS Personalvision

SAS Personalvision utgår fortsatt från att medarbetaren är företagets främsta konkurrensfördel.

Rekrytering

SAS har under året aktivt fortsatt med informations- och rekryteringskampanjer bland högskolestuderande. Intresset vid dessa kampanjdagar och de dagliga kontakterna med SAS studerandeambassadörer visar att SAS är ett intressant företag för unga som söker arbete efter sin utbildning. Bland ekonomihögskolestudenter i Sverige rankades SAS under året som tredje mest attraktiva framtida arbetsgivare.

SAS har också målmedvetet under året byggt ut kompetensen inom sin egen rekryteringsorganisation, både vad gäller flygande och markanställda medarbetare. Särskild tonvikt har lagts på att rekrytera flexibla, serviceinriktade, mångkulturella och kompetenta medarbetare, dels för att tillfredsställa olika kundbehov, men också för att kunna erbjuda den anställda alternativa karriärvägar inom SAS.

Inom ramen för Star Alliance har även rekryteringsarna både till olika ledartjänster och projektuppdrag ökat

markant. Alla lediga befattningar på en viss nivå och inom speciella verksamhetsområden anslås nu på den elektroniska arbetsmarknadsplatsen i SAS. Intresset för dessa tjänster, som kan ses som både kompetens- och kulturutveckling, har ökat markant under året i och med alliansens utveckling.

Även urvalsprogrammet för att hitta nya potentiella ledarkandidater inom SAS (Management Planning and Provision) har fortsatt utvecklats positivt. Antalet högt kvalificerade och potentiella kandidater, som är beredda att gå vidare i sin utveckling, blir genom detta program allt fler för varje år.

Personalomsättningen inom SAS uppgick under året till 6,6% (7,3).

Genomsnittsåldern för SAS-anställda i Skandinavien var 40,4 år (40,3).

Utveckling och förändring

Under året har satsningar gjorts på ledarutveckling, särskilt då på affärsförståelse och hur en ledare skall synliggöra dessa frågor för medarbetargrupper.

Vid den årliga personalundersökningen i SAS (PULS) har antalet genomförda undersökningar, särskilt bland flygande personal, ökat under året. Samtidigt som antalet genomförda mätningar ökat med 8%, har även resultatet generellt förbättrats med 7%, vilket betyder att trivseln i SAS ökat. Antalet genomförda medarbetarsamtal (ett årligt längre samtal mellan närmaste ledare och medarbetare) har ökat under året med 12%. Detta visar att intresset för medarbetarrollen i SAS och hur man som medarbetare i SAS vill utvecklas i sitt arbete spelar en viktig roll.

Utbildningsinsatser - Expansion

Även stora utbildningsinsatser har påbörjats under året bland flygtekniker, piloter och kabinmedarbetare för att



kunna ta emot och arbeta med de nya flygplanstyper SAS introducerat och fortsatt skall introducera 2001, när bl.a. nya större interkontinentala flygplan skall fasa in i SAS-flottan.

Arbetsmiljöförbättringar

Med ett utökat antal nya flygplan har även arbetsmiljön i kabinen och i lastrummen förbättrats märkbart för SAS medarbetare. Även SAS förändringsprogram 2000+ med alla dess nya arbetskläder/uniformer, förbättrade markfordon m.m., som nu kommit på plats, har för många medarbetare inneburit bättre förutsättningar att genomföra sitt arbete.

Arbetskador

Rehabiliteringsprogrammen i SAS för långtidssjukskrivna har fortsatt hög prioritet bland berörda ledare och medarbetare i syfte att få den anställde tillbaka till tjänst så snart som möjligt. SAS långsiktiga mål är att eliminera sjukfrånvaron på grund av arbetskador.

Antal arbetskador resp. H-värde* 2000

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

*Antal arbetskador i relation till antal arbetstimmar.

Fackliga relationer

SAS har under året etablerat ett nytt ledningsforum mellan koncernledningen och de största fackliga organisationerna för att få en mera aktiv diskussion mellan ledning och fackföreningar om viktiga verksamhetsfrågor, som kan utveckla SAS till ett effektivare företag i en konkurrensutsatt marknad. Fyra nya informations- och dialogmöten har hållits i detta råd under året.

Projekt för minskad sjukfrånvaro

Under året påbörjades ett närvaroprojekt bland flygande personal för att minska sjukfrånvaron bland vissa kabingrupper. Uppmärksamheten på problemet har redan gett effekter. Projektet arbetar med att se på medarbete-

rens hela arbetssituation från rekrytering till karriärförändring.

Även bland vissa medarbetargrupper på marken har liknande projekt startats för att minska sjukskrivningen. Resultaten bland projekten har också visat sig vara positiva, dvs. ökad närvaro redan i samband med projektstart. Detta tyder på att det finns en stor potential till förbättring genom att bara bry sig mer om varandra.

SAS mål för år 2003 är att minska den totala sjukfrånvaron med drygt en procentenhet till 5%, ett lågt tal på den skandinaviska arbetsmarknaden.

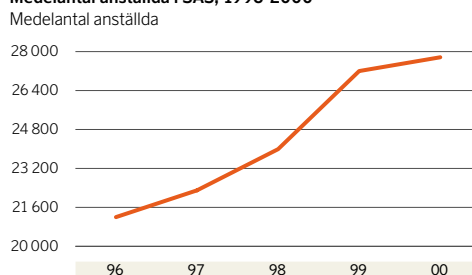
Sjukfrånvaro i %

	2000	1999
Arbetare	7,5	6,9
Tjänstemän	5,6	4,8
Kabinanställda	8,1	7,9
Piloter	2,8	3,0
Totalt	6,3	5,8

Fördelning av genomsnittligt antal anställda 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 exkl. SAS Cargo och SAS Trading	2,5
SAS Cargo	4,4
SAS Trading	2,4
Staber	3,7
SAS dotterföretag	15,8
Totalt	100,0

Medelantal anställda i SAS, 1996-2000



Medelantal anställda ökade med 2,1% under 2000 och uppgick till 27 767. Medelantal anställda i SAS Gruppen uppgick till 30 939.



SAS varumärke

SAS varumärke ligger högt på listan över starka varumärken i Skandinavien. Ett stabilt varumärke skapar en stark kundlojalitet och är en stor konkurrensfördel i synnerhet under perioder då nya marknads- och försäljningskanaler etableras och nya varumärken söker position. Så har t.ex. IT-branschens turbulenta utveckling lett till osäkerhet och svårigheter för nyetablerade aktörer. SAS egna företagsprojekt och produkter i den IT-relaterade delen av marknaden har dock utvecklats väl och SAS varumärkesposition har stärkts.

Aktiviteter genomförda för att stärka varumärket

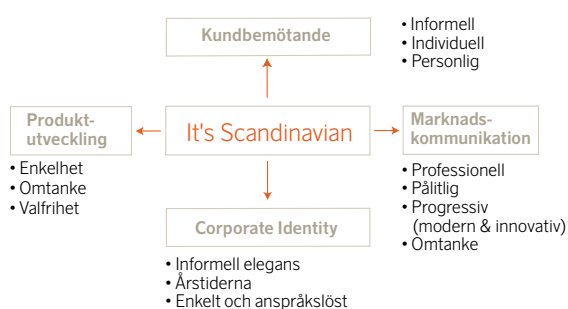
Strategisk kommunikation

Under 2000 koncentrerade sig SAS på att förstärka sin position som modernt och innovativt företag och förstärkte därmed dessa delar i varumärkets personlighet. I den strategiska marknadskommunikationen användes TV som medium på SAS hemmamarknader i Skandinavien.

Fokus riktades på nya lounges, nya produkter såsom bl.a. biljettlöst resande och nya matkoncept. Detta slog väl ut. SAS förstärkte varumärket som planerat.

Positioneringsstudien IMPMAP (Implicit Mapping) visar att SAS i förhållande till den önskade positioneringen informell, individuell och personlig har förflyttat sig i rätt riktning (se SAS Position nedan).

SAS Positionering – It's Scandinavian



Sponsring

Under året satsade SAS i huvudsak på kultur-, sport- och "good citizen"-aktiviteter, bl.a. den stora golfturneringen SAS Invitational och tennistävlingarna Stockholm Open och Copenhagen Open, som fick stor uppmärksamhet.

SAS fortsätter samarbetet med de fyra nordiska operahusen och ett antal muséer. SAS var också en av huvudsponsorerna för Kulturby Bergen 2000. Samarbetet med Rädda Barnen har förlängts. Aktiviteterna förstärkte ytterligare SAS position och gav varumärket ett personligt ansikte.

EuroBonus

Den övergripande strategin för SAS EuroBonus är att etablera och utveckla en långsiktig och lönsam relation med frekventa resenärer. Under året ökade antalet medlemmar till mer än 2 miljoner. EuroBonus arbetade med beteendegenererade kampanjer och kunde genom en vidareutveckling av kunddatabasen ytterligare förbättra servicen och dialogen med kunderna. Anslutningen av nya partners i Star Alliance bidrog till att medlemmarna fick tillgång till ett större trafiksystem med EuroBonus förmåner. SAS EuroBonus fick också under 2000 höga betyg i kundundersökningar och erhöll för fjärde året i rad "Freddie Award" för Best Frequent Flyer Program.

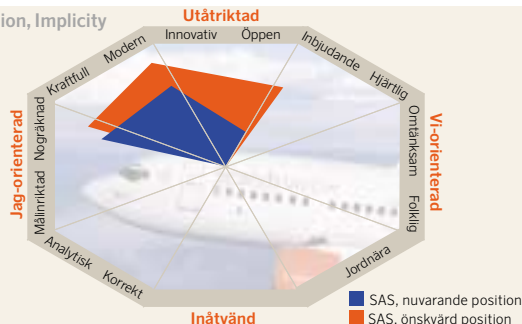


Nyckeltal för EuroBonus

	2000	1999	Förändr. i %
Antal medlemmar totalt	2 106 783	1 806 952	16,6
– varav i Danmark	331 042	286 658	15,5
– varav i Norge	679 310	578 072	17,6
– varav i Sverige	478 879	395 688	21,0
– varav internationellt	617 642	546 534	13,0
Andel Guldmedlemmar	2,8%	3,4%	-0,6 p.e.*
Andel Silvermedlemmar	7,7%	9,0%	-1,3 p.e.*

* förändring i procentuella enheter

SAS Position, Implicity Mapping



SAS distributionskanaler

Ett viktigt område för ett flygbolags konkurrenskraft är distributionsstrategin. Genom effektiv distribution byggs både kort- och långsiktiga kundrelationer, som i sin tur påverkar utvecklingen av marknadsandelarna.

SAS distributionskostnadsutveckling

Inom SAS startade arbetet med att förändra distributionsstrategin 1996. Basåret 1997 utgjorde de totala distributionskostnaderna i Skandinavien cirka 20% av de totala passagerarintäkterna. År 2000 minskade kostnaderna till cirka 14%. Målet är att under de närmaste fyra åren komma ner till 10%.

Detta arbete har inneburit stora förändringar. SAS har utvecklat nya produkter, förändrat resebyråersättnings-systemet och starkt effektiviserat den egna försäljningen via call centers.

Resebyråer

Efter introduktionen 1997-1998 av ett helt nytt ersättningssystem för resebyråer, har läget stabiliserats och SAS har under 2000 haft en positiv utveckling både försäljnings-, kostnads- och relationsmässigt. Systemskiftet innebar att såväl relationen till kund/kundföretag, som till resebyrå och leverantör förbättrades.

SAS Direkt (call centers)

Omstrukturering av denna kanal har inneburit en kraftig effektivisering samtidigt som försäljningen har höjts betydligt under året.

Enhetskostnadsutvecklingen gick från cirka 20% 1997 till 13,6 % år 2000.

Försäljningsvolymen steg från 3,2 miljarder SEK 1999 till 3,6 miljarder SEK 2000.

Nya kanaler

Internet

Under 2000 nylanserades www.sas.se, SAS portal*. Den är en viktig del av arbetet för att stärka kundlojaliteten och öka försäljningen. SAS etablerade också samarbete med ett antal externa elektroniska resebyråer. Bokningar via Internet ökade kraftigt under året.

WAP/SMS

De nya lösningarna för WAP/SMS gör det enkelt att hämta information om tidtabeller, kontrollera avgångs- och ankomsttider samt att göra bokningar och ombokningar.

Elektronisk försäljning

Allt större andel av SAS kunder väljer att boka elektroniskt. Andelen elektronisk försäljning i förhållande till telefonsförsäljning ökade under året från 6% till 10%.

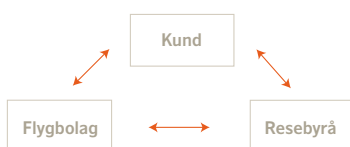
Nya produkter

SAS utvecklade under 2000 ett antal produkter för att förenkla och förbilliga för kunden. Detta har lett till ökat mervärde för kunden och sänkta distributionskostnader.

Sammanlagt har dessa nya kanaler och produkter en total marknadsandel av SAS försäljning på över 10% (cirka 3,5 miljarder SEK) och dess andel ökade under 2000. Se Produktexempel nedan.

* Danmark; www.sas.dk Norge; www.sas.no Internationellt; www.scandinavian.net

Traditionell distribution av flygbiljetter



2000-talets distribution



Produktexempel

E-ticket • Elektronisk biljett (papperslöst resande) innebär mindre hantering för hela distributionskedjan - kund, resebyrå och flygbolag.

TP • Travel Pass, individuell produkt. Kunden köper antingen ett tidsbegränsat resande eller ett visst antal resor mellan två städer eller ett geografiskt område och betalar i förskott. Produkten är papperslös.

TPC • Samma som ovan men för företag. Kundföretaget betalar per flugen sträcka och får statistik per TPC-kort. Detta underlättar den reseadministrativa hanteringen.



SAS flygplansflotta

Sedan 1995 har SAS beställt 116 nya flygplan till ett sammanlagt värde av cirka 4 miljarder USD. Beställningar har lagts hos flygplanstillverkarna Boeing, McDonnell Douglas (införlivat i Boeing 1997), Bombardier och Airbus.

I september 1995 skrev SAS kontrakt med Boeing om förvärv av 41 "New Generation" 737 flygplan. Kontraktet utökades och omfattade totalt 58 flygplan vid årsskiftet, varav 48 hade levererats. Första leveransen ägde rum i slutet av 1998. Utöver de 58 flygplan, som levererats från Boeing, har SAS förvärvat ett flygplan via ett leasingbolag. Under 2000 utnyttjade SAS tre av sina Boeing 737 optioner.

SAS Commuter beställde 15 deHavilland Q400 av Bombardier i oktober 1997. Detta snabba turbopropflygplan kommer successivt att ersätta samtliga Fokker F-50 och SAAB 2000, som hittills utgjort SAS Commuters flygplansflotta. Sedan det ursprungliga kontraktet under-teknades har 13 optioner utnyttjats. Under 2000 levererades 11 st Q400. Ytterligare 17 kommer att levereras under 2001 och 2002 – merparten under första året.

I april 2000 skrev SAS kontrakt med Airbus om sammanlagt 22 flygplan. Kontrakten omfattar dels nya flygplan för SAS interkontinentala linjer, dels ett nytt stort flygplan för SAS största Europalinjer.

Nya flygplan för SAS interkontinentala linjer

Airbus A330-300 och A340-300 ersätter Boeing 767-300ER, som funnits i SAS flygplansflotta sedan 1989. Fyra A340-300 kommer att levereras under andra halvåret 2001, med trafikstart i augusti.

Passagerarkomforten förbättras när de nya flygplanen introduceras. Business Class komforten höjs och en ny

klass införs och ökar valfriheten. A330-300 och A340-300 har identisk flygplanskropp, och får nästan identiska passagerarkabiner. Det som väsentligen skiljer flygplanen åt är antalet motorer och räckvidd. A340-300 har fyra motorer och är avsedd att flyga mycket långa sträckor med full last. A330-300 har två motorer och är optimerad för kortare interkontinentala sträckor. Samma besättningar kan flyga både A330 och A340.

A330-300 respektive A340-300 får nästan 40% fler säten än 767-300ER. De nya flygplanen får 261 säten jämfört med tidigare cirka 190. Också fraktkapaciteten ökar. Den effektiva ökningen blir cirka 35-45%, men ännu större i de fall då 767 haft räckviddsbegränsningar.

10 flygplan finns nu på fast order och SAS har optioner på ytterligare sju flygplan.

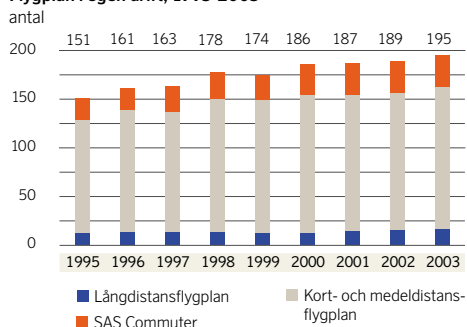
Från maj 2001 kommer SAS att hyra in en Airbus A330-200 från British Midland, vilket möjliggör ett tidigare öppnande av den nya linjen Köpenhamn-Washington D.C. British Midland kommer huvudsakligen att bemanna flygningarna med personal från SAS och ur kundens perspektiv blir det en SAS-flygning. SAS hyr in flygplanet under ett års tid.

SAS flygplansflottan, 31 december 2000

	Ägda dec 99	Totalt dec 99	Ägda dec 00	In- hyrda	Totalt dec 00	Ut- hyrda	Order
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		
Total	94	190	102	101	203	8	49

¹ Air Botnia ² airBaltic Ägda flygplan inkl. finansiell leasing.

Flygplan i egen drift, 1995-2003



Totalt fanns 186 flygplan i egen drift per den 31 december 2000.

Configuration 2000 för SAS europeiska linjer

Inom ramen för projekt "Configuration 2000" kommer SAS att bygga om 73 MD-80 och MD-90 så att flygplanen får fler säten. Nynredning i kabinen ger effektivare utnyttjande av befintlig volym, som också ger en lägre miljöpåverkan. SAS mål med projektet är att alla kunder skall få en lika bra produkt som tidigare, samtidigt som enhetskostnaden sänks. Under 2000 genomfördes ombyggnation av 18 flygplan.

Trots "Configuration 2000" visar studier att det finns behov av ett större flygplan för SAS europalinjer. Större flygplan behövs på grund av att antalet "slots" är begränsade på vissa flygplatser.

Nytt Europaflygplan

I takt med flygtrafikens tillväxt kommer nya linjer att öppnas men behovet av större flygplan kommer ändå att accentueras. SAS beslutade därför om anskaffning av 12 flygplan av typen A321-200. A321 kommer att utrustas med s.k. flexsäten, vilket innebär att kabinstorleken kan variera mellan 160 och 184 säten alltefter behov. En typisk storlek blir 174 säten. Tre A321 kommer att fasas in i flottan under sista kvartalet 2001.

Flygplansflottans utveckling under 2000

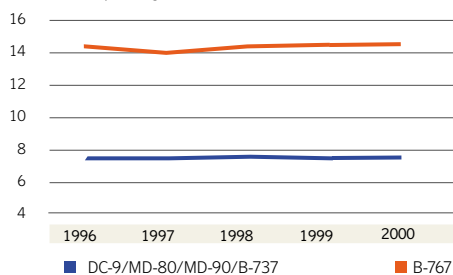
SAS flygplansflotta ökade med 13 enheter under år 2000 och omfattade 203 flygplan vid årets slut. 18 av flygplanen nyttjades inte i SAS drift. Åtta flygplan hyrdes ut och övriga iordningställdes för antingen försäljning eller återleverans till ägaren.

SAS hyrde i oktober in två Embraer 145 av Skyways på "wet lease" basis, dvs. bemannade med Skyways personal. Det tidigare avtalet med Skyways omfattade endast ett flygplan. Under året fasades 30 flygplan in i flottan, medan 18 flygplan fasades ur. Förutom två F28-4000 som såldes var samtliga flygplan som fasades ur flottan inhyrda: en 767-300, en DC-9-41, två DC-9-21, sju DC-9-81, tre Fokker F50, två SAAB 2000 och en SAAB 340.

Under året levererades till SAS 19 st 737 "New Generation" flygplan: en 737-600, fem 737-700 samt 13 st 737-800. Vidare har 11 st Q400 levererats till SAS Comuter under året.

Flygplansflottans utnyttjandegrad, 1996-2000

blocktimmar per dag



Flygplansflottans utnyttjandegrad mätt i blocktimmar per dag har varit konstant under de senaste fem åren.

SAS genomförde under året sale-/leaseback affärer omfattande 13 flygplan: en 767-300, sex 737-600, samt sex Q400. Vid årets slut ägde SAS 102 dvs. hälften av de 203 flygplan som fanns i flottan.

Pågående studier och framtida projekt

En fortsatt trafik tillväxt kan aktualisera behov av ännu större flygplan. Vad gäller de interkontinentala flygplanen finns det både större och mindre flygplan i A340/A330-familjen än dem SAS nu beställt. För europalinjerna saknas denna flexibilitet. Det finns inget större flygplan inom A320-familjen än A321, och ingen Boeing 737NG är lika stor som A321. Skulle behov av ett större eller mindre flygplan uppstå måste i nuläget ett sådant flygplan hämtas från en annan flygplansfamilj än dagens kort- och medeldistansplan.

Under flera år har SAS övervägt att använda 70-sättes jettflygplan för trafiksvaga och långa linjer. Hittills har inget flygplan erbjudit den ekonomi som SAS kräver. De nya 70-sättes flygplan som kommer att introduceras på marknaden 2003 ser dock något mer lovande ut vad gäller ekonomin.

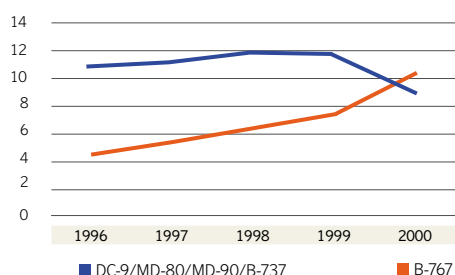
Minskad miljöpåverkan

Flygplan som inte uppfyller kraven enligt ICAOs Kapitel III får inte användas i Europa efter april 2002. Redan i oktober 1999 togs SAS sista Kapitel II flygplan ur trafik. Alla DC-9-41, som fortfarande går i SAS trafik, har utrustats med bullerdämpare och är omcertifierade till Kapitel III. Under de närmaste två åren kommer SAS sista DC-9-41 att ersättas av Boeing 737NG och i takt med detta kommer flygplansflottans bullerpåverkan att minska ytterligare.

Utvecklingen mot större och modernare flygplan innebär att bränsleförbrukningen sjunker i förhållande till produktionen, vilket minskar utsläppen av koldioxid (CO₂) per producerad säteskilometer. SAS är ett av de få bolagen i världen som har investerat en halv miljon dollar per flygplan i lågemissions-brännkammare. Denna brännkammare medför att Boeing 737-600 flygplanen släpper ut 40% mindre kväveoxider än de DC-9-41 som ersätts.

Flygplansflottans genomsnittsalder, 1996-2000

år



Genomsnittsaldern år 2000 på flygplanen i verksamheten inkl. de uthyrda var 8,3 (10,3) år. Genomsnittsaldern för ägda flygplan 6,0 (8,0) år.



Boeing 737-600/700/800

Antal flygplan: 30/6/13
 Antal säten: 91-103/116-137/179
 Antal säten (inrikes): 116/137
 Max. startvikt: 57,6-59,9/61,7/70,6 ton
 Max. lastvikt: 13,0/15,5/19,5 ton
 Längd: 31,2/33,6/39,5 m
 Vingspann: 34,3 m
 Marschfart: 850 km/h
 Räckvidd: 1 900/1 400 km
 Bränsleförbrukning: 0,045 liter/säteskm
 Motor: CFM56-7B



MD-87

Antal flygplan: 18
 Antal säten: SAS version 110-125
 Max. startvikt: 61,2 ton
 Max. lastvikt: 14,8 ton
 Längd: 39,8 m
 Vingspann: 32,9 m
 Marschfart: 815 km/h
 Räckvidd: 3 500 km
 Bränsleförbrukning: 0,047 liter/säteskm
 Motor: P&W JT8D-217C



SAAB-2000

Antal flygplan: 4
 Antal säten: SAS version 47
 Max. startvikt: 22,8 ton
 Max. lastvikt: 4,9 ton
 Längd: 27,3 m
 Vingspann: 24,8 m
 Marschfart: 685 km/h
 Räckvidd: 1 600 km
 Bränsleförbrukning: 0,051 liter/säteskm
 Motor: Allison AE2100A



Boeing 767-300 ER

Antal flygplan: 13
 Antal säten: SAS version 188-207
 Max. startvikt: 185 ton
 Max. lastvikt: 37,4 ton
 Längd: 54,9 m
 Vingspann: 47,6 m
 Marschfart: 860 km/h
 Räckvidd: 10 500 km
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm
 Motor: P&W 4060



DC-9-21/41/81

Antal flygplan: 2/16/1
 Antal säten: SAS version 75/105-122/162
 Max. startvikt: 44,5/51,5/142 ton
 Max. lastvikt: 11,4/12,5 ton
 Längd: 31,9/38,3 m
 Vingspann: 28,5 m
 Marschfart: 815 km/h
 Räckvidd: 2 600 km
 Bränsleförbrukning: 0,068/0,054/0,047 liter/säteskm
 Motor: P&W JT8D-9/-11



MD-90-30

Antal flygplan: 8
 Antal säten: SAS version 141
 Max. startvikt: 70,8 ton
 Max. lastvikt: 16,0 ton
 Längd: 46,5 m
 Vingspann: 32,9 m
 Marschfart: 815 km/h
 Räckvidd: 2 800 km
 Bränsleförbrukning: 0,041 liter/säteskm
 Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/83

Antal flygplan: 19/28/2
 Antal säten: SAS version 130-162/130-156/136
 Max. startvikt: 63,5/67,8/72,6 ton
 Max. lastvikt: 14,6/17,1/16,4 ton
 Längd: 45,1 m
 Vingspann: 32,9 m
 Marschfart: 815 km/h
 Räckvidd: 2 600/3 200/4 300 km
 Bränsleförbrukning: 0,045/0,047/0,045 liter/säteskm
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



Fokker F50

Antal flygplan: 17
 Antal säten: SAS version 46-50
 Max. startvikt: 20,8 ton
 Max. lastvikt: 4,9 ton
 Längd: 25,3 m
 Vingspann: 29,0 m
 Marschfart: 520 km/h
 Räckvidd: 1 400 km
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm
 Motor: P&W 125 B



deHavilland Q400

Antal flygplan: 11
 Antal säten: SAS version 72
 Max. startvikt: 29,0 ton
 Max. lastvikt: 7,3 ton
 Längd: 32,8 m
 Vingspann: 28,4 m
 Marschfart: 660 km/h
 Räckvidd: 1 000 km
 Bränsleförbrukning: 0,045 liter/säteskm
 Motor: P&W 150A



Airbus A340-300/330-300

Antal flygplan: Leverans med början andra halvåret 2001
 Antal säten: 261
 Max. startvikt: 275,0/233,0 ton
 Max. lastvikt: 43,0/43,0 ton
 Längd: 63,7/63,7 m
 Vingspann: 60,3/60,3 m
 Marschfart: 865/865 km/h
 Räckvidd: 12 800/9 700 km
 Bränsleförbrukning: 0,034/0,030 liter/säteskm
 Motor: CFM56-5C4/ej bestämd



Airbus A321-200

Antal flygplan: Leverans med början andra halvåret 2001
 Antal säten: 160-184
 Max. startvikt: 85,0 ton
 Max. lastvikt: 19,0 ton
 Längd: 44,5 m
 Vingspann: 34,1 m
 Marschfart: 840 km/h
 Räckvidd: 3 000 km
 Bränsleförbrukning: 0,036 liter/säteskm
 Motor: V2530-A5

Flygsäkerhetsarbetet inom SAS

Flygsäkerhet är frånvaron av oacceptabel risk, med oacceptabel risk menas risk för en händelse som kan leda till ett haveri. Flygsäkerhetsarbetet syftar till att finna sådana risker i verksamheten och att åtgärda dem. Ett kontinuerligt flygsäkerhetsarbete drivs både på en strategisk nivå i företagsledningen såväl som på en taktisk/operativ nivå av alla involverade i utförandet av flygtransporten.

I flygsäkerhetsarbetet inkluderas följande:

- Utbildning av alla medarbetare på alla nivåer.
- Etablerade procedurer.
- Höga krav på materiel.
- Noggrant urval vid rekrytering av nya medarbetare.

På den strategiska nivån drivs flygsäkerhetsarbetet inom SAS "Flight Safety Promotion Program" som är en del av SAS kvalitets-system.

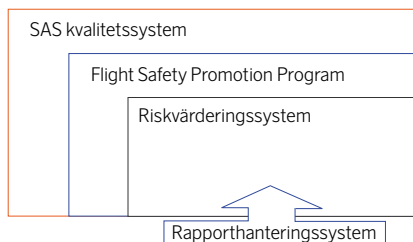
Den i en branschjämförelse dokumenterat redan mycket höga flygsäkerheten i SAS skall bibehållas och förstärkas ytterligare genom

- Etablering av ett effektivare rapporthanteringssystem.
- Utvärdering av rapporterade flygsäkerhetsrelaterade data skall ske i en modell som ger en fullständig bild av verksamhetens

genomförande och utpekar insatsområden för att ytterligare öka säkerheten.

För att öka kännedomen om flygsäkerhetsrelaterade problemområden har nya informationskanaler etablerats, bland annat en som är riktad direkt till samtliga piloter.

Med ovanstående som utgångspunkt och inför de nya utmaningar som kommer att ske inom en snar framtid, till exempel införandet av tre nya typer av Airbus flygplan i flygplansflottan, är SAS förberedd för att även i framtiden prioritera flygsäkerheten som den överordnade kvalitetsparametern.

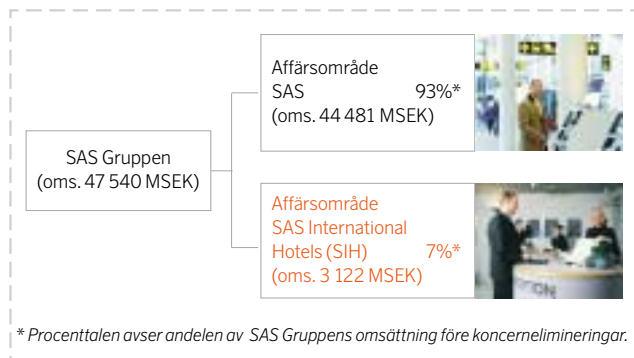


Affärsområde SAS International Hotels

Strategiska förvärv
Hospitality management
Resultatutveckling och tillväxt



Affärsområde SAS International Hotels



Nyckeltal för SAS International Hotels

	2000	1999
Omsättning	3 122	2 963
Resultat före skatter	583	544
EBITDA	441	485
EBITDA ¹	404	336
REVPAR ²	619	584
Medelantal anställda	3 131	3 071

¹ Proforma, justerad för försäljning av fastigheter.

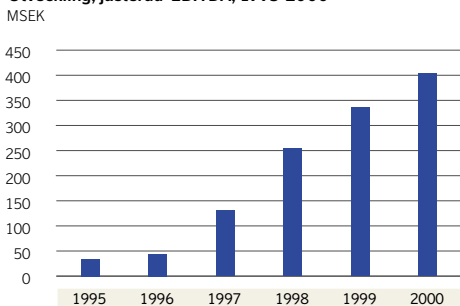
² Inklusive hotell som drivs på managementbas.

Visionen är att hotellföretaget skall bli ett av Europas ledande företag inom "hospitality management" med global verksamhet och ett antal starka, fokuserade varumärken.

Fortsatt stark tillväxt och resultatutveckling

För 2000 visar SIH ett resultat före skatt på 583 (544) MSEK. Resultatet inkluderar realisationsvinster vid fastighetsförsäljning om 267 (286) MSEK. Det operativa

Utveckling, justerad EBITDA, 1995-2000*



För att öka jämförbarheten är EBITDA justerad för försäljning av fastigheter. EBITDA ökade med 20,2% från 1999 till 2000.

* Proforma, justerad för försäljning av fastigheter.

resultatet har således ökat med 60 MSEK till 316 MSEK. Resultat före finansnetto och avskrivningar EBITDA (justerad för försäljning av fastigheter) ökade från 336 MSEK till 404 MSEK, en ökning om 20,2%. EBITDA anses vara den viktigaste värdeindikatorn för hotellföretag med renodlad operativ hotell drift.

Investeringarna under året uppgick till 308 (150) MSEK.

Omsättningen under året uppgick till 3 122 (2 963) MSEK, en ökning med 5,4%. Cirka 85% av ökningen kan hänföras till ökat antal hotell, medan resten är en effekt av högre snittpris och effektivare intäktstyrning.

Totalt ökade antalet hotell till 146 (125), varav 7 var Malmaison-hotell. Beläggningen i hela systemet (exklusive hotell med franchisekontrakt) var oförändrat 69 (69)% och bruttomarginalen (ägda, leasade och hotell med managementavtal) ökade till 34 (33)%.

Medelantalet anställda i företaget (ägda och leasade hotell) ökade till 3 131 (3 071). I hela systemet (inklusive hotell under management- och franchiseavtal) fanns cirka 12 000 (11 000) årsanställda.

Renodlingen av verksamheten till operativ hotell drift har inneburit att antalet av SIH-ägda fastigheter successivt har nedbringats i sale-lease back-upplägg.

Vid årets utgång ägde bolaget 2 (4) hotellfastigheter. Fastigheten Scandinavia Oslo och fastigheten i Düsseldorf.



Radisson SAS
HOTELS & RESORTS

Malmaison



dorf avyttrades med en realisationsvinst på 284 MSEK respektive realisationsförlust på 19 MSEK. Radisson SAS fortsätter att driva hotellen via långsiktiga hyres- och managementkontrakt. I övrigt har en mindre fastighet avyttrats med en realisationsvinst på 2 MSEK. Den totala kapitalbindningen i fastigheter minskade därmed under året till 916 (1 717) MSEK.

Under 2001 planeras de återstående fastigheterna i Oslo och Manchester att säljas. Strategin att inte äga fastigheter utesluter dock inte att SIH tar tillfälliga ägarpositioner, såsom 1998 i fastigheten på Manchester Airport. Huvudinriktningen är dock att sluta driftsavtal, där SIH åtar sig managementansvar med viss garantinivå och med del av affärsrisken.

Radisson SAS - Malmaison

SAS International Hotels (SIH) driver hotellverksamhet under varumärkena Radisson SAS och – sedan november 2000 – Malmaison.

1994 etablerade SIH, SAS International Hotels, partnerskap med Radisson Hotels and Resorts (the Carlson Company), vilket gav SIH exklusiv rätt att utveckla Radissons varumärke i Europa, Mellanöstern och Nordafrika. Från en bas på 29 hotell var ambitionen att vid utgången av 2000 driva eller ha avtal om att driva 100 hotell. Detta antal passerades redan 1998 och målet har successivt justerats upp. Radisson SAS har under flera år varit en av Europas snabbast växande hotellkedjor med full service och potentialen är fortsatt mycket stor.

För SIH har likväl det enda varumärket utgjort en begränsning när det gäller såväl expansion som värdeskapande. Alla hotellfastigheter passar inte in i Radisson SAS koncept. Det finns också en växande efterfrågan på en ny typ av hotell, som mera bygger på design och personlighet än på full service.

Ett strategiskt förvärv

Malmaison, som hittills uteslutande verkat i Storbritannien, är ett av de nya hotellkoncept som uppmärksammats mest under de senaste åren. De första Malmaison-hotellen öppnade 1994 i Glasgow och Edinburgh och blev snabbt kända för sin annorlunda design och stil. Idag drivs fem hotell och ytterligare två är under uppförande eller projektering till 2002.

I november 2000 förvärvades Malmaison Hotels tillsammans med det brittiska fastighetsbolaget Marylebone Warwick Balfour Group Plc. (MWB). SIH och MWB äger 50% vardera av varumärket, medan MWB äger fastigheterna och SIH det managementbolag som driver hotellet. Avsikten är att expandera med det nya varumärket och konceptet över hela Europa.

Ett av Europas ledande bolag inom hospitality management

Med engagemanget i Malmaison Hotels har verksamhetens karaktär ytterligare tydliggjorts. Strategin formulerades för fyra år sedan, då verksamhetsinriktningen fokuserades på hotellmanagement och inte fastighetsförvaltning.

Marknadsutvecklingen går tydligt mot allt större aktörer, som bearbetar marknaden med en portfölj av varumärken. Malmaison-affären var viktig, inte på grund av dess storlek, utan på grund av dess karaktär. SIH har nu etablerat sig som en multi-brand-operatör. Med delägarskap i ett varumärke kan hotellföretaget också bygga varumärkeskapital.

Med två skilda varumärken och produktlinjer har bolaget nu möjlighet att addera ytterligare varumärken till portföljen och genom förvärv och/eller joint ventures.

Affärsidén för bolaget är således hospitality management genom egna och externa varumärken.

Positiv marknadsutveckling

Den globala resemarknaden är dynamisk med en årlig tillväxt på cirka 5%. Efterfrågan ökar även på hotellmarknaden, men varierar liksom kapaciteten i olika geografiska marknader. I Europa ligger Storbritannien och Nederländerna i topp när det gäller kapacitetsutnyttjande. Danmark, Sverige, Irland, Tyskland och Finland hör till de marknader, där efterfrågan ökar.

Marknaden väntas i sin helhet utvecklas positivt under 2001. Detta tillsammans med planerad expansion ger förutsättningar för en fortsatt god resultatutveckling för företaget.



Fortsatta framgångar för SIH

Den snabba tillväxten fortsatte under året. Nettoökningen av hotell i drift eller kontrakterade var under året 21 (22). Under år 2001 förväntas ytterligare 20-30 hotell inlemmas i kedjan.

Den snabba tillväxten har stor strategisk betydelse. Syftet är att nå kritisk massa vad gäller varumärkeskänedom, geografisk täckning och operativa stordriftsfördelar. Strategin är också att expandera hemmamarknaden – som vid årets utgång utöver Skandinavien och Finland (sex nya hotell) omfattar Tyskland (ett nytt hotell) och ur etableringsperspektiv även England/Irland (nio nya hotell). Den kraftiga etableringen på den polska marknaden ses som ett viktigt genombrott och som en ny hemmamarknad (fyra nya hotell).

Nya hotell har också adderats i Bahrain, Spanien och Bulgarien (Sofia).

Utöver city-hotell och flygplatshotell har Radisson SAS expanderat på leisure-marknaden med en satsning på fritids- och rekreationshotell och -anläggningar under konceptet "Wellness". Ett nära marknadsföringssamarbete har under året genomförts med SAS Pleasure.

Radisson SAS har en växande varumärkeskänedom på sina marknader, framför allt i Europa och Mellanöstern, och kundnöjdheten mäts löpande. Under året uppgick återköpsbenägenheten till 94 (94)%. Ett kundnöjdhetsprogram infördes 2001 kopplat till ett nytt sätt att mäta kundnöjdheten. Även medarbetartillfredsställelsen ökade under året till 79 (77) på en 100-gradig skala.

Under året genomfördes en ny grafisk identitet, som ska spegla tre centrala värderingar i Radisson SAS varumärke: Host, Fresh, Easy. Host står för den sociala upplevelsen, Fresh för den sensoriska och Easy för den funktionella. Radisson SAS ska upplevas som varmt, välkomnande och gästfritt, fräscht och lätt att ha att göra med. En rad produktrelaterade projekt har genomförts i linje med detta, såsom "15 on the phone" (ett program för att

öka interaktionskvaliteten vid telefonkontakt) samt ny och mer informell klädsel för personalen.

Radisson SAS Manchester Airport Hotel utnämndes under året till "Best New Business Hotel in the World" av Business Traveller Magazine.

Miljöarbete

SAS International Hotels har valt ett brett perspektiv av ansvarsfullt företagande med speciellt fokus på energieffektivisering.

Malmaison

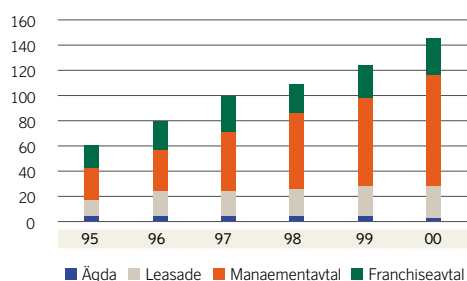
Malmaisons koncept är att erbjuda en bra hotellupplevelse utan de serviceinslag som flertalet gäster kan avvara, såsom fullständiga portertjänster, uppbyggning på kvällen och 24 timmars room service. "Great style, great food & great value" är de tre hörnstenarna i "the Mal experience", som fått många utmärkelser och mycket uppmärksamhet i media. Under året utnämndes Malmaison i två undersökningar till "Best UK Hotel Group".

Malmaison vänder sig till nya kundgrupper. De kan innefatta välbärgade 50+ liksom ambitiösa 30-, men förenas i uppskattningen av god design, personlig atmosfär, hög rumskomfort, vällagad men inte alltför komplicerad brasserimat och sociala barer. Hotellen har mellan 80 och 180 rum. Malmaisons koncept ställer stora krav på arkitektur. Hotellen inryms antingen i konverterade äldre fastigheter med stark karaktär eller i helt nybyggda fastigheter.

Under 2000 drevs fem hotell, samtliga i större städer i Storbritannien, dock ej i London. Ett hotell i London samt ett i Birmingham öppnas år 2002. 2003 planeras totalt 15 hotell vara i drift. Expansionen förväntas fortsätta även utanför Storbritannien. Malmaison bedöms ha förutsättningar att bli ett av Europas starkaste varumärken inom sitt segment.

Hotellutveckling, 1995-2000

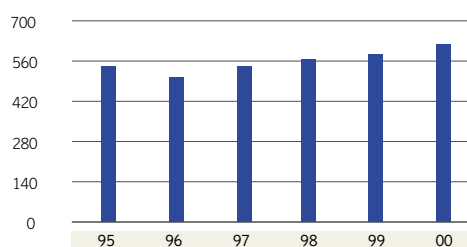
Antal hotell



Enbart två hotellfastigheter är nu ägda, en i Oslo och en i Manchester. Dessa planeras att säljas under 2001. I slutet av 2000 var det totala antalet hotell 146.

Utveckling REVPAR,* 1995-2000

(Intäkt per tillgängliga rum)



REVPAR visar genomsnittspris per tillgängliga rum och speglar därmed beläggning och intäkt per rum. REVPAR ökade under 2000 från 584 SEK till 619 SEK.

*Inklusive hotell som drivs på managementbas

Miljöarbetet

SAS miljöarbete

Nya flygplan gav sänkta miljökostnader

SAS totala miljöeffektivitet mäts med hjälp av ett miljöindex med 1996 som basår. Under 2000 förbättrades indexet med sex enheter, från 88 till 82. Det beror huvudsakligen på att nya Boeing 737 togs i drift. Det har bland annat lett till att de miljöavgifter som SAS betalar i Sverige har minskat med 11 MSEK under 2000.

Flygverksamheten

Det är inom flygverksamheten som huvuddelen (cirka 90%) av SAS miljöpåverkan genereras och den är främst förknippad med bränsleförbrukningen. Ju högre bränsleförbrukning desto större utsläpp av koldioxid. Globalt bidrar flygets emissioner till påverkan på klimatet. Lokalt utgör flygbullret den största miljöpåverkan.

Under 2000 förbättrades flygverksamhetens miljöindex med sex enheter från 86 till 80. Det beror förutom på den pågående moderniseringen av flygplansflottan på ökat kapacitetsutnyttjande.

Trots en produktion som mätt i RTK ökade med 5,1% minskade den totala bränsleförbrukningen och därmed även utsläppen av koldioxid, med 1,6%. Det innebär att bränsleeffektiviteten förbättrades med 1,5% till 45,9 (46,7) kg/100 RTK.

Mängden koldioxid reducerades till 4 095 (4 164) ton. Trots den ökade totala produktionen har SAS utsläpp av kväveoxider minskat till 14,35 (14,52) kton. Också utsläppen av kolväten minskade, till 1,55 (1,84) kton.

Under förhandlingarna med flygplans- och motortillverkarna om de nya Airbusplanen har SAS försäkrat sig om att vid leverans av planen få från miljösynpunkt bästa kommersiellt tillgängliga teknik.

Kabinverksamheten

För kabinverksamheten har det inte varit möjligt att få fram underlag med tillfredsställande kvalitet för beräkning av miljöindex. Det beror på att SAS bytte cateringleverantör i augusti 2000.

Markverksamheten

Markverksamhetens miljöindex förbättrades under 2000 med 5 enheter från 103 till 98. Orsaken är minskad förbrukning av energi och glykol.

Samtliga operatörer på Köpenhamns flygplats är ålagda att föreslå en lösning på problemen med spillvatten senast till halvårsskiftet 2001.

I juni 2000 tog SAS Commuter, som första flygopera-

tör på Köpenhamns flygplats, i drift ett reningsverk för spillvatten. Investeringskostnaderna för reningsverket var cirka 3,3 MSEK.

På Gardermoen har SAS börjat bygga en större reningsanläggning för processvatten. Totalkostnaden för anläggningen beräknas till 7,6 MSEK.

SAS har under 2000 övergått till att använda en helt triazolfri avsningsvätska.

Överskridanden, incidenter, tvister

Överskridanden, incidenter

Under 2000 höll sig SAS i stort sett inom samtliga gällande koncessionsbestämmelser för verksamheten. Vid några tillfällen har dock inträffat att SAS gjort avvikelser från in- och utflygningsvägar eller brutit mot bullerrelaterade tidsbegränsningar vid landningar. Det har resulterat i ökade landningsavgifter på cirka 1 MSEK.

Twister

Det danska luftfartsverket har i en anmälan från 1997 hävdad att SAS har överträtt lokala bestämmelser för utnyttjande av inbromsning med hjälp av jetmotorerna. Ärendet drogs tillbaka under 2000 sedan tvivel uppstått om bevisningens hållbarhet.

Den danska högsta domstolen har avgjort ett mål mellan SAS och en motpart rörande sanering av mark på Köpenhamns flygplats, där SAS byggt en ny komponentverkstad. Tvisten mellan SAS och den tidigare markägaren gällde ansvaret för nödvändig miljösanering.

I övrigt pågår inga miljörelaterade tvister i anslutning till SAS verksamhet.

Försäkringar, beredskap, förebyggande åtgärder

SAS försäkringar täcker bolagets ekonomiska ansvar för miljöpåverkan vid olyckor och plötsliga händelser. SAS har planer och beredskap för haveri, olyckor och incidenter som kan medföra förorening. SAS bedriver verksamheten och utför systematiskt underhåll på ett sätt som avser att förebygga och begränsa riskerna för föroreningar.

Miljö och ekonomi

Under 2000 bröts den tidigare trenden med ständigt ökande miljörelaterade avgifter. Dessa minskade med 17% till 914 (1 096) MSEK, vilket motsvarar 2,1 (2,7)% av omsättningen. De totala miljörelaterade skatter och avgifter som ingår som en del av flygets ramvillkor kommer för SAS under 2001-2002 sannolikt att uppgå till mer än 1 000 MSEK per år.

Förändringar av miljöavgifter, -skatter och regler

Att minskningen av miljörelaterade avgifter blev så förhållandevis stor förklaras främst av att det norska luftfartsverket omvandlat det som tidigare var en miljörelaterad sätesavgift till en terminalavgift som saknar miljöanknytning. Ytterligare en förklaring är att SAS under 2000 betalat en betydligt lägre avgift för kväveoxidutsläpp i Sverige än tidigare år. Sverige är, vid sidan av Schweiz, det enda land som har emissionsrelaterade landningsavgifter. Sedan SAS har skiftat flygplanstyper på inrikesflyget har emissionsavgifterna minskat med 11 MSEK under 2000 jämfört med tidigare år. Under 2001 beräknas avgifterna sänkas med 22 MSEK.

Norge är första och hittills enda land som har infört en kombinerad avgift på luftfartens utsläpp av koldioxid och svavel på 0,30 SEK per liter flygbränsle. Avgiften gäller endast på inrikesflygningar.

EFTAs övervakningsorgan ESA konstaterade i december 1999 att den differentierade norska passageraravgiften strider mot EG-rätten och har ålagt Norge att införa enhetliga passageraravgifter på in- och utrikesflyget, vilket görs från 1 april 2001.

Det svenska luftfartsverket införde i oktober 2000 ett nytt avgiftssystem för buller. Det bygger på en modell framtagen inom det europeiska samarbetsorganet för civilflyg, ECAC. Modellen utgår från varje flygplans individuella bulleregenskaper samt olika flygplatsers känslighet för buller.

I Sverige tillämpas bulleravgiften så att den ska täcka de kostnader som Luftfartsverket har för åtgärder mot buller.

FN:s fackorgan ICAO förväntas under 2001 besluta om en ny certifieringsstandard som ställer krav på det buller ett flygplan får orsaka (kapitel IV).

Miljön i resultat- och balansräkningen 2000

Resultaträkningspåverkande poster

MSEK	2000	1999	1998	1997
Miljörelaterade intäkter och kostnadsminskningar	104	60	19	40
Miljörelaterade kostnader	30	65	65	73
Miljörelaterade avgifter och skatter	914	1 096	872	532

Balansräkningspåverkande poster

(MSEK)	2000	1999	1998	1997
Miljörelaterade investeringar och kostnader	110	92	112	25
Miljörelaterade ansvarsförbindelser	-	-	-	-

För definitioner, förklaringar och begränsningar hänvisas av utrymmesskäl till den separata miljöredovisningen för 2000.

Kapitel IV föreslås gälla certifiering av nya flygplan från 1 januari 2006.

SAS känner i dag inte till andra ändringar i miljöregler som koncessioner, tillstånd och dispenser som kan få någon väsentlig betydelse för SAS verksamhet eller ekonomiska resultat.

Miljöledning

En hörnsten i SAS verksamhetsstyrning är att ledningssystemen ska vara integrerade. Miljöledningssystemet bygger på att varje chef inom SAS med beslutanderätt och budgetansvar är skyldig att inkludera en miljövärdering som en del av alla beslutsunderlag. Det finns också en långsiktig ambition att SAS miljöledningssystem ska uppfylla alla krav i ISO 14001. Här skyndar dock divisionerna olika fort beroende på vilka krav från kunder och marknaden de möter. SAS Cargo som har de i det här avseendet mest krävande kunderna har kommit längst.

En webbaserad grundläggande miljöutbildning har börjat utvecklas under 2000. Den ska läggas ut på SAS intranet under andra kvartalet 2001. Tekniska divisionen ska under våren 2001 genomföra en analys för att utröna var man står i förhållande till ISO 14001.

SAS miljöredovisning för 1999 nådde årets högsta poängsumma i revisionsföretaget Deloitte & Touches ranking. Den blev gruppsegrare i den svenska tävlingen "Årets miljöredovisning" och fick ett hedersomnämmande i den norska motsvarigheten.

SAS International Hotels

Under året initierades ett arbete med att sätta in miljöarbetet i ett bredare perspektiv av "ansvarsfullt företagande". Företagets ansvar mot olika intressenter har tydliggjorts och en ansvarig för att driva projektet på koncernledningsnivå har anställts.

Inom det renodlade miljöarbetet har ett ambitiöst program initierats inom området energisparande. 70 hotell har deltagit i en omfattande energirevision. I dessa hotell står energikostnaderna för 3,6% av totalkostnaderna. Utgångsläget har analyserats vad avser energiåtgång, vattenförbrukning och CO₂-utsläpp och tydliga reduktionsmål har satts upp åtföljt av en verktygslåda med åtgärder för varje hotell som deltar i programmet. Totalt syftar programmet till en kostnadsreduktion på EUR 2,5 miljoner och betydande miljövinster.

Ytterligare information om utvecklingen av SAS miljöpåverkan, miljöarbete och dess effekter på det ekonomiska resultatet ges i den separata miljöredovisningen för 2000, på miljödelen av SAS webbplats (www.sas.se) och i speciella trycksaker riktade till olika målgrupper.

Ekonomisk redovisning

Styrelsens ordförande	Moderbolagen
SAS Gruppens legala struktur	SAS Danmark A/S
Förvaltningsberättelse	SAS Norge ASA
SAS Gruppens resultat i sammandrag	SAS Sverige AB
– kvartalsvisa uppgifter	SAS styrelse
SAS Gruppens resultaträkning	SAS ledning
SAS Gruppens balansräkning	Representantskap och revisorer
SAS Gruppens kassaflödesanalys	Definitioner och begrepp
Redovisnings- och värderingsprinciper	Informationstillfällen
Noter	Adresser
Revisionsberättelse	



Styrelsens ordförande



Flygbranschen har under en cirka tioårsperiod genomgått omfattande förändringar. Orsakerna står att finna främst i branschens avreglering med åtföljande skärpning av konkurrensen och samtidigt en kraftig ökning i passagerarunderlaget. Som delar i denna utveckling kan urskiljas mer eller mindre nya inslag såsom utpräglade lågprisaktörer, förändrat resebeteende och ej minst framväxten av globala allianser. Naturligt nog har agendan för SAS styrelse under denna period präglats av dessa förhållanden. Det är därför med tillfredsställelse vi kan konstatera att effekterna av ett antal strategiska beslut nu börjar synas.

Allt sedan SAS tillkomst har huvuduppgiften bestått i att ge företag och samhälle goda flygkommunikationer till, från, mellan och inom de skandinaviska länderna. Därmed menas att vi skall leverera en högkvalitativ produkt som upplevs som prisvärd. Att uppfylla ett av dessa krav är inte svårt, men att klara båda är en krävande uppgift. Likväl är detta nödvändigt i en öppen konkurrens. Enligt våra kunders uppfattning klarar vi den första uppgiften allt bättre. Till detta bidrar ett antal omständigheter såsom en till stora delar förnyad flygplansflotta – och mera därav kommer – bättre punktlighet och regularitet, ett nytt kök och ej minst ett kraftigt vidgat linjenät i såväl

egen regi som i samarbete med partner i Star Alliance. Mest av allt betyder personalens insatser i en verksamhet där mötet med kunden är så nära – nästan intimt. Det andra kravet, dvs. konkurrenskraftiga priser, klarar vi också. Där består emellertid tricket i att göra det med god lönsamhet, dvs. till låga kostnader. Detta har alltsedan avregleringen började ta fart varit SAS svaga punkt. Så har varit fallet även om vi korrigerar för SAS osedvanligt stora andel Business Class-passagerare och, jämfört med de flesta konkurrenter, korta flygsträckor. Båda dessa omständigheter leder till hög enhetskostnad. Allmänt omständssänkande åtgärder i kombination med nya, effektivare flygplan och ökad passagerartillströmning, ej minst i Business Class, har gjort att SAS särskilt under år 2000 haft en gynnsam utveckling av enhetskostnaderna. Detta konstaterande gäller även inklusive den under året mycket stora ökningen av bränslekostnaderna även om denna åtminstone tillfälligtvis till och med är större än övriga kostnadsminskningar. Jag anser det mot denna bakgrund vara motiverat att säga att SAS prestation under 2000 varit god även om det inte resulterade i en vinst som svarar däremot, främst till följd av just bränslepriserna.

Som redan berörts har en viktig fråga för styrelsen varit förnyelse och utökning av flygplansflottan. I antal säten innebär det ett halvt nytt SAS under de närmaste åren. Större delen därav beräknas fyllas till följd av marknadens tillväxt, men i planerna ingår också en ökning av våra marknadsandelar. Det torde vara av särskilt intresse för aktieägarna att veta att detta tillskott av flyg som kostar cirka 30 miljarder svenska kronor kan ske utan någon dramatisk ökning av skuldsättningen. Detta beror dels på att vi får bra betalt för de plan vi byter ut och därutöver en kreativ finansiering med stor flexibilitet. För att uppnå god lönsamhet på dessa stora investeringar är det nödvändigt att få ner enhetskostnaderna till i nivå med våra bästa konkurrenters. Därför måste förbättringsprogram omfattande alla delar av SAS fortsätta med som hittills positivt stöd av alla medarbetare.

En fråga som under en följd av år bearbetats av styrelsen är den som går under benämningen "Primus", vars syfte är att åstadkomma ett SAS med endast en aktie i stället för som hittills tre, en i vardera Danmark, Norge och Sverige. Nu synes förutsättningarna finnas för att senare i år gå till aktieägarna i de tre länderna med ett förslag att bilda ett holdingbolag som förvärvar aktierna i de nuvarande moderbolagen. Mycket kommer att vara vinnnet med detta från alla intressenters synpunkt. SAS blir

ett alldeles vanligt bolag, lätt att förstå och genomlysas, transparent som det heter. Som i alla andra bolag blir det enkelt att använda aktien som belöningsmedel till de anställda och betalningsmedel vid eventuella förvärv. Aktiens likviditet borde bli god med följderna att många fler investerare kommer att intressera sig för den. Summan av allt detta bör bli en mera korrekt värdering av SAS. Allt talar för att omvandlingen av flygbranschen kommer att fortsätta. På vilket sätt och i vilken omfattning är svårt att förutse. Säkert är emellertid att i skeden av strukturförändringar står vinnarna att finna bland de företag, som är lönsamma, rätt värderade och i stånd att ta initiativ. SAS är nu på god väg att nå sådana positioner.

Så står SAS inför ett VD-skifte. Jan Stenberg lämnar efter sju år på posten över till Jørgen Lindegaard senare i vår. Det som framgår av detta ordförandeord är i sig en sammanfattning av Jans insatser och vad de resulterat i. Jan Stenberg är en person med utpräglat sinne för strategiska linjer och förmåga att förutse trender. Han hanterar

makroskeenden med den elegans som är möjlig endast med stor analytisk skärpa och utpräglat god förhandlings-skicklighet. Detta har bl.a. tagit sig uttryck i att SAS spelat en väsentligt större roll i tillblivelse och funktion av Star Alliance än vad SAS storlek skulle motivera. Jan Stenbergs tid som VD i SAS har präglats av omfattande förändringar såväl inne i SAS som i dess omvärld. Under Jans skickliga ledning har SAS i denna omvandling stärkt sin position. Jan Stenberg har i alla läger tillvunnit sig respekt mer för sin kompetens än snarfagert tal.

Samtidigt som jag på styrelsens vägnar vill tacka Jan Stenberg för ett mycket förtjänstfullt arbete vill jag välkomna Jørgen Lindegaard.

Stockholm i mars 2001

Bo Berggren
Styrelsens ordförande

SAS Gruppens legala struktur

SAS Gruppen omfattar SAS Konsortiet inklusive hel- och delägda dotterföretag. Dotterföretag, som ägs till mer än 50% konsolideras i SAS Gruppens räkenskaper. Intresseföretag, där SAS äger 20-50% redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

SAS Konsortiet bedriver passagerar- och frakttrafik samt försäljning av varor på flygplatser och ombord.

SAS omfattar SAS Konsortiet med dotterföretag med undantag för SAS International Hotels. I SAS ingår även systerkonsortiet SAS Commuter med dotter- och intresseföretag, vars uppgift är att bedriva regionalflyg i Skandinavien och norra Europa.

SAS International Hotels omfattar hel- och delägda dotterföretag samt intresseföretag.

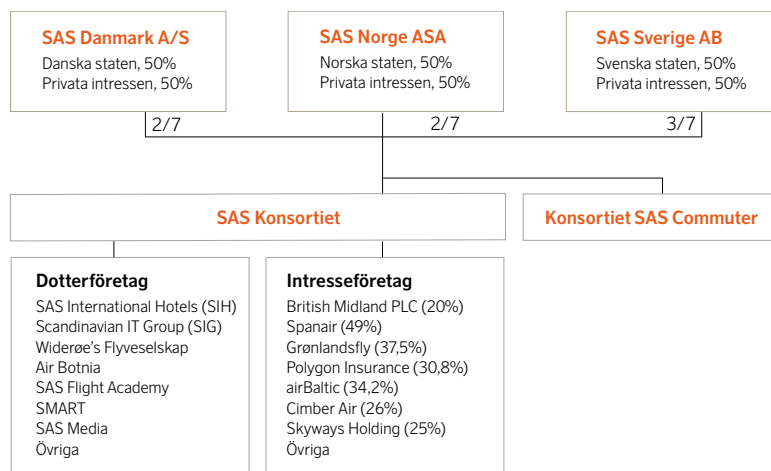
SAS Konsortiet

De tre börsnoterade bolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, och SAS Sverige AB är moderbolag i SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter. Det första konsortialavtalet tillkom 1946 och gällde flygtrafiken på Nordatlanten. Det nuvarande avtalet gäller fram till 2020.

SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA deltar i Konsortiet med vardera 2/7 och SAS Sverige AB med 3/7. Moderbolagen har upplåtit trafikrättigheterna och ansvaret för den operativa flygverksamheten till SAS. Vid utgången av varje redovisningsår ingår konsortiernas resultat samt tillgångar och skulder i de tre moderbolagens redovisningar i förhållandet 2-2-3.

Dotter- och intresseföretag

I SAS Gruppen ingår ett antal dotter- och intresseföretag där SAS har strategiska innehav för att stödja och utveckla den egna flygverksamheten. Hit hör British Midland, som bedriver regionaltrafik från, till och inom Storbritannien samt Spanair som bedriver inrikes reguljärtrafik i Spanien samt internationell trafik till och från Spanien. För att understryka ambitionen att förbli det ledande flygföretaget kring Östersjön har SAS intressen i airBaltic, Cimber Air, Grønlandsfly, Skyways och Widerøe's Flyveselskap och är ägare av finska Air Botnia.



Förvaltningsberättelse

Styrelsens och Verkställande direktörens årsredovisning för SAS Gruppen avseende verksamhetsåret 1 januari-31 december 2000.

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med International Accounting Standards. (Siffror inom parentes avser 1999).

Då SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter redovisar sina innehav i dotter- och intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden överensstämmer sammantaget resultat och eget kapital för de båda konsortierna med SAS Gruppen. Anledning saknas därför att medtaga konsortierna i denna årsredovisning.

Från och med år 2000 redovisas Widerøe's Flyveselskap ASA samt Oy Air Botnia Ab som dotterföretag. Tidigare år gjordes redovisning enligt kapitalandelsmetoden. 1999 års siffror har justerats för jämförbarhet.

Marknad och konkurrens

Flygmarknaden till och från Skandinavien fortsatte att växa under 2000. Den internationella trafiken mellan Skandinavien och omvärlden ökade med cirka 4%. Ökningen var störst i trafiken till och från Sverige där tillväxt i ekonomin samt låg inflation och lågt ränteläge gynnar resandet.

SAS trafiktillväxt var väsentligt högre under 2000 än under föregående år. Passagerartrafiken ökade med 7% (1,6%). Under året ökade Business Classtrafiken med 9% och Economy Class med 6%. Andelen Business Classtrafik ligger kvar på samma nivå som föregående år, 29%.

Under år 2000 ökade flygtrafiken inom Association of European Airlines, AEA, i Europa med 7,9%. SAS trafik i Europa ökade med 6,8%.

Den positiva trafikutvecklingen under året i kombination med en mycket måttlig kapacitetsökning har för SAS inneburit högre beläggning med 3,3 procentenheter. Konkurrensen är fortsatt hård och präglas alltmer av förmågan att inom ramen för de större allianssamarbetena kunna skapa optimala trafiksystem för bästa ändamålsenlighet för kunderna samt att öka kostnadseffektiviteten genom att dra nytta av samordningsvinster. Samtidigt som konkurrerande produktbudanden och lågprisaktörer har pressat priserna måste flygindustrin kompensera de dramatiskt stigande kostnaderna för flygbränsle.

Generellt försvarar SAS sin marknadsposition på flygmarknaden mellan Skandinavien och omvärlden. På de större Europalinjerna vinner SAS andelar i Business Class. På de interkontinentala linjerna, framför allt Asien, var beläggningen mycket hög. Kapacitetsbrist hindrade SAS från att fullt ut dra nytta av marknadens expansion, med förlorade marknadsandelar som följd. I takt med

leveranserna av den nya Airbus-flottan, som inleddes under 2001, ökar SAS möjligheter att i högre utsträckning kunna dra nytta av trafiktillväxten i Europa och interkontinentalt.

Svensk inrikestrafik har fortsatt att utvecklas positivt under 2000. SAS inklusive partners har under året ökat sin marknadsandel till 74% (69%). Den totala marknaden ökade med 5% och SAS trafik med 15,2% mot föregående år.

Den norska inrikesmarknaden har minskat med 2,5%. SAS trafik ökade med 0,9%. Dansk inrikestrafik minskade med 2%.

Utvecklingen av partnerskap såväl inom Star Alliance™ som med partners utanför alliansen har fortsatt under året. Till den globala alliansen där SAS ingår, Star Alliance, har under året anslutits Singapore Airlines, Austrian Airlines Group, British Midland samt Mexicana de Aviación.

Säkerhet

SAS instrument för att mäta flygsäkerhet, Flight Safety Index, liksom Technical Incidents, visade under året en kontinuerligt sjunkande trend och låg inom standard. Områdena Markskador, Lastkontroll och Farligt Gods följs och bearbetas kontinuerligt.

Under året beslutades respektive genomfördes omfattande investeringar i förbättrade markvarningssystem (EGPWS) och navigationshjälpmedel (Head up display). Ombyggnad av kabiner, främst stolarna i Business Class i Boeing 767 har inneburit förstärkningar i golvstruktur för att innehålla konstruktionsmarginaler.

För att förbättra möjligheten att värdera flygsäkerheten framtagdes ett nytt heltäckande avvikelse rapporteringssystem. Baserat på underlag bland annat från detta system utvecklas ny metodik för att kunna förutse och prioritera behov av förbättringsåtgärder.

Miljöpåverkan

Flygverksamheten svarar för SAS största och mest väsentliga miljöpåverkan. Vid förbrukning av flygbränsle, som är en icke förnybar energikälla, produceras avgaser som har en global effekt på klimat och ozonlager. Den största potentialen till miljöförbättring ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan. Därför är miljöaspekter viktiga element i SAS flyg- och motorval. Kabin- och markverksamheten samt hotellverksamhetens väsentliga miljöbelastning orsakas av energi- och vattenförbrukning samt avfall.

SAS mäter sedan flera år sin relativa miljöpåverkan med hjälp av miljöindex. Sedan basåret 1996 har index för-

bättrats med 18 enheter. SAS långsiktiga mål är en relativ förbättring med 3 enheter per år.

Flygverksamheten baseras på internationellt typgodkända flygplan där miljögodkännande är en del av den skandinaviska registreringen. Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för bruk av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. SAS känner dock inte till några förändringar i ramvillkoren som kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

SAS har under året inte orsakat några anmälningspliktiga förorenande utsläpp eller tillbud med väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser.

Intresseföretag

Som intresseföretag räknas de företag där SAS Gruppens ägarandel är mellan 20% och 50%. Bland intresseföretagen ingår 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%) och Cimber Air A/S (26%).

Resultatet för British Midland uppgick till 3 (8) MGBP. SAS andel av resultatet efter goodwillavskrivning med 24 (23) MSEK samt korrigerig från föregående år 34 (18) MSEK, uppgår till 29 (39) MSEK.

airBaltic redovisar under året ett negativt resultat, som uppgår till -1,7 (-4,5) MLVL. Under året har ett antal resultatförbättrande åtgärder vidtagits som tillsammans med positiv trafikutveckling och övertagande av linjen Riga-Stockholm märkbart förbättrat resultatet. SAS andel av resultatet är -9 (-23) MSEK.

Resultatet för Spanair blev 15 (29) MSEK, en försämring beroende bl.a. på det höga flygbränslepriset samt en negativ valutapåverkan. Intäkterna ökade under året med

22% och antalet passagerare med 23%, till 7,1 miljoner. Passagerarantalet i den reguljära trafiken ökade mer än charterverksamheten och utgjorde under året 70% av det totala antalet. SAS andel av resultatet utgör 7 (14) MSEK.

SAS andel av resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var -87 (-7) MSEK. Årets resultat inkluderar korrigerig från föregående år med -49 (3) MSEK.

I SAS Gruppens rörelseresultat ingår andelar av intresseföretagens resultat före skatter med totalt -1 (77) MSEK, varav avskrivning av goodwill utgör -32 (-29) MSEK. Kapitalandelar i intresseföretag uppgick per 31 december 2000 till 977 (818) MSEK.

Styrelsearbetet

SAS Konsortiets styrelse består av nio ledamöter, varav sex ledamöter med vardera en personlig suppleant, valda av moderbolagens bolagsstämmor samt tre ledamöter, med sex suppleanter, utsedda av de anställda. Verkställande direktören deltar i styrelsens sammanträden som föredragande. Därutöver närvarar alltid SAS Chief Financial Officer och vissa andra chefspersoner i SAS ledning om dessa har särskilda ärenden att föredraga för styrelsen. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SAS chefsjurist. Styrelsen sammanträder normalt sex gånger per år samt i övrigt vid behov. Under verksamhetsåret 2000 hade styrelsen sju sammanträden. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter, t.ex. godkännande av årsbokslut, delårsrapporter och budget. Styrelsen tar vidare ställning till frågor av principiell karaktär eller stor ekonomisk betydelse, såsom företagets övergripande strategi, omfattande struktur- och organisationsförändringar samt större investeringar. Styrelsearbetet i övrigt regleras av styrelsens arbetsordning samt verkställande direktörens instruktion som fastställts av styrelsen.

Resultat i sammandrag – kvartalsvisa uppgifter

MSEK	1998		1999				2000					
	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec
Omsättning	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
Övriga rörelsekostnader	-6 503	-23 751	-6 330	-6 839	-6 244	-6 761	-26 174	-6 922	-7 232	-6 934	-7 801	-28 889
Rörelseresultat före avskrivningar	811	4 115	121	977	546	1 103	2 747	95	1 251	1 069	1 308	3 723
Avskrivningar	-537	-2 125	-481	-515	-545	-546	-2 087	-470	-463	-510	-749	-2 192
Resultatandelar i intresseföretag	-13	-20	33	39	45	-40	77	62	4	-18	-49	-1
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	1	1	150	2	134	-3	283	0	0	17	1 016	1 033
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	177	1 014	16	44	43	623	726	17	266	-21	228	490
Rörelseresultat	439	2 985	-161	547	223	1 137	1 746	-296	1 058	537	1 754	3 053
Resultat från övriga aktier och andelar	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 före skatter	378	2 857	-11	507	105	1 245	1 846	-303	1 042	329	1 705	2 773

SAS Gruppens resultaträkning (Not 1)

MSEK	Not	2000	1999
Omsättning	2	47 540	43 746
Personalkostnader	3	-14 928	-14 825
Övriga rörelsekostnader	4	-28 889	-26 174
Rörelseresultat före avskrivningar		3 723	2 747
Avskrivningar	5	-2 192	-2 087
Resultatandelar i intresseföretag	6	-1	77
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		1 033	283
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	490	726
Rörelseresultat		3 053	1 746
Resultat från övriga aktier och andelar	8	15	417
Ränteutgifter och liknande resultatposter	9	503	451
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-798	-768
Resultat före skatter		2 773	1 846
Dotter- och intresseföretagens skatter	11, 22	-306	-159
Minoritetsandelar		5	-1
Resultat före skatter hänförliga till SAS Konsortiet och Konsortiet SAS Commuter		2 472	1 686

Resultat per affärsområde

MSEK	2000	1999
SAS		
Resultat före avskrivningar	3 304	2 292
Avskrivningar	-2 042	-1 903
Resultatandelar i intresseföretag	-47	50
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	1 052	-3
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	204	724
Resultat från övriga aktier och andelar	15	418
Finansnetto	-318	-271
SAS – Resultat före skatter	2 168	1 307
SAS International Hotels		
Resultat före avskrivningar	396	459
Avskrivningar	-148	-183
Resultatandelar i intresseföretag	45	26
Realisationsvinster	267	288
Finansnetto	23	-46
SIH – Resultat före skatter	583	544
Övrig verksamhet/koncern-elimineringar	22	-5
Resultat före skatter	2 773	1 846

Valutans inverkan på SAS Gruppens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 31% av omsättningen och 26% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten av ändrade valutakurser på SAS Gruppens rörelseresultat för år 2000 jämfört med 1999, var positiv med 203 MSEK. Detta beror i huvudsak på den starka US-dollar samt en svagare dansk krona jämfört med 1999. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var positiv med 54 MSEK.

Den totala effekten på resultat före skatter blev därmed positiv med 257 MSEK.

MSEK	
Omsättning	231
Rörelsens kostnader inklusive omräkning av rörelsekapital	-28
Rörelseresultat	203
Finansiella poster	54
Resultat före skatter	257

Kommentarer till resultaträkningen

SAS Gruppens omsättning ökade med 3 794 MSEK eller 8,7%, till 47 540 MSEK. Därav är 3 115 MSEK ökade passagerarintäkter, 448 MSEK ökad omsättning inom övriga verksamhetsområden samt 231 MSEK valutakurseffekt. SAS passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 7,0% jämfört med 1999. Enhetsintäkten, yelden, ökade rensat för valutaeffekter med 1,9%.

Rörelsekostnaderna steg med 2 818 MSEK, eller 6,9%. Personalantalet i SAS Gruppen ökade med 2,1% och personalkostnaderna blev 103 MSEK, eller 0,7% högre än föregående år. Övriga rörelsekostnader ökade med 10,4%. I SAS flygverksamhet ökade rörelsekostnaderna med 2 601 MSEK, eller 6,7%.

Priset på flygbränsle i Europa, där SAS förbrukar merparten av sitt flygbränsle, har varit 71% högre under år 2000 jämfört med föregående år. Eftersom SAS löpande prissäkrar delar av förväntad förbrukning på rullande tolv månadersbasis, har en väsentlig del av prisökningen på flygbränsle undvikits. SAS bränslekostnad uppgick under året till 3 959 (2 282) MSEK, en ökning med 73%. Av detta utgör prisökning på flygbränsle 56 procentenheter och volym- och valutaeffekter totalt 17 procentenheter.

Försäljningsomkostnaderna ökade från 2 064 MSEK till 2 443 MSEK, bland annat som följd av en nivåhöjning av agentkommissioner jämfört med föregående år. Kostnader för flygplansleasing har ökat med 41% på grund av sale and lease-back transaktioner.

SAS produktion ökade med 1,7% och enhetskostnaden minskade exklusive bränslepriseffekten med 3,0%.

Rörelseresultatet före avskrivningar blev 3 723 (2 747) MSEK, en ökning med 26% efter hänsyn tagen till en positiv valutaeffekt på rörelseresultatet med 203 MSEK. Bruttovinstmarginalen ökade från 6,3% till 7,8%.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till -1 (77) MSEK. Resultatförsämringen uppkom främst i Polygon Group Ltd på grund av underskott i försäkringsrörelsen. Avskrivning av goodwill ingår med totalt 32 (29) MSEK.

Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag, 1 033 (283) MSEK, utgörs i huvudsak av realisationsvinst vid försäljning i december av 20% av aktierna i British Midland PLC om 1 031 MSEK.

Under året har flygplansförsäljningar genomförts med realisationsvinster om 206 (824) MSEK. Försäljningarna och uppkommande vinster var: två Fokker F-28, 27 MSEK, en SAAB 340, 27 MSEK samt fyra deHavilland Dash-8, 11 MSEK. Därtill kommer sale and lease-back i form av operationell leasing av sex Boeing 737, 121 MSEK, sex deHavilland Q400, 51 MSEK, sex Fokker F50, 16 MSEK samt en Boeing 767, 190 MSEK.

SAS befinner sig i en fas av utbyte av delar av flygplansflottan, där Douglas DC-9, Boeing 767 samt Fokker F50 under en fyraårsperiod successivt kommer att ersättas av Airbus 321, Airbus 330/340 samt deHavilland Q400.

I samband härmed uppkommer merkostnader för infasning av nya flygplanstyper i form av utbildning av besättningar samt teknisk personal m.m. SAS belastas även av merkostnader för utfasning av de flygplan som skall återleveras till ägaren eller säljas, samt för bibehållande av besättningar för flygplanstyper under aweckling. Uppkomna merkostnader under år 2000 reducerar realisationsvinsterna med 218 MSEK.

Föregående år avyttrades trettio MD-80, nio Boeing 737, en SAAB 340 samt fem Fokker F28.

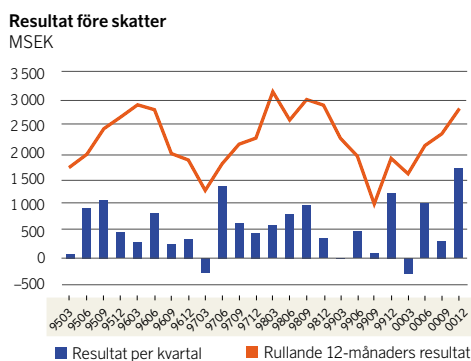
Realisationsresultat från avyttring av byggnader uppgår till 284 (-98) MSEK. Realisationsvinster under år 2000 utgörs främst av försäljning av Radisson SAS Scandinavia Hotel i Oslo, 286 MSEK.

Resultat från övriga aktier och andelar, 15 (417) MSEK, omfattar försäljning av aktier i Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd, 11 MSEK samt Hawaiian Airlines, 4 MSEK.

SAS Gruppens finansnetto uppgick till -295 (-317) MSEK. Räntenettet blev -278 (-273) MSEK. Valutaeffekten var 15 (-39) MSEK.

Resultat före skatter uppgick till 2 773 (1 846) MSEK.

Av dotterföretagens totala skattekostnad utgjorde 155 (12) MSEK avsättning för uppskjuten skatt.



SAS Gruppens balansräkning (Not 1)

TILLGÅNGAR

MSEK	Not	2000	1999
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
	12	692	650
Materiella anläggnings-tillgångar			
	12		
Byggnader och mark		5 051	5 964
Flygplan		14 259	10 791
Reservmotorer och reservdelar		1 727	1 459
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		292	292
Övriga inventarier och fordon		1 794	2 102
Pågående nyanläggningar		118	298
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	3 575	2 554
		26 816	23 460
Finansiella anläggnings-tillgångar			
	12		
Kapitalandelar i intresseföretag	14	977	818
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	15	339	360
Aktier och andelar	16	186	82
Pensionsmedel, netto	21	3 578	2 498
Andra långfristiga fordringar	22	832	717
		5 912	4 475
Summa anläggningstillgångar		33 420	28 585
Omsättningstillgångar			
Varulager och förråd	17	1 288	1 061
Förskott till leverantörer		6	2
		1 294	1 063
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		3 243	3 001
Fordringar hos intresse- företag		83	113
Övriga fordringar	18	1 087	1 303
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 236	1 544
		5 649	5 961
Kortfristiga placeringar	19	8 143	7 056
Kassa och bank		821	1 432
Summa omsättningstillgångar		15 907	15 512
SUMMA TILLGÅNGAR		49 327	44 097

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	Not	2000	1999
Eget kapital			
	20		
Insatskapital		17 966	15 179
Övrigt eget kapital		1 571	1 882
		19 537	17 061
Minoritetsintressen			
		131	134
Avsättningar			
Pensioner och liknande förpliktelser	21	83	133
Uppskjuten skatteskuld	22	409	289
		492	422
Långfristiga skulder			
	23		
Förlagslån	24	840	772
Obligationslån	25	0	226
Övriga lån	26	10 306	8 292
Långfristiga skulder till intresseföretag	27	42	0
Övriga skulder		505	904
		11 693	10 194
Kortfristiga skulder			
Kortfristig del av långfristiga lån		2 119	1 253
Lån	29	2 757	2 552
Förskott från kunder		58	56
Leverantörsskulder		2 736	2 371
Skulder till intresseföretag		9	101
Skatteskulder		86	55
Trafikavräkningsskuld	30	2 115	2 109
Föreslagen överföring till moderbolagen		-	770
Övriga skulder		1 481	1 606
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		6 113	5 413
		17 474	16 286
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER			
		49 327	44 097
Panter som ställts för egna skulder och avsättningar	31	936	1 320
Övriga ställda säkerheter	31	28	66
		964	1 386
Ansvarförbindelser	32	878	1 237
Hysesförpliktelser	33		

Kommentarer till balansräkningen

Tillgångar

SAS Gruppens totala tillgångar har ökat under år 2000 med 11,9%, till 49 327 MSEK.

Ökning i immateriella tillgångar, 42 MSEK, härrör bland annat från nedlagda utvecklingskostnader under året inom IT-området, 275 MSEK samt avskrivningar m.m. med 233 MSEK.

Byggnader och mark har minskat med 913 MSEK i huvudsak på grund av såld hotellfastighet i Oslo samt byggnader vid flygplatser.

Det bokförda värdet på flygplan har ökat med 3 468 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737 samt de Havilland Q400 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar med totalt 7 219 MSEK. Vissa flygplan ägs av SAS dotterföretag. Avgående poster är årets avskrivningar 870 MSEK, restvärde avyttrade flygplan m.m., 2 468 MSEK samt omklassificering från långfristiga skulder av reserv för motorunderhåll, -413 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmaterial ökade under året med 1 021 MSEK. Förskott till Boeing och Bombardier har tagits i anspråk med 1 527 MSEK i samband med leveranser under året. Förskott avseende kommande leveranser av bland annat Boeing 737 samt Airbus 321/330/340 har erlagts med 2 267 MSEK. Aktiverade finansiella kostnader samt omräkningsdifferenser tillkommer med 195 MSEK, respektive 77 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 159 MSEK till 977 MSEK. Investeringar har under året gjorts med totalt 390 MSEK. Årets resultatandelar efter skatt var negativa med 2 MSEK. Kapitalandelarna har minskat på grund av avyttring av 20% av aktierna i British Midland PLC med 249 MSEK. Därutöver har andelarna ökat med 20 MSEK på grund av valutakursförändringar m.m.

SAS behandlar samtliga förmånsbaserade pensionsplaner enligt IAS, innebärande att pensionsförpliktelserna beräknas baserat på PBO (Projected Benefit Obligation) och att hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Tillämpning bland annat av dessa principer resulterade per 31 december 2000 i att pensionsmedel, netto, uppgick till 3 578 (2 498) MSEK (se vidare Redovisnings- och värderingsprinciper sid. 73 samt Not 21).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 8 964 (8 488) MSEK, eller 18,2% (19,2%) av balansomslutningen.

I januari år 2001 har SAS genom sitt dotterföretag Nordair A/S investerat 165 MSEK motsvarande 12,2% av aktierna i Expo Investment Partnership L.P., vilket är ägare av 6,7% (efter full konvertering) av aktierna i Air Canada.

Eget kapital

Eget kapital ökade med 2 476 (951) MSEK, till 19 537 (17 061) MSEK. Utöver årets resultat efter skatter bestod förändringen av positiva omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag samt förändringar av kapitalandelar i intresseföretag. Soliditeten var vid årsskiftet 41% (40%) och avkastning på eget kapital efter schablonskatt uppgick till 11% (8%).

Föreslagen överföring till SAS moderbolag skuldförs ej från och med 31 december 2000. Soliditeten per 31 december 1999, var 41% beräknad på motsvarande sätt.

Skulder

Av de totala skulderna var 16 147 (13 246) MSEK räntebärande.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2000 till 2 393 (1 344) MSEK. SAS Gruppens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 3 900 (4 900) MSEK. Skuldsättningsgraden per 31 december 2000 var 0,12 (0,08).

SAS Gruppen har lånefaciliteter, som tecknats 1996-1998, på 684 MUSD tillgängliga. Därutöver har SAS outnyttjade certifikatprogram tillgängliga om vardera 2 491 MSEK och 121 MUSD.

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade EuroBonus poäng uppgick per 31 december 2000 till 678 (535) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 35 815 (30 441) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 32 401 (29 896) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 11% (9%).



SAS Gruppens balansräkning illustrerad som en glasmobil. Gymnasieeleverna Åsa Bjerregaard och Katarina Värn från Kristofferskolan i Stockholm är skapare av konstverket. SAS har köpt konstverket och stödjer därmed organisationen SOS-Barnbyar.

SAS Gruppens kassaflödesanalys

MSEK	2000	1999
ÅRETS VERKSAMHET		
Resultat före skatter	2 773	1 846
Avskrivningar	2 192	2 087
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-1 538	-1 426
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	-535	-334
Kassaflöde från verksamheten	2 892	2 173
Förändring av:		
Varulager och förråd	-227	-71
Rörelsefordringar	438	-823
Rörelseskulder	834	583
Förändring av rörelsekapital	1 045	-311
Nettofinansiering från verksamheten	3 937	1 862
INVESTERINGAR		
Flygplan	-5 684	-2 932
Reservmateriel	-504	-363
Byggnader, inventarier och övrig utrustning	-687	-1 064
Aktier och andelar, goodwill m.m.	-744	-490
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel	-2 267	-1 133
Summa investeringar	-9 886	-5 982
Försäljning av anläggningstillgångar	5 539	6 550
Omräkningsdifferenser m.m.	20	51
Nettoinvesteringar	-4 327	619
Utbetalda medel till moderbolagen	-770	-957
Finansieringsunder-/överskott	-1 160	1 524
EXTERN FINANSIERING		
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser – netto	3 060	429
Övriga finansiella fordringar/skulder – netto	-1 426	-1 618
Förändring av minoritetsintresse	2	5
Extern finansiering – netto	1 636	-1 184
FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL ENLIGT BALANSRÄKNINGEN	476	340
Likvida medel vid verksamhetsårets början	8 488	8 148
Likvida medel vid verksamhetsårets slut	8 964	8 488

Kommentarer till kassaflödesanalysen

SAS Gruppens kassaflöde före förändringar i rörelsekapital och investeringar uppgick till 2 892 (2 173) MSEK. Rörelsekapitalet minskade med 1 045 MSEK. Föregående år ökade rörelsekapitalet med 311 MSEK.

Investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 9 886 (5 982) MSEK. Av investeringarna svarade SAS för 9 578 (5 832) MSEK och SAS International Hotels för 308 (150) MSEK. Häri ingår leveransbetalning om 5 684 MSEK avseende nitton Boeing 737 och elva deHavilland Q400 samt förskottsbetalningar till flygplansleverantörer med netto, 2 267 MSEK.

Investeringar i aktier och andelar omfattar intresseföretagen Spanair, Newco Airport Services samt Malmåison, 350 MSEK. I immateriella tillgångar har under året investerats 275 MSEK.

Försäljning av anläggningstillgångar genererade 5 539 (6 550) MSEK, varav försäljningslikvider vid avyttringar av

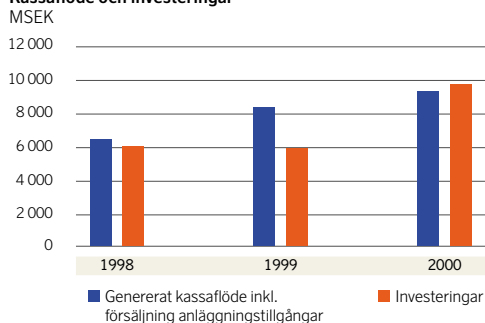
flygplan uppgick till 3 086 (4 989) MSEK. Försäljning av aktier och andelar gav 1 562 (1 533) MSEK varav försäljning av aktier i British Midland utgjorde 1 302 MSEK och hotell i Düsseldorf 244 MSEK. Därtill avyttrades fastigheter för 891 (28) MSEK, varav 705 MSEK utgörs av Radisson SAS Scandinavia i Oslo.

Kassaflödet efter nettoinvesteringar blev därmed -390 (2 481) MSEK. Efter utbetalning av medel till moderbolagen 770 (957) MSEK var finansieringsunderskottet 1 160 (överskott på 1 524) MSEK.

De finansiella skulderna ökade med 3 060 MSEK under år 2000, vilket i huvudsak är ett netto av nyupplåning om drygt 3 300 MSEK samt amortering och lösen av lån med 550 MSEK. Övriga finansiella tillgångar ökade med 1 426 MSEK, i huvudsak på grund av ökade långsiktiga placeringar i pensionsordningar.

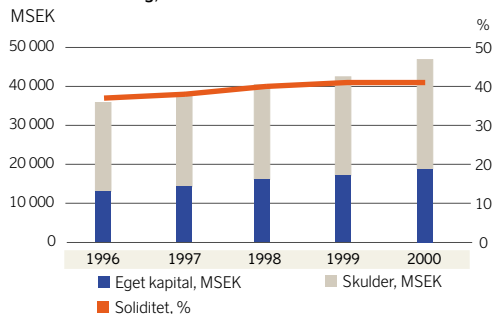
Sammantaget ökade SAS Gruppens likvida medel med 476 MSEK.

Kassaflöde och investeringar



Kassaflödet inklusive försäljning av anläggningstillgångar har under de senaste två åren överstigit investeringarna. Trots att investeringarna ökade med 3 904 MSEK jämfört med 1999 till följd av den påbörjade förnyelsen av flygplansflottan, var kassaflödet i paritet med investeringarna.

Finansiell ställning, 1996-2000



Eget kapital ökade under år 2000 och uppgick till 19 537 MSEK per den 31 december. Sollditeten har stärkts från 38,5 till 41% under den senaste femårsperioden.

Överföring till moderbolagen

Styrelsen och verkställande direktören föreslår SAS Representantskap att ett belopp på 740 MSEK överförs till moderbolagen.

Utsikter för helåret 2001

Flygindustrin uppnådde under år 2000 en bättre balans mellan utbud och efterfrågan, varför en positiv yieldutveckling förväntas under 2001. SAS positiva enhetskostnadsutveckling under år 2000 förväntas fortsätta som följd såväl av fortsatt effektivisering i verksamheten, som effekterna av den pågående förnyelsen av flygplansflottan.

Det råder emellertid osäkerhet om den amerikanska ekonomins utveckling och konsekvenserna härav för SAS kärnmarknader i Europa. Med stöd av egna försäljnings-

prognoser bedömer dock SAS att trafik- och intäktsutvecklingen blir god också under innevarande år. Passagerartrafiken förväntas öka med 9%, vilket är högre än den generella marknadstillväxten.

Efter ett år med goda framgångar i SAS verksamheter, dock med historiskt höga bränslekostnader, förväntar styrelsen en väsentlig förbättring av det operativa resultatet för helåret 2001. Därtill kommer förväntade realisationsvinster med minst 500 MSEK.

Trots fortsatt höga investeringar kommer ökningen av nettoskulden att bli måttlig.

Bedömningen bygger på ett scenario av fortsatt moderat ekonomisk tillväxt på SAS huvudmarknader i Europa. Likaså bygger bedömningen på den nu kända valutakurssituationen samt förväntad stabilitet i finansmarknaderna.

Stockholm den 13 februari 2001

Bo Berggren

Harald Norvik

Erik Sørensen

Urban Jansson

Bjørn Eidem

Anders Eldrup

Leif Kindert

Ingvar Lilletun

Helmuth Jacobsen

Jan Stenberg

Verkställande direktör och Koncernchef

Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

SAS Gruppens bokslut är upprättat i enlighet med International Accounting Standards Committees (IASC) rekommendationer. Förändrad redovisningsprincip, se Not 1.

Koncernredovisning

Definition av koncern- och intresseföretag:

SAS Gruppens redovisning omfattar SAS Konsortiet, dess dotterföretag och intresseföretag samt Konsortiet SAS Commuter.

Intäkter och kostnader i bolag som förvärvats eller sålts under året har i SAS Gruppens resultaträkning medtagits endast för den tid de varit i SAS Gruppens ägo.

Innehav i intresseföretag där SAS Gruppens ägande uppgår till minst 20% och högst 50%, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till marknadsvärde enligt en gjord förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade marknadsvärdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen utgörs skillnaden av koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS Gruppens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

Det bokförda värdet på aktier i intresseföretag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden. Detta innebär att SAS Gruppens kapitalandel i intresseföretagen utgör andelen av eget kapital med hänsyn taget till uppskjuten skatt enligt gällande skattesats i respektive land, samt eventuella restvärden på över- respektive undervärden.

I SAS Gruppens resultaträkning redovisas, som resultatandelar, andelen i intresseföretagens resultat före skatter justerat för eventuella avskrivningar på – eller upplösningar av – förvärvade över- respektive undervärden.

Omräkning av utländska dotterföretag

Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut till svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterföretagens samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs och samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS Gruppens eget kapital.

Fordringar och skulder i utländsk valuta samt finansiella instrument

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än konsolideringsvalutan (SEK) upptas i balansräkningen omräknade efter valutakurser på balansdagen. Såväl realiserade som orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultatet. Se även Not 9.

SAS använder olika finansiella instrument i styrning av bolagets totala valuta- och ränteeponering. Användningen av dessa instrument måste ses i sammanhang med ovannämnda fordringar och skulder. De redovisnings- och värderingsprinciper som tillämpas är följande:

Valutaterminer: Finansiella valutaterminer värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet. Skillnaden mellan terminskurs och dagskurs vid kontraktets ingående (terminspremie) utgör en räntedifferens, vilken redovisas under räntenettet. Denna periodiseras över kontraktens löptid.

Valutaswapkontrakt: Valutaswapkontrakt värderas efter marknadsmässiga valutakurser på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet. Netto resultateffekt av räntetäkter och räntekostnader som är knutna till valutaswapkontrakten periodiseras över kontraktens löptid och ingår i resultatet.

Valutaoptioner: Finansiella valutaoptioner värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Orealiserade kursvinster eller kursförluster som uppkommer redovisas över resultatet.

Ränteswapkontrakt: Ränteswapkontraktets resultat-effekt (netto) av räntetäkter och räntekostnader resultatförs löpande.

Se vidare Not 28 – Finansiella instrument.

Varulager och förråd

Varulager och förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. Erforderligt avdrag för inkurans har skett.

Anläggningstillgångar och avskrivningar

Anläggningstillgångar är bokförda till anskaffningskostnad med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Avskrivningarna sker planenligt efter bedömd ekonomisk livslängd.

För flygplan tillämpas från och med 1 januari 1999 en

linjär avskrivningsmetod över 20 år med 10% restvärde. Tidigare tillämpades linjär avskrivning över 15 år med 10% restvärde.

Räntekostnader på forskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras. I det fall beslut fattas att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka forskott erlagts, upphör aktiveringen av räntekostnader. Vid driftstagande av flygplanen påbörjas avskrivning på de aktiverade räntorna enligt huvudprincipen för flygplan.

Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan samt övriga inventarier och fordon avskrivs på 5 år. De årliga avskrivningarna på byggnader varierar mellan 2% och 20%.

Väsentliga belopp avseende utveckling inom IT-området aktiveras och avskrivs över 3 till 5 år.

Avskrivning på goodwill hänförlig till långsiktiga investeringar av strategisk betydelse för SAS verksamhet avskrivs över en period på upp till 20 år. Avskrivning av övriga immateriella tillgångar sker över bedömd ekonomisk livslängd.

Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och avskrivs över bedömd ekonomisk livslängd.

Investeringar i egna och hyrda lokaler avskrivs i princip över beräknad livslängd, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

Pensionsförpliktelser

SAS pensionsförpliktelser är i huvudsak säkrade genom olika pensionsordningar. Dessa varierar väsentligt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensions-system i de enskilda länderna.

För de pensionsordningar, där SAS har förpliktat sig för premiebaserade lösningar, har förpliktelsen gentemot arbetstagarna upphört när avtalade premier erlagts.

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelsen förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS gör en beräkning av pensionsförpliktelsen för de förmånsbaserade pensionsordningarna baserad på beräkningssättet enligt FASB87 och i samsvar med IAS19. Beräkningar görs både av Accumulated Benefit Obligation (ABO) och Projected Benefit Obligation (PBO). Under ABO är förpliktelserna baserade på aktuell lön medan under PBO beräknas förpliktelserna på uppskattad slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel. PBO läggs till grund för redovisning av förpliktelserna.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavikelser och planändringar. Nämnade beräkningsdifferenser amorteras enligt två olika metoder. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. SAS använder vidare en alternativ metod för periodisering av avvikelse mellan förväntade

och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel. Ackumulerade estimatavikelser på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen hålls utanför. Då den ackumulerade avvikelsen överstiger denna 10%-gräns påbörjas amortering över fem år av det överskjutande beloppet.

SAS Gruppen fick under 1999 identifierat en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i Aleca pensionsförsäkring (f.d. Försäkringsbolaget SPP) i Sverige om 3 063 MSEK. Denna allokering har i sig inte påverkat SAS Gruppens resultat för 2000 eftersom SAS sedan 1996 redovisar pensionsförpliktelser i enlighet med IAS.

Trafikintäkter

Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförs.

Värdet av sålda och fortfarande giltiga biljetter som ej utnyttjats på balansdagen redovisas som kortfristig trafikavräkningsskuld. Denna reduceras antingen genom att SAS eller annat flygbolag genomför transporten eller efter krav om återbetalning från passageraren.

Del av trafikavräkningsskulden täcker sålda biljetter som bedöms förbli outnyttjade. Årligen görs en uppskattning av outnyttjade biljetters förväntade andel av trafikavräkningsskulden. Denna reserv intäktförs nästföljande år i enlighet med fastställda principer.

EuroBonus

SAS gör i takt med att poäng intjänas löpande avsättningar för de marginalkostnader som är förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av EuroBonus-medlemmarnas inestående bonuspoäng.

Underhållskostnader

Rutinmässigt flygplansunderhåll och reparationer kostnadsförs löpande.

Periodisering av framtida externa kostnader för motorunderhåll avseende flygplanstypen MD-80 gjordes till och med 1999. För Boeing 767, Boeing 737 och MD-90 gjordes avsättningar för framtida motorunderhåll och för Fokker F 50 för framtida underhållskostnader.

I enlighet med IAS37 har från och med 1 januari 2000 dessa avsättningar omklassificerats till ackumulerade avskrivningar på flygplan. Då de underhållskostnader, för vilka avsättning tidigare gjorts uppstår, kommer dessa att föras mot anskaffningsvärdet på flygplan och skrivas av baserat på ekonomisk livslängd.

Valutakurser för viktigare valutor

			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			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
Storbritannien	GBP		14,20	13,80	13,86	13,37
Schweiz	CHF	100	580,42	533,60	542,50	550,71
Japan	JPY	100	8,28	8,34	8,50	7,28
EMU-länder	EUR		8,85	8,56	8,44	8,82

Noter

Uttryckt i miljoner svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

Not 1 – Förändrad redovisningsprincip

I enlighet med International Accounting Standard (IAS) 37, görs från och med år 2000 ej avsättning för framtida externa kostnader för underhåll av flygplan och motorer. Upplupna underhållskostnader per 31 december 1999, om 413 MSEK är omklassificerade som en reduktion av flygplanens bokförda värde och får därmed ingen effekt på eget kapital. Med bakgrund i samma redovisningsstandard som ovan skuldförs per 31 december 2000, ej heller föreslagen överföring till SAS moderbolag. Justering av föregående års siffror har ej gjorts.

Not 2 – Omsättning

	2000	1999
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	33 390	30 275
Frakt	2 251	2 077
Post	307	301
Övriga trafikintäkter	1 263	1 338
Övriga rörelseintäkter:		
Tekniskt underhåll	786	804
Marktjänster	887	772
Distributionssystemtjänster	825	905
Övriga rörelseintäkter	2 623	2 049
SAS Trading	2 148	2 347
SAS totalt	44 480	40 868
SAS International Hotels	3 122	2 963
Övriga dotterföretag	64	64
Koncernelimineringar	-126	-149
Omsättning	47 540	43 746

Passagerarintäkter per geografiskt område

	2000	1999
Interkontinentalt	4 876	4 212
Europa	13 692	12 207
Intraskandinaviskt	4 771	4 555
Inrikes	10 051	9 301
Summa	33 390	30 275

Not 3 – Personalkostnader

Medelantalet anställda under 2000 inom SAS Gruppens olika affärsområden var 30 939 (30 310), varav 27 767 (27 201) i SAS och 3 131 (3 071) i SAS International Hotels.

Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 9 025 (9 320), i Norge 9 370 (9 011) samt i Sverige 10 006 (9 476).

Forts. Not 3

SAS Gruppens totala lönekostnader uppgick till 13 882 (13 761) MSEK varav sociala avgifter 1 903 (1 760) MSEK och pensioner 137 (432) MSEK.

Medelantal anställda

	2000		1999	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
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
Storbritannien	261	387	288	429
Tyskland	200	190	180	172
Frankrike	29	68	28	60
Japan	23	49	26	39
Finland	234	333	200	288
Belgien	40	36	41	32
USA	122	211	105	161
Övriga utlandet	136	219	176	278
Totalt	17 815	13 124	17 380	12 930
Totalt män och kvinnor	30 939		30 310	

Ersättningar till ledande befattningshavare

Under 2000 har till ledamöterna i SAS Konsortiets styrelse utgått 3 120 TSEK, varav 336 TSEK till styrelsens ordförande, totalt 652 TSEK till de två vice ordförandena samt totalt 1 302 TSEK till övriga styrelseledamöter inklusive arbetstagarrepresentanterna. Till suppleanterna har därutöver utbetalats totalt 830 TSEK. Dessa arvoden är fastställda av SAS representantskap.

Ingen av styrelseledamöterna har under 2000 varit anställd i SAS Gruppen, med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter

Lön och värdet av förmåner utgivna 2000 till SAS Konsortiets verkställande direktör, som även är koncernchef, har uppgått till 6 966 TSEK varav 1 000 TSEK avser bonus för 1999.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år. Pensionen baseras på lönen vid tidpunkten för pensioneringen. Mellan 62 och 65 år, utgör den 38,86% av den pensionsgrundande lönen uttryckt i 2000 års nivå och från och med 65 år, 36,56%. Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänar linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 basbelopp (1 098 TSEK) och 35% av lönedelar därutöver. Alternativt tillhandahålls en ordning baserad på inbetald premie. För dansk och norsk anställd i SAS högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

Avgångsvederlag för verkställande direktören och övriga anställda i SAS högsta ledning, vid uppsägning från SAS sida på annan grund än avtalsbrott eller åsidosättande av deras skyldigheter, utgår med ett belopp motsvarande två årslöner varvid intill 50% skall minskas med den ersättning som erhålls från ny arbetsgivare under samma period.

Varken verkställande direktören eller övriga i ledningen har rätt till arvoden för styrelseuppdrag i SAS Gruppen eller i företag som SAS har ägarintressen i eller samarbete med.

Not 4 – Övriga rörelsekostnader

	2000	1999
Leasingkostnader	1 898	1 346
Försäljningsomkostnader	2 443	2 064
Flygbränsle	3 959	2 282
Lufftartsavgifter	3 740	3 796
Måltidskostnader	1 791	1 772
Hanteringskostnader	1 926	1 935
Tekniskt flygplansunderhåll	2 285	2 134
Data- och telekommunikationskostnader	2 182	2 204
SAS Trading övriga rörelsekostnader	1 822	1 906
SIH övriga rörelsekostnader	1 568	1 410
Övrigt	5 275	5 325
Summa	28 889	26 174

Not 5 – Avskrivningar

	2000	1999
Goodwill och immateriella tillgångar	205	28
Flygplan	870	950
Reservmotorer och reservdelar	154	132
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	96	63
Övriga inventarier och fordon	579	583
Byggnader och inredningar	287	330
Markanläggningar	1	1
Summa	2 192	2 087

Not 6 – Resultatandelar i intresseföretag¹

	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	-
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd	40	-
Casino Denmark A/S	20	15
SNR Amsterdam Hotel CV	16	11
Övriga	-2	2
Summa⁵	-1	77

¹ Resultatandelar i intresseföretag redovisas före skatt.

² Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med 24 (23) samt korrigerig avseende föregående års resultat med 34 (18).

³ Resultatandelen inkluderar korrigerig avseende föregående års resultat med -49 (3).

⁴ Baserat på årsbokslut per 31 oktober 2000.

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

SAS resultatandel i intresseföretag har i vissa fall baserats på preliminära ej reviderade bokslut från bolagen.

Not 7 – Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	2000	1999
SAS – försäljning Boeing 767	190	-
SAS – försäljning Douglas MD80	-19	431
SAS – försäljning SAAB 340	27	27
SAS – försäljning Boeing 737	121	306
SAS – försäljning Fokker F50	16	-
SAS – försäljning Fokker F28	27	65
SAS – försäljning deHavilland Q400	51	-
SAS – försäljning deHavilland Dash 8	11	-5
SAS – infasningskostnader nya flygplanstyper	-127	-
SAS – utfasningskostnader i samband med försäljning av flygplan	-91	-
SAS – försäljning byggnader	-2	-100
SIH – försäljning byggnader	286	2
Summa	490	726

Not 8 – Resultat från övriga aktier och andelar

	2000	1999
Realisationsresultat vid försäljning av aktier	15	417
Summa	15	417

Not 9 – Ränteintäkter och liknande resultatposter

	2000	1999
Ränteintäkter	476	414
Valutakursdifferenser, netto	15	-
Övriga finansiella intäkter	12	37
Summa	503	451

Not 10 – Räntekostnader och liknande resultatposter

	2000	1999
Räntekostnader	754	687
Valutakursdifferenser, netto	-	39
Övriga finansiella kostnader	44	42
Summa	798	768

Not 11 – Dotter- och intresseföretagens skatter

	2000	1999
Aktuell skattekostnad i dotterföretagen	150	126
Aktuell skattekostnad i intresseföretagen	1	21
Uppskjuten skattekostnad i dotterföretagen avseende temporära skillnader	155	12
Summa	306	159

Not 12 – Anläggningstillgångar

Immateriella och materiella anläggningstillgångar

	Immatr. anl.tillg.	Byggn. & mark	Flygpl. ¹	Reservm. & res. del.	Verkst. inv & serv. utr. fpl.	Övr. inv. & fordon	Påg. ny- anlägggn.	Förskott anl. tillg.	S:a matr. anl. tillg.
Ingående anskaffningsvärde	930	7 862	15 977	2 364	840	5 528	298	2 563	35 432
Investeringar	275	16	5 684	504	100	329	242	2 267	9 142
Aktiverade räntor	–	–	–	–	–	–	–	195	195
Försäljning/utrangering	–45	–1 384	–3 137	–151	–12	–458	–	–	–5 142
Omklassificeringar	6	356	1 605	–	4	20	–422	–1 527	36
Valutakursdifferenser	1	21	16	1	–	48	–	77	163
Utgående ackum. ansk.värde	1167	6 871	20 145	2 718	932	5 467	118	3 575	39 826
Ingående avskrivning	–280	–1 898	–5 186	–905	–548	–3 426	–	–9	–11 972
Årets avskrivning	–205	–288	–870	–154	–96	–579	–	–	–1 987
Försäljning/utrangering	10	381	600	69	10	363	–	–	1 423
Omklassificeringar	–	–2	–421	–	–6	7	–	9	–413
Valutakursdifferenser	–	–13	–9	–1	–	–38	–	–	–61
Utgående ackum. avskrivning	–475	–1 820	–5 886	–991	–640	–3 673	–	0	–13 010
Utgående planenl. restvärde 2000	692³	5 051	14 259²	1 727	292	1 794	118	3 575	26 816
Utgående planenl. restvärde 1999	650	5 964	10 791	1 459	292	2 102	298	2 554	23 460

¹ Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2000 uppgick till 41 764 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrd flygplan med 18 902 MSEK.

² Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor översteg på balansdagen den 31 december 2000 bokfört värde med 5 013 (3 667) MSEK.

³ Här ingår under året aktiverade kostnader för systemutveckling med 179 MSEK.

Finansiella anläggningstillgångar

	Kap.andel intr. ftg.	Långfristiga ford. intr. ftg.	Aktier & andelar	Pensions- medel, netto	Andra långfr. fordringar	S:a finansiella anl. tillg.
Ingående anskaffningsvärde	818	360	156	2 498	1 082	4 914
Tillskott	390	–	104	1 080	401	1 975
Resultatandel	–2	–	–	–	–	–2
Försäljning	–249	–	–1	–	–	–250
Amortering	–	–56	–	–	–166	–222
Utdelning	–5	–	–	–	–	–5
Omklassificeringar	–	–7	–3	–	–67	–77
Valutakursdifferenser	52	42	5	–	7	106
Övrigt	–27	–	–	–	–	–27
Utgående ackum. ansk.värde	977	339	261	3 578	1 257	6 412
Ingående avskrivning	–	–	–71	–	–	–71
Omklassificeringar	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferenser	–	–	–2	–	–	–2
Utgående ackum. avskrivning	–	–	–73	–	–	–73
Ingående nedskrivning	–	–	–3	–	–365	–368
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–60	–60
Återförd nedskrivning	–	–	–	–	2	2
Omklassificeringar	–	–	1	–	–	1
Valutakursdifferenser	–	–	–	–	–2	–2
Utgående nedskrivning	–	–	–2	–	–425	–427
Utgående restvärde 2000	977	339	186	3 578	832	5 912
Utgående restvärde 1999	818	360	82	2 498	717	4 475

Av tidigare års flygplansanskaffningar har 16 Douglas MD-80, 1 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 och 1 Fokker F28 förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider på 10–17 år.

För 3 av Douglas MD-80 och 1 Fokker F28 flygplanen gäller att SAS med banker har avtalat att bankerna för SAS räkning skall erlagga samtliga löpande leasingavgifter samt överenskommet restvärde vid respektive leasingperiods utgång. SAS har till bankerna oåterkalleligt erlagt belopp svarande mot full likvid för dessa betalningar. Det samlade nominella värdet av bankernas betalningsskyldighet för SAS räkning uppgick per 31 december 2000 till 322 (607) MSEK.

Med avseende på övriga leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid

leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 24 (28) finansiellt leasade flygplanen ingår i balansräkningen med 2 713 (3 089) MSEK.

SAS flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2000	1999
Ägda	11 546	7 702
Finansiellt leasade (förskottsbetalda)	166	262
Övriga finansiellt leasade	2 547	2 827
Bokfört värde	14 259	10 791

Not 13 – Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

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

Not 14 – Kapitalandelar i intresseföretag

	SAS Gruppens innehav %	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
Grönlandsfly 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 internvinst gällande 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	–
Övrigt		10	14
Aktiereserv		–80	–80
Summa		977	818

Kapitalandel i intresseföretag inkluderar förvärvat övertvärde i British Midland PLC med 27 (76), i Skyways Holding AB med 78 (82) och i Cimber Air A/S med 72 (74) MSEK.

Not 15 – Långfristiga fordringar hos intresseföretag

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

Not 17 – Varulager och förråd

	2000	1999
Förråd, flygmateriel	861	694
Förråd, övrigt	206	141
Varulager	221	226
Summa	1 288	1 061

Not 18 – Övriga fordringar

Skattefordran ingår bland Övriga fordringar i SAS Gruppen med 30 (19) MSEK.

Not 19 – Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar per 31 december 2000 består till största delen av depositioner och placeringar i statspapper. Placeringar i statspapper har värderats till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. I kortfristiga placeringar ingår även spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge med 160 (151) MSEK.

Not 20 – Eget kapital

1 januari 2000	17 061
Förändring av omräkningsdifferenser m.m.	49
Förändring av kapitalandel i intresseföretag m.m.	–45
Resultat efter skatt 2000	2 472
31 december 2000	19 537

Not 16 – Aktier och andelar

	Säte	Antal aktier/ andelar	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
Aktier och andelar					
Copenhagen International Hotels K/S	Köpenhamn	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 Flygbränslehantering AB	Stockholm	720	16,8	SEK 720	0,7
Övriga					3,0
Summa aktier och andelar					186,2

Not 21 – Pensionsmedel, netto/avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

	2000	1999
Pensionsmedel, netto	3 578	2 498
Summa	3 578	2 498
Avsatt till pensioner, PRI	20	20
Pensionsskuld, övrigt	5	24
Övriga pensions- och personalförpliktelser	58	89
Summa avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	83	133

SAS redovisar pensionsförpliktelser enligt PBO (Projected Benefit Obligation).

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning gäller följande långsiktiga ekonomiska förutsättningar för SAS Gruppen vilka utgör ett vägt genomsnitt:

Diskonteringsränta	6,8%
Långsiktig avkastning	8,8%
Inflation	3,0%
Framtida lönejustering	3,0%
Framtida justering av löpande pensioner	3,0%

I bokslutet är förpliktelserna i SAS Gruppen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen här nedan. I posten "ej resultatförda belopp" ingår estimatavvikelser och aktuariemässiga beräkningsdifferenser samt planändringar. Dessa periodiseras enligt två metoder. Planändringar periodiseras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsstid för de yrkesaktiva som omfattas. Estimatavvikelser amorteras över fem år då dessa överstiger 10% av det största av pensionsförpliktelserna eller pensionsmedlen.

De flesta pensionsordningarna i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag. De kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige samt för personal i Norge är säkrade genom förmånsbaserade pensionsordningar i försäkringsbolag. För personal i Danmark har SAS i huvudsak premiebaserade lösningar.

Den normala pensionsåldern för flygande personal i SAS är 60 år. Enligt avtal med SAS piloter i Danmark, Norge och Sverige samt kabinanställda i Sverige och Norge medges frivillig förtida avgång med pension från tidigast 55 år. SAS har även utfäst sig att för piloter vilka förlorar sin licens betala pension fram till ordinarie pensionsålder, 60 år. Kabinpersonal anställd i Sverige försäkras med 65 års pensionsålder men vid fyllda 50 år sänks pensionsåldern till 60 år. Det uppskattade nuvärdet för samtliga dessa åtaganden inkluderas i SAS beräknade totala pensionsförpliktelser.

	2000	1999
Årets pensionsintjäning	-1 727	-1 651
Årets avkastning på fonderade medel	2 028	1 686
Årets amorteringar av estimatavvikelser och planändringar	293	205
Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar	594	240
Status per 31 december	2000	1999
Fonderade medel	24 111	20 982
Pensionsförpliktelser enligt PBO	-18 288	-15 898
Differens fonderade medel och PBO	5 823	5 084
Ej resultatförda planändringar samt estimatavvikelser inklusive verklig avkastning	-2 245	-2 586
Bokförd tillgång	3 578	2 498

Forts. Not 21

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjäning beräknat enligt gällande parametrar. Därtill kommer att i vissa pensionsordningar har den verkliga avkastningen varit högre än SAS beräknade långsiktiga avkastning om 8,8% vilket avspeglas i posten ej intäktsförda estimatavvikelser.

Avsättning avseende övriga pensions-/personalförpliktelser, 58 (89) MSEK, innefattar långfristiga åtaganden som SAS påtagit sig i samband med tidigare års åtgärdsprogram.

Not 22 – Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

	2000	1999
Uppskjutna skattefordringar i balansräkningen:		
Värderade skattemässiga förluster	50	94
Fordringar	18	10
Summa	68	104
Uppskjutna skatteskulder i balansräkningen:		
Anläggningstillgångar	251	248
Avsättningar	58	11
Periodiseringsfond	50	30
Övriga temporära skillnader	50	-
	409	289
Uppskjuten skatteskuld, netto	341	185
Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:		
Skuld, netto, per 31 december 1999		185
Förändring enligt resultaträkningen		155
Kursdifferenser m.m.		1
Skuld, netto, per 31 december 2000		341

Not 23 – Långfristiga skulders förfallotid

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	2000	1999
Förlagslån	840	772
Övriga lån	4 596	3 300
Övriga skulder	30	40
Summa	5 466	4 112

Not 24 – Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterades ett förlagslån på 200 miljoner schweiziska francs. Lånet löper utan fastställd förfalldag. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Räntesatsen fastställs för perioder om 10 år och uppgår fr.o.m. 1996 till 3,625% per år. Under tidigare år har SAS återköpt obligationer för nominellt 55,3 miljoner schweiziska francs varefter lånet uppgår till 144,7 miljoner schweiziska francs.

Not 25 – Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 541 (755) MSEK, varav kortfristig del 541 (529) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld i MSEK
10 000 milj japanska yen	6,100%	91/01	541
Summa			541

Avgår amorteringar 2001

Summa 0

Ovanstående lån är omlagt till andra valutor och andra räntebindnings-tider genom ingångna valuta- och ränteswapavtal samt valutaterminer. Skuldens valutaexponering är därmed förändrad, se Not 28.

Not 26 – Övriga lån

	2000	1999
Lån från SAS moderbolag*	1 585	1 445
Finansiella leasor	3 891	3 912
Övriga lån	6 999	3 702
Summa före amortering	12 475	9 059
Avgår amortering 2001 resp. 2000	-2 169	-767
Övriga lån enligt balansräkningen	10 306	8 292

* Underliggande låneavtal avseende lån från SAS moderbolag är långfristiga. Respektive moderbolag har dock möjlighet att under låneperioden disponera dessa medel.

Valutaexponering, se Not 28.

Not 27 – Långfristiga skulder till intresseföretag

	2000	1999
Casino Copenhagen K/S	42	-
Summa	42	-

Not 28 – Finansiella instrument

Per 31 december 2000 har SAS Gruppen ingått valutaswapavtal till ett nominellt värde motsvarande 624 MSEK. Under året har en del av resultatet realiserats och återstående marknadsvärde ger ett negativt netto om 15 MSEK.

Utestående finansiella valutaterminer uppgår till ett nominellt värde motsvarande brutto 13 600 MSEK. Marknadsvärdering ger ett negativt netto om 120 MSEK. Samtliga kursresultat för ovan nämnda värderingar är beaktade i resultatet.

Utestående valutaterminer och optioner som är gjorda för att säkra framtida kommersiella flöden och investeringar uppgår till ett nominellt värde om 13 900 MSEK. Resultateffekten redovisas vid respektive kontraktets förfallodag. En värdering till marknadsmässiga valutakurser per 31 december 2000 visar ett positivt värde netto om 150 MSEK, som ej är beaktat i resultatet.

Den finansiella valutaexponeringen beaktar exponeringen från samtliga likviditetsplaceringar, kort- och långfristig upplåning samt ovan nämnda finansiella instrument, dock ej valutaterminer för kommersiella flöden. Valutaexponeringen är föremål för ständig förändring.

Per 31 december 2000 var SAS Gruppens ungefärliga finansiella valutaexponering (netto) mot konsolideringsvalutan SEK enligt följande:

Forts. Not 28

	Värde i MSEK
US dollar	-1 550
Norska kronor	-1 300
Japanska yen	-600
Brittiska pund	-500
Euro	-300
Hong Kong dollar	-150
Svenska kronor eller valutor utan exponering	2 000
Total nettoskuld	-2 400

Not 29 – Kortfristiga lån

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 436 (259) MSEK varav 87 (140) MSEK är utnyttjad.

Not 30 – Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se principavsnittet sid 74.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2000 till 434 (418) MSEK.

Not 31 – Ställda panter m.m.

	2000	1999
Panter som ställs för egna skulder och avsättningar:		
Inteckningar i fast egendom	235	445
Inteckningar i flygplan	691	864
Företagsinteckningar	2	3
Fordringar	8	8
Övriga ställda panter:		
Företagsinteckningar	-	3
Fordringar	28	63
Andelar i dotterföretag	0	-
Summa	964	1 386

Not 32 – Ansvarsförbindelser

	2000	1999
Ansvarsförbindelser, övriga	878	1 237
Summa	878	1 237

I ansvarsförbindelser ingår brutto 205 (392) MSEK hänförbart till swaptransaktioner. SAS ingår löpande valuta- och räntekontrakt. Det värde som anges avser lån efter swaptransaktioner vars bokförda värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen samt det upplupna värdet av valuta- och räntekontrakt.

SAS International Hotels AS har för Radisson SAS Palais Hotel, Vienna i tillägg till managementavtalet utställt en garanti för fullgörandet av hyreskontraktet såväl som för ombyggnad och reovering i slutet av hyresperioden. Hyrestagaren till Radisson SAS Palais Hotel, Vienna har ställt ut en motgaranti som täcker dessa åtaganden.

I managementavtalen för 21 hotell garanterar SAS International Hotel-gruppen en minsta årlig cash flow fram till år 2005–2024. För flera av avtalen är garantin begränsad till ett maximalt belopp över kontraktstiden och i vissa fall även till ett maximalt belopp per år. Under 2000 har garantibetalningar om 16 MSEK erlagts.

På grund av sin storlek är SAS Gruppen härutöver inblandad i tvister av vilka vissa kommer att bli rättsligt prövade. För de fall det bedöms föreligga sannolika förlustrisker görs avsättningar löpande.

Not 33 – Hyresförpliktelser

SAS Gruppens olika affärsområden har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

MSEK	2001	2002	2003	2004	2005	2006->
Flygplan	1 826	1 498	1 269	996	880	2 370
Hotellfastigheter	588	607	616	626	593	6 873
Övriga fastigheter	357	346	315	266	240	1 889
Maskiner och inventarier	19	11	7	4	0	0
Totalt	2 790	2 462	2 207	1 892	1 713	11 132

Hyreskontrakten löper på mellan ett och trettio år och enskilda objekt med årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

Sale and leaseback affären med 30 st MD-80 flygplan som genomfördes tillsammans med GECAS i december 1999, förväntas ge en årlig hyreskostnad på cirka 417 MSEK.

I samband med sale and leaseback affären av Boeing 767-300 under perioden 1994-2000 återinhyrs på operationell lease nio flygplan enligt hyreskontrakt som löper på 12-30 månader med rätt till förlängning i ett till två år. För 2001 uppgår kostnaden till 618 MSEK. Hyreskostnaden för 2002 uppgår till 362 MSEK.

SAS och Linjeflyg AB ("SAS") å ena sidan och Luftfartsverket å andra sidan träffade i mars 1988 avtal om full ersättning till Luftfartsverket i samband med uppförandet av Terminal 2 på Arlanda. Genom avregleringen av inrikesflyget per den 30 juni 1992 har förutsättningen för nämnda avtal förändrats. En principöverenskommelse mellan SAS och Luftfartsverket träffades 1992-11-25 med innebörden att SAS utöver en rörlig passageraravgift ska erlagga en fast avgift till Luftfartsverket under åren 1993-2005. Den totala hyresförpliktelsen för perioden 1997-2005 uppgår till 258 MSEK. SAS hävdar att samtliga flygbolag på ett konkurrensneutralt sätt ska bära sin andel av Luftfartsverkets kapacitetskostnader för Terminal 2, dvs. att alla flygbolag ska betala samma kostnad per passagerare. Omförhandlingar av avtalet har hittills varit resultatlösa och SAS har därför vidtagit rättsliga åtgärder. Genom en dom av Norrköpings tingsrätt i december 1999 har SAS talan bifallits i alla avseenden. Domen har dock överklagats av Luftfartsverket.

Revisionsberättelse

För Scandinavian Airlines System (SAS) Denmark-Norway-Sweden

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och räkenskaperna i SAS för år 2000. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I revision ingår också att pröva redo-

visningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Årsredovisningen för SAS Gruppen och SAS Konsortiet har baserats på de redovisningsprinciper som anges i årsredovisningens avsnitt "Redovisnings- och värderingsprinciper".

Enligt vår uppfattning ger årsredovisningen en rättvisande bild av den ekonomiska ställningen för SAS Gruppen och SAS Konsortiet den 31 december 2000 och resultatet för räkenskapsåret är i överensstämmelse med ovan angivna principer.

Stockholm den 5 mars 2001

Jan Åke Magnuson

Olav Revheim

Stig Enevoldsen

Auktoriserade revisorer

SAS Danmark A/S

Förvaltningsberättelse

SAS Danmark A/S (CVR-nr. 56 99 49 12) utför i samarbete med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB flygtrafikverksamhet i konsortierna SAS och SAS Commuter (SAS Gruppen). Ägarandelarna fördelas enligt 2/7, 2/7 respektive 3/7. Information om SAS Gruppens verksamhet ges på sidorna 64-81.

SAS Danmark A/S insatskapital i SAS Gruppen är upptaget i svenska kronor. I årsbokslutet omräknas insatskapitalet till danska kronor till kursen på balansdagen. Kursdifferenser, såväl positiva som negativa, förs över balansräkningen och påverkar dels anläggningstillgångar, dels eget kapital.

Kursen för den svenska kronan var per 31 december 2000 84,51 danska kronor mot 86,95 året innan. Detta har medfört en kursförlust på 145,4 MDKK av SAS Danmark A/S bokförda insatskapital i SAS Gruppen.

Affärsidé

Affärsidén i SAS Danmark A/S är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

Verksamhet

SAS Danmark A/S verksamhet omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i SAS Konsortiet.

Redovisningsprinciper

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med föregående år.

Resultat

Resultatandelen på 2/7 av SAS Gruppens resultat före skatter uppgick till 699,3 (445,1) MDKK.

SAS Danmark A/S rörelsekostnader blev 5,6 (4,8) MDKK. Finansnettot blev 26,6 mot 18,0 MDKK år 1999.

SAS Danmark A/S övriga verksamhet redovisar ett resultat om 21,0 MDKK jämfört med 13,2 MDKK år 1999.

SAS Danmark A/S totala resultat före skatter blev 720,3 (458,3) MDKK.

SAS Danmark A/S resultat efter skatter uppgick till 641,5 (345,0) MDKK.

Miljöredovisning

Beträffande information om SAS miljöarbete hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning samt till SAS Gruppens separata miljöredovisning.

Aktieägare

Vid utgången av 2000 fanns cirka 8 500 aktieägare noterade, svarande för 84% av aktiekapitalet.

Följande aktieägare omfattas av aktiebolagslagen § 28a och b:

- Den danska staten, 23 500 000 aktier eller 50% av aktiekapitalet.
- PFA-koncernen, 2 491 776 aktier eller 5,3% av aktiekapitalet.

Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS moderbolag har som ambition att bedriva en gemensam utdelningspolitik, vilken syftar till att utdelningen för respektive SAS aktie är lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för beräknad skatt.

Förslag till utdelning

Vid den kommande bolagsstämman kommer styrelsen att föreslå en utdelning om 3,80 (3,50) DKK per aktie à 10 DKK. Utdelningen kommer att utbetalas den 24 april 2001. Från och med år 2000 skuldförs ej föreslagen utdelning.

Utsikter för helåret 2001

Beträffande utsikter för 2001 hänvisas till information som lämnats av SAS Gruppen.

Ansvarsfrihet

SAS representantskap har beviljat SAS Konsortiets styrelsemedlemmar och verkställande direktör ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2000.

Resultaträkning

MDKK	Not	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹	1	699,3	445,1
Övrig verksamhet			
Rörelsekostnader		3,2	2,3
Personalkostnader	2	1,7	1,7
Bidrag till DDL´s Hjälpfond		0,7	0,8
Totala kostnader		5,6	4,8
Resultat av övrig verksamhet före finansiella poster			
		-5,6	-4,8
Finansiella intäkter	3	27,8	19,3
Finansiella kostnader	4	-1,2	-1,3
Finansnetto		26,6	18,0
Årets resultat av övrig verksamhet			
		21,0	13,2
Årets resultat före skatter			
		720,3	458,3
Skatter	5	-78,8	-113,3
Årets resultat			
		641,5	345,0

¹ Andel i SAS Gruppen före dotter- och intresseföretagens skatter.

Kassaflödesanalys

MDKK	2000	1999
Årets resultat före skatter	720,3	458,3
Värdereregleringar	-0,1	0,3
Ändring i rörelsekapital	-127,2	-48,6
Internt tillförda medel före skatt	593,0	410,0
Betald skatt	78,4	-32,6
Medel från årets verksamhet	671,4	377,4
Resultatandel i SAS Gruppen	-699,3	-445,1
Överföring från konsortierna	191,1	214,3
Investeringar, netto	-508,2	-230,8
Utdelning	-164,5	-148,1
Extern finansiering, netto	-164,5	-148,1
Förändring likvida medel	-1,3	-1,5
Likvida medel 1 januari	3,0	4,5
Likvida medel 31 december	1,7	3,0

Balansräkning

TILLGÅNGAR

MDKK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Anläggningstillgångar			
Finansiella anläggningstillgångar			
Kapitalandel i SAS Gruppen	6	4 717,3	4 238,4
Summa anläggningstillgångar		4 717,3	4 238,4
Omsättningstillgångar			
Förutbetalad skatt	7	67,7	92,0
Tillgodohavanden	8	644,6	708,4
Värdepapper	9	1,1	1,0
Likvida medel	10	1,7	3,0
Summa omsättningstillgångar		715,1	804,4
SUMMA TILLGÅNGAR		5 432,4	5 042,8

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MDKK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Eget kapital			
Aktiekapital		470,0	470,0
Överkursfond		411,2	411,2
Övriga reserver		3 451,8	2 922,8
Summa eget kapital	11	4 333,0	3 804,0
Avsättningar			
Uppskjuten skatteskuld	12	1 098,0	1 073,0
Summa avsättningar		1 098,0	1 073,0
Kortfristiga skulder			
Övriga skulder		1,4	1,3
Utdelning		-	164,5
Summa kortfristiga skulder		1,4	165,8
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		5 432,4	5 042,8

Redovisningsprinciper

SAS Danmark A/S bokslut är utarbetat i enlighet med bestämmelserna i årsredovisningslagen, gällande danska redovisningsrekommendationer samt de krav som ställs av Köpenhamns Fondbörs beträffande årsredovisning i danska börsnoterade bolag.

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med föregående år.

SAS Danmark A/S andel i SAS Gruppen tas upp enligt equity-metoden (kapitalandelsmetoden) vilket innebär att andelen tas upp i balansräkningen till SAS Danmarks relativa andel av SAS Gruppens kapital, och att SAS Danmark A/S andel av SAS Gruppens resultat tas med i resultaträkningen som resultatandel i SAS Gruppen före skatter, respektive del av dotter- och intresseföretagens skatter. Andelen av kapital och resultat räknas ut mot bakgrund av SAS Gruppens bokslut, som är upprättat i enlighet med International Accounting Standards Committees (IASC) rekommendationer.

SAS Danmark A/S andel av resultatet i SAS Gruppen omräknas till årets genomsnittskurs. För 2000 var genomsnittskursen för svenska kronor: 100 SEK = 88,26 (84,40) DKK. SAS Danmark A/S andel av SAS Gruppens kapital omräknas till balansdagens kurs, där 100 SEK = 84,51 (86,95) DKK. Omräkningsdifferensen ingår i eget kapital.

Värdepapper upptas till den på balansdagen noterade officiella kursen. Kursvinst eller kursförlust resultatförs under finansiella poster.

Skulder är upptagna till nominellt belopp.

Tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till danska kronor efter balansdagens kurs. Valutakursdifferenser ingår i resultaträkningen.

Bolagsskatt kostnadsförs med det belopp som kan hänföras till årets resultat. Den kostnadsförda skatten omfattar aktuell skatt på årets skattepliktiga intäkt samt omvärdering av uppskjuten skatt.

Avsättning till uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som beror på att intäkter och kostnader inte ingår i resultaträkningen och den skattepliktiga inkomsten under samma period. Uppskjuten skatt beräknas på omsättningstillgångar och anläggningstillgångar. Vid beräkning av uppskjuten skatt används en skattesats på 30%.

Kassaflödesanalysen görs enligt den indirekta metoden och visar kassaflödet från rörelsen, investeringar och finansiering samt bolagets likvid vid årets början och slut.

Kassaflödet från rörelsen omfattar årets resultat före skatter justerat för värderegleringar som inte ingår i kassaflödet, förändring av rörelsekapital samt betald bolagsskatt. Kassaflödet från investeringsaktiviteter omfattar utbetalning från konsortierna justerat för årets resultatandel i SAS Gruppen. Kassaflödet från finansieringsaktiviteter omfattar utbetalning av utdelning. Likvida medel omfattar banktillgodohavanden.

Femårsöversikt

MDKK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	699	445	688	552	448
Resultat före skatter	720	458	705	567	462
Årets resultat	642	345	545	389	346
Balansräkning					
Anläggningstillgångar	4 717	4 239	3 619	3 513	3 215
Omsättningstillgångar	715	804	692	733	731
Summa tillgångar	5 432	5 043	4 311	4 246	3 946
Eget kapital	4 333	3 804	3 318	3 170	2 900
Långfristiga skulder och avsättningar	1 098	1 073	844	911	864
Kortfristiga skulder	1	166	149	165	182
Summa eget kapital och skulder	5 432	5 043	4 311	4 246	3 946
Aktiedata					
Utdelning, totalt	–	165	148	165	122
Börskurs vid årets slut, DKK ¹	81,5	76,7	72,8	100	73
Eget kapital per aktie, 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 sysselsatt kapital, %	17,7	12,9	21,8	18,8	19,2
Avkastning på eget kapital, %	15,5	9,3	16,0	12,2	13,7

¹ Börskurs vid årets slut samt eget kapital per aktie är baserat på det nuvarande nominella värdet på bolagets aktier, 10 DKK.

² Eget kapital i förhållande till totalt kapital.

³ Omsättningstillgångar i relation till kortfristiga skulder.

* Talen för 2000 är exklusive föreslagen utdelning.

Noter

Not 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	2000	1999
Årets resultat 2/7 av 2 773 MSEK	699,3	445,1

Not 2 – Antal anställda och personalkostnader

MDKK	2000	1999
SAS Danmark A/S har haft 2 anställda		
Löner	1,0	1,0
Sociala kostnader och pensionskostnader	0,1	0,1
Arvode till styrelsen	0,3	0,3
Arvode till SAS Konsortiets representantskap (danska medlemmar)	0,3	0,3
Totalt personalkostnader	1,7	1,7

Not 3 – Finansiella intäkter

MDKK	2000	1999
Ränteintäkter från SAS	27,6	19,1
Övriga ränteintäkter	0,2	0,2
Totalt finansiella intäkter	27,8	19,3

Not 4 – Finansiella kostnader

MDKK	2000	1999
Finansiella kostnader	1,2	1,3
Totalt finansiella kostnader	1,2	1,3

Not 5 – Skatter

MDKK	2000	1999
Skatt på årets resultat	0	33,0
Korrigerigering av tidigare års skattekostnad	-3,1	-7,3
Förändring uppskjuten skatt	74,0	49,0
Ändring av uppskjuten skatt p.g.a. skattesatsändring	-68,0	–
Skatter dotterföretag	75,9	38,6
Totalt	78,8	113,3

Not 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Insatskapital 1 januari	4 238,4	3 618,8
Kursomräkning	-118,0	392,1
Årets resultat efter skatter 2 472 MSEK	596,9	227,5
Insatskapital vid årets slut	4 717,3	4 238,4

Not 7 – Förutbetalad skatt

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Förutbetalad skatt 2000	67,7	125,0
Skatt på årets resultat	0	-33,0
Förutbetalad skatt vid årets slut	67,7	92,0

Not 8 – Tillgodohavanden

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Avräkning med SAS Finans	0	191,1
Innestående SAS Finans (enligt avtal)	636,8	516,1
Andra tillgodohavanden	7,8	1,2
Totala tillgodohavanden	644,6	708,4

Not 9 – Värdepapper

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,1	1,0

Not 10 – Likvida medel

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Bank	1,7	3,0
Totala likvida medel	1,7	3,0

Not 11 – Eget kapital

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Aktiekapital		
Utestående aktier 47 000 000 à 10 DKK		
Totalt aktiekapital	470,0	470,0
Överkursfond	411,2	411,2
Övriga reserver		
1 januari	2 922,8	2 437,1
Kursomräkning andel i SAS Gruppen	-144,5	404,2
Kursomräkning av uppskjuten skatt	32,0	-99,0
Överfört från resultatet	641,5	180,5
Totalt övriga reserver	3 451,8	2 922,8
Totalt eget kapital	4 333,0	3 804,0

Not 12 – Uppskjuten skatt

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Uppskjuten skatt 1 januari	1 073,0	844,0
Kursomräkning av uppskjuten skatt	-32,0	99,0
Ökning i uppskjuten skatt enligt balansräkningen	57,0	130,0
Totala avsättningar	1 098,0	1 073,0

Not 13 – Arvode till av bolagsstämman valda revisorer

Kostnadsförda arvoden till Deloitte & Touche 2000 för revision utgjorde 30 TDKK och för andra tjänster 394 TDKK. Arvode till KPMG C. Jespersen 2000 för revision utgjorde 30 TDKK och för andra tjänster 20 TDKK.

Not 14 – Närstående parter

SAS Danmark A/S närstående parter består av bolagets styrelse och ledning, sidan 87, den danska staten som innehar 50% av bolagets aktier, sidan 82 samt SAS Gruppen vari bolaget har direkt ägarinflytande i kraft av representantskapet, se sidorna 12-13.

Bortsett från transaktioner som följd av styrelsearbetet, har det inte under året förekommit transaktioner mellan bolaget och dess ledning, liksom det inte har förekommit transaktioner mellan bolaget och den danska staten, bortsett från utbetalning av utdelning samt inbetalning av bolagsskatt.

Bolagets mellanhavanden med SAS Gruppen utgörs dels av utbetalning av resultatandel från konsortierna, se not 6, dels av inlåning på marknadsvillkor till SAS Finans (en division i SAS Konsortiet), se not 3 och 8. Härutöver har det i mindre omfattning förekommit affärer mellan bolaget och SAS Gruppens verksamheter.

Förslag till vinstdisposition

SAS Danmark A/S styrelse föreslår bolagsstämman att det danska moderbolagets resultat efter skatter 641,5 MDKK disponeras sålunda:

Utdelning	178,6 MDKK
Avsättes till övriga reserver	462,9 MDKK
Totalt	641,5 MDKK

Styrelsen inger bokslut för perioden 1 januari 2000 till 31 december 2000 för bolagsstämmans godkännande.

Köpenhamn den 8 mars 2001

Ledning

Jan Stenberg

Verkställande direktör

Styrelse

Erik Sørensen

Anders Knutsen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

Revisionsberättelse

Vi har reviderat det av ledningen för SAS Danmark A/S framlagda årsbokslutet för 2000.

Utförd revision

Vi har planerat och genomfört revisionen i enlighet med god revisionssed för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel eller brister. Under revisionen har vi utifrån en värdering av väsentlighet och risk granskat underlag och dokumentation för belopp och annan information i årsredovisningen. Vi har

också prövat använda redovisnings- och värderingsprinciper samt värderat huruvida informationen i årsredovisningen som helhet är tillfredsställande.

Revisionen har ej givit anledning till anmärkning.

Slutsats

Det är vår uppfattning att årsbokslutet är upprättat i överensstämmelse med lagstiftningens krav samt att det ger en rättvisande bild av tillgångar och skulder, ekonomisk ställning samt resultat.

Köpenhamn den 8 mars 2001

Deloitte & Touche

Auktoriserat revisionsföretag

Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

Auktoriserade revisorer

KPMG C. Jespersen

Auktoriserade revisorer

Lars Andersen

Auktoriserad revisor

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls den 18 april 2001 kl. 16.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel i Köpenhamn.

Styrelse och ledning

Styrelse

Representanter för privata ägarintressen:

Erik Sørensen, (ordförande)

Verkställande direktör i Chr. Hansen Holding A/S, styrelseledamot i ISS-International Service System A/S och Maersk Medical A/S.

Anders Knutsen,

Verkställande direktör i Bang & Olufsen a/s. Styrelseordförande i Mobilix A/S. Vice ordförande i Danisco A/S och styrelseledamot i Topdanmark A/S.

Representanter för staten:

Anders Eldrup, (vice ordförande)

Departementschef i Finansministeriet, vice styrelseordförande i Dansk Olie og Naturgas A/S.

Bjørn Westh, f.d. minister

Styrelseledamot i Statens og Kommunernas inkøbs Service A/S och Dalum Papir A/S.

Ledning

Jan Stenberg, Verkställande direktör

Koncernchef i Scandinavian Airlines System och verkställande direktör i SAS moderbolag SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

SAS Norge ASA

Förvaltningsberättelse

SAS Norge ASA är delägare i SAS Gruppen med en ägarandel på 2/7.

Genom konsortialavtal mellan SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA flygtrafikerörelse genom konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter.

Konsortiernas nettoresultat delas mellan ägarföretagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB med respektive 2/7, 2/7 och 3/7.

SAS Norge ASA har tillsammans med SAS Danmark A/S och SAS Sverige AB solidariskt ansvar för SAS och SAS Commuters förpliktelser.

SAS årsredovisning och bokslut med noter är en integrerad del i årsredovisningen för SAS Norge ASA, varför båda rapporterna bör ses i ett sammanhang.

Affärsidé

Affärsidén i SAS Norge ASA är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

Verksamhet

SAS Norge ASA är hemmahörande i Bærums kommun, har två anställda, och är ett rent holdingbolag. Verksamheten omfattar administration och förvaltning av bolagets ägarintressen i SAS Gruppen.

Resultat

Resultat efter skatter uppgick till 564 MNOK, jämfört med 352 MNOK föregående år.

Bokslutet är presenterat under förutsättning om fortsatt drift.

Beträffande utvecklingen av bolagets drift och finansiella ställning samt marknadsutveckling, viktiga händelser och andra faktorer av betydelse för värderingen av bolaget, hänvisas till specifika avsnitt i SAS Gruppens årsredovisning.

Avseende upplysningar om arbetsmiljö och yttre miljö hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning och den separata miljöredovisningen.

Aktieägare

Aktiekapitalet i SAS Norge ASA uppgick per den 31 december 2000 till 470 MNOK fördelat på 47 000 000 aktier à 10 NOK.

Hälften av aktierna, serie A, ägs av den norska staten. Den andra hälften, serie B, ägdes per den 31 december 2000 av 3 183 andra aktieägare. Endast B-aktierna är noterade på Oslobörsen. Av bolagets aktier är det endast den norska staten som äger mer än 20% av aktiekapitalet. Andelen utlandsägande uppgick till 10 (14)%.

Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS moderbolag har som målsättning att bedriva en gemensam utdelningspolitik. Det innebär att utdelningen per aktie i respektive bolag skall vara densamma vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för beräknad skatt.

Förslag till utdelning och vinstdisposition

SAS representantskap har godkänt SAS Gruppens årsredovisning för 2000 och den fördelning av överskottet som styrelsen i SAS Konsortiet har föreslagit.

Mot bakgrund av detta föreslår styrelsen i SAS Norge ASA till bolagsstämman att årets överskott disponeras enligt följande:

Föreslagen utdelning	197 MNOK
Till kapitalandelsfond	612 MNOK
Överfört från övrigt eget kapital	-245 MNOK
	<hr/>
	564 MNOK

Den föreslagna utdelningen är 4,20 NOK jämfört med 3,75 föregående år. Från och med år 2000 skuldförs ej föreslagen utdelning.

Utsikter för helåret 2001

Beträffande utsikter för 2001 hänvisas till information som lämnats av SAS Gruppen.

Bærum den 31 december 2000
den 8 mars 2001

Mads Henry Andenæs

Kari Gjestebø

Bjørn Eidem

Vice ordförande

Harald Norvik

Ordförande

Jan Stenberg

Verkställande direktör

Resultaträkning

MNOK	Not	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		761	497
Resultat från egen verksamhet	4	-3	-3
Rörelseresultat		758	494
Ränteinntäkter och liknande resultatposter		3	3
Resultat före skatter		761	497
Skatter	2	-197	-145
Resultat efter skatter		564	352
Vinstdisposition			
Utdelning		197	176
Avsättning till kapitalandelsfond		612	307
Överfört från eget kapital		-245	-131
		564	352

¹ Andel i SAS Gruppens resultat före datter- og inntresseforetagens skatter.

Kassaflödesanalys*

MNOK	2000	1999
Årets verksamhet		
Betalning for varor og tjenester	-2	-2
Betalning till anställda, pensionskassor, arbetsgivaravgifter, skatter m.m.	-1	-1
Inbetalda räntor	3	4
Betalda skatter	0	-107
Medel från årets verksamhet	0	-106
Finansiering		
Mellanhavande SAS	-4	25
Utbetalning av utdelning	-176	-174
Överföring från SAS	207	255
Nettofinansiering	27	106
Likvida medel 1 januari	1	1
Förändring av likvida medel	27	0
Likvida medel 31 december	28	1

* Avser SAS Norge ASAs egen verksamhet.

Balansräkning

TILLGÅNGAR

MNOK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Anläggningstillgångar			
Övriga anläggningstillgångar	1	2	2
Kapitalandel i SAS Gruppen		5 209	4 597
Summa anläggningstillgångar		5 211	4 599
Omsättningstillgångar			
Tillgodohavande SAS		-	208
Kortfristiga placeringar		29	-
Kassa, bank, postgiro		1	1
Summa omsättningstillgångar		30	209
SUMMA TILLGÅNGAR		5 241	4 808

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MNOK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Eget kapital	3		
Aktiekapital (47 000 000 aktier à 10 NOK)		470	470
Insatt eget kapital		470	470
Kapitalandelsfond		919	307
Övrigt eget kapital		3 187	3 300
Intjänat kapital		4 106	3 607
Summa eget kapital		4 576	4 077
Avsättningar			
Uppskjuten skatt	2	638	552
Summa avsättningar		638	552
Kortfristiga skulder			
Betalbar skatt	2	27	-
Avsatt utdelning		-	176
Övriga kortfristiga skulder		-	3
Summa kortfristiga skulder		27	179
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		5 241	4 808

Bærum den 31 december 2000
den 8 mars 2001

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Kari Gjestebø

Harald Norvik

Jan Stenberg

Verkställande direktör

Kommentarer till årsbokslutet

Redovisningsprinciper

SAS Norge ASAs bokslut är upprättat i enlighet med norsk redovisningsstandard samt rekommendationer avseende god redovisningssed. Från och med räkenskapsår 2000 är föreslagen utdelning inte skuldförd. Detta i enlighet med SAS Gruppens redovisning som upprättas i enlighet med International Accounting Standards Committees rekommendationer (IASC). SAS Gruppens bokslut utgör en integrerad del i SAS Norge ASAs årsredovisning.

Använda redovisningsprinciper och noter som refererar till poster i SAS Gruppens bokslut upprepas ej i det följande.

De viktigaste redovisnings- och värderingsprinciperna i övrigt beskrivs nedan.

Konsolideringsprinciper

Bokslutet för SAS Norge ASA omfattar 2/7 av SAS Gruppen samt egen verksamhet.

Bolagets ägarandelar i SAS Gruppen är redovisningsmässigt behandlade efter kapitalandelsmetoden som delägande i gemensamma verksamheter (joint venture). Det innebär att 2/7 av respektive resultat- och balansräkningar inarbetas i räkenskaperna.

Interna transaktioner och mellanhavanden elimineras vid konsolideringen.

SAS Gruppens räkenskaper förs i svenska kronor (SEK). Vid omräkning av balansräkningens poster används valutakursen den 31 december. Resultatposterna omräknas till genomsnittskurs. För 2000 används 96,05 NOK för 100 SEK som genomsnittskurs jämfört med 94,33 föregående år. Som slutkurs den 31 december 2000 används 93,32 NOK mot 94,30 NOK vid utgången av 1999.

Femårsöversikt

MNOK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	761	497	736	571	499
Resultat före skatter	761	497	736	570	510
Årets resultat	564	352	541	440	380
Balansräkning					
Anläggningstillgångar	5 211	4 599	4 292	3 797	3 496
Omsättningstillgångar	30	209	277	309	264
Summa tillgångar	5 241	4 808	4 569	4 106	3 760
Eget kapital	4 576	4 077	3 852	3 472	3 211
Långfristiga skulder och avsättningar	638	552	438	334	280
Kortfristiga skulder	27	179	279	300	269
Summa eget kapital och skulder	5 241	4 808	4 569	4 106	3 760
Nyckeltal					
Resultat per aktie, NOK	12,00	7,49	11,51	9,36	8,09
Eget kapital per aktie, NOK	97,36	86,74	81,96	73,87	68,32
Soliditet, %	87,3	84,8	84,3	84,6	85,4
Avkastning på sysselsatt kapital, ROCE %	17,6	12,5	19,1	16,4	15,9
Avkastning på eget kapital, %	13,0	8,9	14,8	13,2	11,6

* Talen för 2000 är exklusive föreslagen utdelning.

Noter

Not 1 – Anläggningstillgångar

Posten omfattar aktier m.m. (326 TNOK) och anläggningstillgångar (1 527 TNOK) direkt ägda av SAS Norge ASA.

Not 2 – Skatter

I enlighet med norsk redovisningsstandard för redovisning av skatt är negativa temporära skillnader kvittade mot positiva skillnader.

Betalbar skatt	2000	1999
Redovisat resultat före skatter	761	497
Andel resultat som beskattas i andra bolag	33	-77
Redovisat resultat före skatter	794	420
Permanent skillnader	7	7
Utdelning	-234	-14
Förändringar i temporära skillnader		
Anläggningstillgångar	330	-63
Vinst- och förlustkonto	-42	-326
Övriga temporära skillnader	-758	-269
Skattepliktig intäkt	97	-245
Beräknad betalbar skatt (28%)	27	0
Temporära skillnader per 31 december	2000	1999
Aktier	89	89
Anläggningstillgångar	604	931
Vinst- och förlustkonto	891	863
Övriga temporära skillnader	693	334
Uppskjutet underskott	-	-245
Underlag för uppskjuten skatt	2 277	1 972
Uppskjuten skatt i balansräkningen (28%)	638	552
Specifikation av skattekostnad	2000	1999
Beräknad betalbar skatt	27	0
Förändring av uppskjuten skatt	86	102
SAS Gruppens skatter	84	43
Årets skattekostnad i resultaträkningen	197	145

Preliminärt RISK-belopp per 1 januari 2001 är beräknat till -2,70 NOK per aktie. Slutgiltigt RISK-belopp per 1 januari 2000 är fastställt till -3,75 NOK per aktie.

Not 3 – Eget kapital

	Aktie- kapital	Kapital- andels- fond	Övrigt eget kapital	Summa
MNOK				
Per 1 januari 2000	470	307	3 300	4 077
Årets resultat	-	612	-48	564
Omräknings- differens	-	-	-65	-65
Per 31 december 2000	470	919	3 187	4 576

Not 4 – Arvoden till ledande personer

TNOK	Verkställande direktör	Förtroende- valda*
Lön/Arvoden		0 490
Annan		0 0

Koncernchefen i SAS är verkställande direktör i SAS Norge ASA utan ytterligare gottgörelse utöver arvoden från SAS.

* Består av arvoden till styrelsen i SAS Norge ASA och norska medlemmar av representantskapet i Scandinavian Airlines System.

Revisor

Arvode till bolagets revisor är kostnadsfört med 25 TNOK för revision och 159 TNOK för övrig rådgivning.

Pensionsåtaganden

Bolagets pensionsåtaganden är täckta genom kollektiv pensionsförordning och omfattar nu två anställda och tre pensionärer (netto pensionsmedel 1 157 TNOK).

Not 5 – Ägarstruktur

För upplysning om bolagets största aktieägare och deras ägarandel samt övrig aktieinformation hänvisas till sidan 23.

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS Norge ASA

Vi har reviderat årsräkenskaperna för SAS Norge ASA för räkenskapsåret 2000 som visar ett overskott om 564 MNOK. Vi har också reviderat upplysningarna i årsberättelsen om årsräkenskaperna, förutsättningarna för fortsatt drift och förslaget till disponering av årets overskott. Årsräkenskaperna består av resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys och noter. Årsräkenskaperna och årsberättelsen är avgiven av bolagets styrelse och verkställande direktör. Vår oppgift är att uttala oss om årsräkenskaperna och övriga förhållanden enligt revisorslagens krav.

Vi har utfört revisionen i enlighet med revisorslagen och god revisionssted. God revisionssted kræver att vi planlægger og utfør revisionen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsräkenskaperna inte innehåller væsentlig feilinformation. Revisionen omfatter kontroll av ett urval av materialet som underbygger informasjonen i årsräkenskaperna, værdering av anvænda redovisningsprinsipper og oppskattninger samt værdering av innehåll-

let i og presentationen av årsräkenskaperna. I den grad det omfattas av god revisionssted omfatter revisionen også en gjennomgåing av bolagets færmøgenhetsfærvæltning og redovisnings- og interna kontrollsystem. Vi anser at vår revision ger en god grund for vårt uttalande.

Vi anser at

- årsräkenskaperna är oppgjorda i enlighet med lagar og færeskrifter og ger uttrykk for bolagets økonomiske stællning og for at resultatet og kassaflødet for rækenskapsåret øverensstæmmer med god redovisningssted.
- ledningen har oppfylt sin plikt att ombesørje en ordentlig og øversiktig registrering og dokumentation av rækenskaperna i enlighet med lagar og god redovisningssted.
- opplysningarna i årsberättelsen om årsräkenskaperna, om færetsættningarna for fortsatt drift og færslaget till tæckande av underskottet øverensstæmmer med årsräkenskaperna og är i enlighet med lagar og færeskrifter.

Oslo den 8 mars 2001

Deloitte & Touche

Olav Revheim

Auktoriserad revisor

Bolagsstæmma

Ordinarie bolagsstæmma hælls den 18 april 2001 kl. 10.00 pæ Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Styrelse

Styrelseledamøter utsedda av privata ægarintressen

Bjørn Eidem, Vice ordfærande
H.r adv. Partner i advokatfirman Harboe, Eidem & Co A/S.
Styrelseledamot i SAS.
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 5 861.

Mads Henry Andenæs, Styrelsemedlem
Prof.dr.jur., Institutt for Privatrett, Universitetet i Oslo.
Personlig suppleant i SAS.
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 0

Styrelseledamøter utsedda av staten

Harald Norvik, Ordfærande
Civilekonom. Styrelsemedlem i SAS.
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 0

Kari Gjestebj, Styrelsemedlem
Direktør i Norges Bank. Personlig suppleant i SAS.
Aktieinnehav i SAS Norge ASA: 0

SAS Sverige AB

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS Sverige AB (publ), (org.nr. 556042-5414) avger härmed redovisning för räkenskapsåret 2000.

Genom konsortialavtal med SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flygtrafikrörelse i konsortierna Scandinavian Airlines System (SAS) och SAS Commuter. SAS driver verksamheter med anknäring till flygrörelsen i dotter- och intresseföretag. De två konsortierna med dotter- och intresseföretag bildar SAS Gruppen.

Affärsidé

Affärsidén i SAS Sverige AB är att bedriva ett aktivt ägande i SAS Konsortiet. Det övergripande målet är att långsiktigt utveckla SAS genom aktivt styrelsearbete.

Verksamhet

SAS Sverige ABs huvudsakliga verksamhet är att äga och förvalta andelarna (3/7) i SAS Konsortiet. Utöver detta och viss egen finansförvaltning bedriver inte bolaget någon egen verksamhet.

Styrelsearbetet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs styrelse består av fyra ledamöter, varav två ledamöter (ordföranden och vice ordföranden) också är styrelseledamöter i SAS Konsortiets styrelse. Bolagets VD är tillika VD i SAS Konsortiet. Som regel avhålls bolagets styrelsesammanträden i direkt anslutning till SAS Konsortiets styrelsemöten. Genom styrelsens arbetsordning och VD-instruktion fastställs den närmare arbetsfördelningen mellan styrelse och VD.

Styrelsen har under 2000 haft sex styrelsemöten. Därutöver har styrelsen fattat beslut per capsulam vid ett tillfälle.

Miljöredovisning

Beträffande information om miljöarbetet hänvisas till SAS Gruppens årsredovisning samt till SAS Gruppens separata miljöredovisning.

Resultat

Resultatet efter skatter för SAS Sverige AB inklusive 3/7 av SAS Gruppen uppgick till 831 (593) MSEK.

Personal

SAS Sverige AB har ingen anställd personal.

Utdelningspolitik

Styrelserna i SAS moderbolag har som ambition att bedriva en gemensam utdelningspolitik, vilken syftar till att utdelningen för respektive SAS-aktie är lika stor vid omräkning till en och samma valuta.

Den årliga utdelningen fastställs med beaktande av SAS Gruppens resultatutveckling, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

Utdelningspolitiken har som mål att utdelningen över en konjunkturcykel skall vara i storleksordningen 30-40% av SAS Gruppens resultat efter avdrag för beräknad skatt.

Förslag till utdelning

Utdelningen för räkenskapsåret föreslås bli 4:50 (4:00) SEK per aktie och kommer då att uppgå till 317 (282) MSEK. Från och med år 2000 skuldförs ej föreslagen utdelning.

Utsikter för helåret 2001

Beträffande utsikter för 2001 hänvisas till information som lämnats av SAS Gruppen.

Resultaträkning

Proforma

Koncernresultaträkning

MSEK	Not	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		1 188,4	791,1
Personalkostnader		-1,8	-5,1
Rörelsens övriga kostnader		-1,4	-1,6
Rörelseresultat		1 185,2	784,4
Finansiella intäkter		35,2	30,9
Resultat före skatter		1 220,4	815,3
Skatter	1	-389,5	-221,8
Årets resultat		830,9	593,5

¹ Andel i SAS Gruppens resultat före dotter- och intresseföretagens skatter.

Kassaflödesanalyser

MSEK	Proforma			
	2000	1999	2000	1999
Årets verksamhet				
Resultat före skatter	1 220	815	1 272	692
Resultatandelar	-1 188	-791	-1 240	-668
Betalbar skatt	-94	-155	-94	-155
Kassaflöde från verksamheten	-62	-131	-62	-131
Förändring av rörelsekapital	14	1	14	1
Nettofinansiering från verksamheten	-48	-130	-48	-130
Erhållen överföring från SAS	330	410	330	410
Utdelning till aktieägare	-282	-282	-282	-282
Förändring av likvida medel	0	-2	0	-2
Likvida medel vid verksamhets- årets början	1	3	1	3
Likvida medel vid verksamhets- årets slut	1	1	1	1

Balansräkning

Proforma

Koncernbalansräkning

TILLGÅNGAR

MSEK	2000-12-31	1999-12-31
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	0,1	0,1
Finansiella anläggningstillgångar		
Andelar i SAS Gruppen	8 373,0	7 311,8
Andra aktier	0,0	0,0
	8 373,0	7 311,8
Summa anläggningstillgångar	8 373,1	7 311,9
Omsättningstillgångar		
Kortfristiga fordringar		
Fordran på SAS	800,6	851,0
Anticiperad överföring från SAS	-	330,0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	1,3	1,3
	801,9	1 182,3
Kassa och bank	1,1	0,9
Summa omsättningstillgångar	803,0	1 183,2
SUMMA TILLGÅNGAR	9 176,1	8 495,1

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Eget kapital	8		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)		705,0	705,0
Uppskrivningsfond		179,0	179,0
Bundna reserver		4 947,2	4 561,4
Summa bundet eget kapital		5 831,2	5 445,4
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		826,6	899,2
Årets resultat		830,9	593,5
Avgår: Föreslagen utdelning		-	-282,0
Summa fritt eget kapital		1 657,5	1 210,7
Summa eget kapital		7 488,7	6 656,1
Avsättningar för pensioner		0,5	0,5
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatt		1 570,1	1 403,6
Övriga långfristiga skulder		22,1	22,1
		1 592,2	1 425,7
Kortfristiga skulder			
Föreslagen utdelning		-	282,0
Skatteskuld		93,6	130,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1,1	0,8
		94,7	412,8
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		9 176,1	8 495,1
Ställda säkerheter			
Ställda panter SAS Gruppen (3/7)		594,1	413,0
Ansvarsförbindelser			
SAS Gruppen (3/7)		357,8	529,9
VPC		-	0,7
		357,8	530,6

Resultaträkning

MSEK	Not	2000	1999
Resultatandelar i konsortier	2	1 240,4	667,6
Personalkostnader	9	-1,8	-5,1
Rörelsens övriga externa kostnader		-1,4	-1,6
Rörelseresultat		1 237,2	660,9
Ränteintäkter och liknande resultatposter		35,2	30,9
Resultat före skatter		1 272,4	691,8
Bokslutsdispositioner	3	-533,5	-259,3
Skatt på årets resultat	1	-94,1	-154,6
Årets resultat		644,8	277,9

Balansräkning

TILLGÅNGAR

MSEK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Anläggningstillgångar			
Inventarier	4	0,1	0,1
Summa materiella anläggningstillgångar		0,1	0,1
Andelar i konsortier	5	7 983,3	6 746,7
Aktier i koncernföretag	6	120,4	120,4
Andra aktier	7	0,0	0,0
Summa finansiella anläggningstillgångar		8 103,7	6 867,1
Summa anläggningstillgångar		8 103,8	6 867,2
Omsättningstillgångar			
Fordran på SAS		800,6	851,0
Anticiperad överföring från SAS		-	330,0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1,3	1,3
Summa kortfristiga fordringar		801,9	1 182,3
Kassa och bank		1,1	0,9
Summa omsättningstillgångar		803,0	1 183,2
SUMMA TILLGÅNGAR		8 906,8	8 050,4

EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	Not	2000-12-31	1999-12-31
Eget kapital		8	
Bundet eget kapital			
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)		705,0	705,0
Uppskrivningsfond		179,0	179,0
Reservfond		141,0	141,0
Summa bundet eget kapital		1 025,0	1 025,0
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		927,8	935,7
Årets resultat		644,8	277,9
Avgår: Föreslagen utdelning		-	-282,0
Summa fritt eget kapital		1 572,6	931,6
Summa eget kapital		2 597,6	1 956,6
Obeskattade reserver	3	6 071,5	5 538,0
Avsättningar för pensioner		0,5	0,5
Långfristiga skulder		22,1	22,1
Kortfristiga skulder			
Föreslagen utdelning		-	282,0
Skulder till koncernföretag		120,4	120,4
Skatteskuld		93,6	130,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1,1	0,8
Summa kortfristiga skulder		215,1	533,2
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		8 906,8	8 050,4
Ställda säkerheter			
Ställda panter SAS Konsortiet (3/7)		7,8	24,1
Ansvarsförbindelser			
SAS Konsortiet (3/7)		394,4	495,2
VPC		-	0,7
		394,4	495,9

Dessutom har SAS Sverige AB solidariskt ansvar med SAS Danmark AS och SAS Norge ASA för samtliga förbindelser ingångna av konsortierna SAS, SAS Commuter och Scanair.

Bokslutskommentarer

Redovisningsprinciper

Profornaredovisning för SAS Sverige AB

För att öka jämförbarheten mellan SAS Sverige AB och de övriga moderbolagen har i SAS Sverige intagits proforna koncernresultaträkning, koncernbalansräkning samt kassaflödesanalys. I dessa redovisningar ingår förutom SAS Sveriges egen verksamhet 3/7 av SAS Gruppen med s.k. oneline consolidation.

SAS Gruppens redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committees rekommendationer (IASC), vilket bland annat innebär att intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Vidare redovisas kursvinster och kursförluster över resultatet för den period de uppkommer. Finansiella leasing kapitaliseras. Betald och uppskjuten skatt beräknas på resultatet före bokslutsdispositioner, vilka senare inte redovisas i resultaträkningen. Obeskattade reserver delas upp mellan eget kapital och uppskjuten skatteskuld.

SAS Sverige AB

Redovisningen omfattar SAS Sverige AB med 3/7 av SAS Konsortiet och konsortiet SAS Commuter.

I SAS Sverige ABs balansräkning redovisas andelarna i respektive konsortium. I bolagets redovisning sker avsättningar till obeskattade reserver, vilka grundas på bolagets andel av resultat och tillgångar i respektive konsortium.

Konsortiernas egen redovisning är upprättad i enlighet med International Accounting Standards Committee's (IASC) rekommendationer. För SAS Sverige AB görs särskilda konsortieredovisningar vari konsortiernas aktieinnehav i dotter- och intresseföretag redovisas enligt anskaffningskostnadsmetoden.

Övriga bokslutskommentarer

SAS Sveriges dotterföretag bedrev ingen rörelse under året och aktiernas bokförda värde motsvarade i allt väsentligt beskattat eget kapital. Formell koncernredovisning för SAS Sverige AB upprättas ej.

Femårsöversikt¹

MSEK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	1 188	791	1 225	957	778
Resultat före skatter	1 220	815	1 265	996	946
Årets resultat	831	593	900	714	664
Balansräkning					
Anläggningstillgångar ¹	8 373	7 312	6 904	6 177	5 585
Omsättningstillgångar	803	1 183	1 385	1 511	1 433
Summa tillgångar	9 176	8 495	8 289	7 688	7 018
Eget kapital	7 488	6 656	6 329	5 664	5 151
Långfristiga skulder och avsättningar	1 593	1 426	1 428	1 441	1 365
Kortfristiga skulder	95	413	532	583	502
Summa eget kapital och skulder	9 176	8 495	8 289	7 688	7 018
Nyckeltal					
Eget kapital per aktie, SEK	106,22	94,41	89,77	80,34	73,06
Soliditet, %	98,7	94,9	93,4	92,1	93,6
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,0	10,0	16,3	14,0	14,9
Avkastning på eget kapital, %	11,7	9,1	15,0	13,2	13,7

¹ Inklusiv nettoandel i SAS Gruppen.

* Talen för 2000 är exklusive föreslagen utdelning.

Noter

Not 1 – Skatter

	2000	1999
Skatt i SAS Sverige AB		
Betalbar skatt	94,1	154,6
Förändring av uppskjuten skatteskuld	166,4	72,6
Förändring av uppskjuten skattefordran	–	–74,0
Skatter i SAS dotter- och intresseföretag	129,0	68,6
	389,5	221,8

Not 2 – Resultatandelar 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

Not 3 – Obeskattade reserver

	Ingående balans	Årets avsättning	Utgående balans
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
Överavskrivningar			
flygplan, maskiner och inventarier	4 185,8	518,0	4 703,8
byggnader	198,1	–	198,1
Summa	5 538,0	533,5	6 071,5
varav:			
Uppskjuten skatteandel (28%)	1 550,6		1 700,0
Egen kapitalandel	3 987,4		4 371,5

Not 6 – Aktier i koncernföretag

	Org. nr.	Säte	Antal aktier	Kapitalandel	Nom. värde	Bokfört värde	
						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

Dotterföretagen bedriver ingen verksamhet.

Not 7 – Andra aktier

OM Gruppen 17 754 st. à nom. 2 SEK, bokfört värde 32,3 TSEK, börsvärde 3,8 MSEK.

Not 4 – Inventarier

	2000	1999
Ingående anskaffningsvärde	0,2	0,2
Utrangering	–0,1	–
Utgående anskaffningsvärde	0,1	0,2
Ingående ackumulerade avskrivningar	–0,1	–0,1
Utrangering ackumulerade avskrivningar	+0,1	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	0,0	–0,1
Bokfört värde	0,1	0,1

Anskaffningsvärde avser konst

Not 5 – Andelar 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

Not 8 – Eget kapital/Förändring av eget kapital

Proforma SAS Sverige AB	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Bundna reserver	Fria reserver	Summa
Vid årets början	705,0	179,0	4 561,4	1 492,7	6 938,1
Lämnad utdelning				-282,0	-282,0
Efter lämnad utdelning	705,0	179,0	4 561,4	1 210,7	6 656,1
Förskjutning mellan bundna och fria reserver			384,1	-384,1	-
Förändring av omräkningsdifferens			21,0		21,0
Förändring av SAS ägarandel i intresseföretag m.m.			-19,3		-19,3
Årets vinst				830,9	830,9
	705,0	179,0	4 947,2	1 657,5	7 488,7

SAS Sverige AB

	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fritt eget kapital	Summa
Vid årets början	705,0	179,0	141,0	1 213,6	2 238,6
Lämnad utdelning				-282,0	-282,0
Efter lämnad utdelning	705,0	179,0	141,0	931,6	1 956,6
Omräkningsdifferens				-3,8	-3,8
Årets vinst				644,8	644,8
	705,0	179,0	141,0	1 572,6	2 597,6

Not 9 – Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Bolaget har ingen anställd personal.

	2000	1999
Löner och andra ersättningar		
har utgått med till nuvarande styrelseledamöter, medlemmar i SAS representantskap och tidigare verkställande direktör	1,3	1,7
övriga anställda	-	1,8
	1,3	3,5
sociala kostnader		
har utgått avseende nuvarande styrelseledamöter, medlemmar i SAS representantskap och tidigare verkställande direktörer	1,2	1,5
övriga anställda	-	0,6
	1,2	2,1
varav pensionskostnader avseende tidigare verkställande direktörer	0,6	0,7
övriga anställda	-	0,0
	0,6	0,7

Vid 2000 års bolagsstämma beslöts att arvudet till styrelsens ledamöter skulle utgå med ett fast årsarvode om sammanlagt 400 000 SEK varav till ordföranden utgår 150 000 SEK. Arvode till de av SAS Sverige AB utsedda medlemmarna i SAS representantskap fastställdes till 275 000 SEK.

Till tidigare verkställande direktör har under året utbetalats avgångsvederlag månadsvis t.o.m. juli 2000. Pensionförhållandena enligt avtal inträder vid 60 år med en pension motsvarande 70% av bruttolönen.

Lön eller andra ersättningar till nuvarande VD har ej utgått.

Not 10 – Arvoden till revisorer

Arvoden till revisorer är kostnadsfört med 35 TSEK för revision och 12 TSEK för övrig rådgivning.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att i moderbolaget
disponibla vinstmedel 1 573 MSEK disponeras sålunda:

Till aktieägarna utdelas 4,50 SEK per aktie vartill åtgår	317 MSEK
I ny räkning balanseras	1 256 MSEK
	<hr/>
	1 573 MSEK

Stockholm den 8 mars 2001

Bo Berggren

Ordförande

Erik Belfrage

Urban Jansson

Nina Linander

Jan Stenberg

Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 8 mars 2001

Jan Åke Magnuson

Auktoriserad revisor

Gunnar Abrahamson

Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS Sverige AB (publ), organisationsnummer 556042-5414

Vi har granskat årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS Sverige AB för år 2000. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskaphandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskaphandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om

ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 8 mars 2001

Jan Åke Magnuson

Auktoriserad revisor

Gunnar Abrahamson

Auktoriserad revisor

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma hålls tisdagen den 17 april 2001, kl. 18.00 i Wallenbergssalen, IVA Konferenscenter, Grev Turegatan 16, Stockholm.

Deltagande

Aktieägare som vill delta i bolagsstämman skall dels vara införd i den av VPC AB ("VPC") förda aktieboken fredagen den 6 april 2001.

dels anmäla sig till bolaget under adress SAS Sverige AB, c/o SAS Avd STOUU, 195 87 Stockholm, telefon 08-797 12 93, telefax 08-85 94 95 eller via www.sas.se senast tisdagen den 10 april 2001 kl. 16.00.

Förvaltarregistrerade aktier

För att äga rätt att delta i bolagsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller enskild fondhandlare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos VPC. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i god tid före den 6 april 2001.

Utdelning

Som avstämningsdag föreslås fredagen den 20 april 2001. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelningen sändas ut genom VPCs försorg onsdagen den 25 april 2001.

Styrelse och revisorer

Styrelse

Bo Berggren, ordförande

Född 1936. Invald 1985.

Svensk ordförande i SAS. Styrelseordförande i Stenqvist AB. Ledamot i Danisco A/S, Robert Bosch GmbH samt i ytterligare ett antal företags och organisationers styrelser.

Aktieinnehav: 8 000

Erik Belfrage

Född 1946. Invald 1992.

Bankdirektör i Skandinaviska Enskilda Banken. Styrelseordförande i Institutet för Företagsledning (IFL), Utrikespolitiska Institutet (UI), Sigtuna Skolstiftelse och Centre for European Policy Studies (CEPS). Styrelseledamot i bl.a. SAAB. Suppleant i SAS styrelse.

Aktieinnehav: 140

Urban Jansson, vice ordförande

Född 1945. Invald 1999.

Direktör. Styrelseordförande i bl.a. Perstorp och Proffice. Styrelseledamot i bl.a. Ahlstrom Corp., C Technologies, Pyrosequencing, SAS och SEB.

Aktieinnehav: 2 000

Nina Linander

Född 1959. Invald 1999.

Direktör i Vattenfall Energimarknad. Styrelseledamot i Vattenfall Power Management AB och Abonnera i Sverige AB. Styrelsesuppleant i SAS.

Aktieinnehav: 0

Revisorer

Jan Åke Magnuson

Född 1942. Vald 1992.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

Gunnar Abrahamson

Född 1947. Vald 1997.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

Lars-Gunnar Nilsson

Suppleant. Född 1953. Vald 1997.

Auktoriserad revisor. Deloitte & Touche

Dan Phillips

Suppleant. Född 1966. Vald 1998.

Auktoriserad revisor.

SAS styrelse

Styrelsen består av nio ledamöter med tolv suppleanter

Sex ledamöter och sex suppleanter skall representera de tre moderbolagen och utses indirekt av aktieägarna i respektive moderbolag genom val av ledamöter till moderbolagens styrelser. De ledamöter som i SAS Konsortiets styrelse representerar moderbolagen skall bestå av ordföranden och vice ordföranden i varje moderbolags styrelse. De två övriga styrelseledamöterna i vardera moderbolag är suppleanter i SAS Konsortiets styrelse.

Arbetsstagargrupperna i Danmark, Norge och Sverige utser enligt en särskild överenskommen ordning en ledamot respektive två suppleanter var.

Styrelsen utser bland de ledamöter som representerar moderbolagen en ordförande, en förste vice ordförande och en andre vice ordförande. Dessa befattningar skall som huvudregel alternera mellan styrelseordförandena i moderbolagen. I det norska moderbolagets styrelse roterar ordförandeskapet årligen mellan ordföranden och vice ordföranden.

Styrelsen har samma befogenheter och åligganden som normalt tillkommer styrelsen i ett aktiebolag. Styrelsen skall leda och förvalta SAS angelägenheter. Representantskapet meddelar närmare föreskrifter angående styrelsens verksamhet och befogenheter.

Styrelsen utser verkställande direktör och fastställer dennes ersättning. Den löpande förvaltningen sköts av VD, men styrelsen har dock rätt att själv besluta i ärenden som ingår i den löpande förvaltningen. Styrelsen meddelar närmare föreskrifter angående de befogenheter och förpliktelser som tillkommer VD.

Styrelsen är beslutsför då minst fyra av de sex ledamöter som representerar moderbolagen är närvarande och varje moderbolag är företrätt. Varje i styrelsesammanträdet närvarande ledamot har en röst. Styrelsens beslut utgörs av den mening som majoriteten av röstande ledamöter enar sig om, eller – om omröstningen utfaller lika – den mening som stöds av ordföranden, och som stöds av minst fyra av de ledamöter som företräder moderbolagen.



Bo Berggren

född 1936, tekn. dr. h.c.
Ordförande i SAS styrelse 2000.
Svensk ordförande i SAS sedan 1992 samt ordförande i SAS Sverige AB såsom företrädare för svenska privata ägarintressen.

Ledamot i ett antal svenska och utländska företags- och organisationers styrelser.

Aktieinnehav: 8 000 aktier i SAS Sverige AB.

Personlig suppleant: Erik Belfrage



Harald Norvik

född 1946, civilekonom
Förste vice ordförande i SAS styrelse 2000. Alternierande norsk ordförande i SAS sedan 1992 samt ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 2000 som representant för norska staten.

Ordförande i representantskapet i Den Norske Bank. Styrelseledamot i bl.a. Oslo Børs, TV2 AS, Umoe ASA.

Aktieinnehav: 1 000 aktier i SAS Norge ASA.

Personlig suppleant: Kari Gjestebby



Erik Sørensen

född 1944, civilingenjör
Andre vice ordförande i SAS styrelse 2000. Medlem i SAS styrelse sedan 2000 samt ordförande i SAS Danmark A/S styrelse 2000 såsom företrädare för danska privata ägarintressen.

VD i Chr. Hansen Holding A/S. Vice ordförande i ISS A/S samt styrelseledamot i MAERSK MEDICAL A/S.

Aktieinnehav: 10 000 aktier i SAS Danmark A/S.

Personlig suppleant: Anders Knutsen



Bjørn Eidem

född 1942, høyesteretts-advokat

Alternerande norsk ordförande i SAS styrelse sedan 1992, medlem i SAS styrelse sedan 1983. Vice ordförande i SAS Norge ASAs styrelse 2000 som representant för norska privata ägarintressen.

Delägare i advokatfirman Harboe, Eidem & Co AS. Ordförande i bl.a. Hafslund ASA, Havila ASA och Rederiaksjeselskapet Sunnmøre Rederi.

Aktieinnehav: 5 861 aktier i SAS Norge ASA.

Personlig suppleant: Mads Henry Andenæs



Personalrepresentanter

Leif Kindert

född 1941

Medlem i SAS styrelse sedan 1992. Verksam inom SAS i Sverige.

Aktieinnehav: 0
Suppleanter: Ulla Grøntvedt och Jouni Ketola



Urban Jansson

född 1945, direktör

Medlem i SAS styrelse sedan 1999 samt vice ordförande i SAS Sverige ABs styrelse såsom företrädare för svenska staten.

Styrelseordförande i Perstorp och Proffice m.fl. Styrelseledamot i A Ahlström Corp., C Technologies, Pyro Sequencing, SEB m.fl.

Aktieinnehav: 2 000 aktier i SAS Sverige AB.

Personlig suppleant: Nina Linander



Ingvar Lilletun

född 1938

Medlem i SAS styrelse sedan 1979. Verksam inom SAS i Norge.

Aktieinnehav: 0
Suppleanter: John Lyng och Olav Lie



Anders Eldrup

född 1948, cand. scient. pol.

Medlem i SAS styrelse sedan 1993 samt vice ordförande i SAS Danmark A/S styrelse såsom företrädare för danska staten.

Departementschef i Finansministeriet. Vice ordförande i Dansk Olie og Naturgas A/S styrelse.

Aktieinnehav: 0
Personlig suppleant: Bjørn Westh



Helmuth Jacobsen

född 1945

Medlem i SAS styrelse sedan 1998. Verksam inom SAS i Danmark.

Aktieinnehav: 0
Suppleanter: Nicolas Fischer och Jens Tholstrup Hansen

Aktieinnehav per den 20 februari 2001.

SAS ledning



Vagn Sørensen, Marie Ehrling, Gunnar Reitan och Claes Broström.

Jan Stenberg

President & CEO,
född 1939

Verkställande direktör och koncernchef i SAS sedan april 1994. Verkställande direktör i SAS moderbolag SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB sedan 1996.

Tidigare vice VD i Ericsson och ledamot av den verkställande ledningen, styrelseledamot i flera av Ericssons dotterbolag, VD i Ericsson Cables, chef för Affärsområde Public Telecommunications samt VD i Ericsson Telecom AB.

Ordförande i B2 Bredband AB, medlem i styrelsen för Deutsche Lufthansa AG, Förvaltnings AB Statum, Proceedo Commerce AB, Orange Sverige AB och Kungliga Operan samt medlem av aktiemarknadsnämnden.

Aktieinnehav: 13 000 aktier i SAS Sverige AB.

Gunnar Reitan

Executive Vice President & CFO,
född 1954

Medlem av SAS Management Team och sedan oktober 1993 ansvarig för stabsfunktioner inom finans, ekonomi, fastighetsförvaltning och andra koncernstabsfunktioner. Tillika ansvarig för SAS externa relationer i Norge. Anställdes i SAS januari 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge.

Erfarenhet från bank-, industri- och transportområdet.

Styrelsemedlem i SPP Liv AB, Vital Forsikring ASA, Spanair S.A., Leif Høegh & Co samt styrelseordförande i det norska flygbolaget Widerøe.

Aktieinnehav: 0.

Claes Broström

Senior Vice President & CIO,
född 1954

Medlem av SAS Management Team och sedan september 1998 ansvarig för stabsfunktionen Information Strategies & Processes. Huvudansvarig för IT-utveckling och verksamhetsutveckling.

Tidigare arbetat som Vice President i affärsområdesledningen för Ericsson Infocom Systems, ansvarig för IT- och verksamhetsutveckling. Tidigare erfarenhet från data- och verkstadsindustrin som marknadschef, produktionschef samt konstruktionschef. Styrelseordförande i Scandinavian IT Group f.d. SAS Data Holding A/S samt styrelsemedlem i Melody AB.

Aktieinnehav: 200 aktier i SAS Sverige AB.

Marie Ehrling

Senior Vice President,
född 1955

Medlem av SAS Management Team och sedan oktober 1997 ansvarig för Station Services Division. Divisionen handhar kundservice på flygplatser. Fr.o.m. 1 januari 2001 omvandlades denna del av divisionen till en egen Business Unit, Scandinavian Ground Services.

Anställdes i SAS 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994. Tidigare erfarenhet som finansanalytiker på 4:e AP-fonden, informationssekreterare på Utbildnings-, Ekonomi-, respektive Budgetdepartementet.

Styrelsemedlem i AB Lindex.
Aktieinnehav: 0.

Jan Forsberg

Senior Vice President,
född 1951

Medlem av SAS Management Team och sedan januari 1997 ansvarig för Operation Division. Divisionen har det övergripande ansvaret för flygverksamheten inbegripet ansvar för SAS kabinställda och piloter.

Tidigare arbetat som President Gate Gourmet Northern Europe A/S, Managing Director SAS Service Partner Stockholm AB och logistikchef för det internationella byggnadsföretaget Tour & Andersson AB.

Styrelsemedlem i det norska flygbolaget Widerøe.

Aktieinnehav: 0.

Ørnulf Myrvoll

Senior Vice President,
född 1946

Medlem av SAS Management Team och sedan december 1998 ansvarig för Technical Division. Divisionen ansvarar för det tekniska underhållet av SAS flygplansflotta.

Tidigare erfarenhet som President i ABB Norsk Kabel, President i ABB Strømmen AB samt Division Manager i Communication Division Tele & Data och Managing Director, Wessel Kabel AS.

Vice ordförande i styrelsen för Raufoss ASA.

Aktieinnehav: 0.



Aktieinnehav per den 20 februari 2001.



Henry Sténson, Jan Stenberg och Ørnulf Myrvoll.



Bernhard Rikardsen

Senior Vice President,
född 1956

Medlem av SAS Management Team och sedan november 1993 ansvarig för stabsfunktionen Human Resources. Huvudansvarig för bl.a. SAS personalfrågor, personalpolitik och ledarskapsutveckling.

Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990.

Styrelseordförande i dotterföretaget SAS Flight Academy.

Aktieinnehav: 0.

Henry Sténson

Senior Vice President,
född 1955

Medlem av SAS Management Team och sedan mars 1998 ansvarig för stabsfunktionen Public Relations & Government Affairs. Huvudansvar bl.a. för kontakter med media, allmänhet och politiker samt internkommunikation.

Tidigare arbetat som informationschef på Volvo Flygmotor AB, Chef för Automotive Communications i AB Volvo, Informationsdirektör hos Saab Aircraft AB samt Informationsdirektör i Volvo Car Corporation.

Styrelseordförande i European Centre for Public Affairs.

Aktieinnehav: 0.

Erik Strand

Senior Vice President,
född 1951

Medlem av SAS Management Team och ansvarig sedan februari 1996 för divisionen Marketing & Sales. Divisionen har det övergripande ansvaret för all passagerarförsäljning inom SAS och för ett antal partners. Detta innebär ansvar för relationer med resebyråer, företag och SAS egenförsäljning. Divisionen ansvarar även för SAS hela utlandsverksamhet samt all marknads-kommunikation inklusive EuroBonus.

Tidigare erfarenhet som försäljningschef på AB R. Barlach, Reklamchef på Nordiska Kompaniet, Marknads- och affärsområdeschef på DAGAB samt VD för Ticket Travel Group AB.

Styrelseordförande i Svenska Annonserförbundet och tillika styrelseordförande i dotterföretagen SMART AB och SAS Media AB samt styrelseledamot i Mynta IT & Management AB.

Aktieinnehav: 13 900 aktier i SAS Sverige AB.

Vagn Sørensen

Senior Vice President,
född 1959

Medlem av SAS Management Team och sedan januari 1993 ansvarig för Business Systems Division. Divisionen har ansvar för lönsamheten i SAS trafiksystem, prissättning, produkten, flygplansflottan, frakt, SAS Trading, allianser samt för kommersiella strategier. Tillika ansvarig för SAS externa relationer i Danmark. Anställdes i SAS 1984 som trainee på marknadsavdelningen. 1989 Marketing Director för Europa, Mellanöstern och Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.

Vice ordförande i styrelsen för Codan A/S och Codan Forsikring A/S. Medlem i styrelsen för Sophus Berendsen A/S och International Health Insurance. Vidare styrelsemedlem i Cimber Air A/S, Skyways Holding AB, Wonderful Copenhagen, Vice ordförande i Spanair S.A. samt styrelseordförande i Oy Air Botnia Ab. Senior Advisor till EQT Partners A/S.

Aktieinnehav: 0.

Jørgen Lindegaard

född 1948

har utsetts till ny VD och koncernchef och tillträder sin befattning den 8 maj 2001. Han kommer från GN Store Nord i Köpenhamn.

Erik Strand, Jan Forsberg och Bernhard Rikardsen.

Representantskap och revisorer

SAS konsortiets parter (moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB) utövar sitt direkta ägarinflytande i SAS i representantskapet.

Representantskapet består av trettio personer och utses av SAS moderbolags aktieägare vid ordinarie bolagsstämma i respektive moderbolag för att utöva tillsyn och kontroll över SAS styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av SAS konsortiet. Vardera moderbolags bolagsstämma utser tio medlemmar. Medlemmarna får inte vara ledamöter eller suppleanter i SAS styrelse eller i någon av SAS moderbolags styrelser. Representantskapet utser årligen bland medlemmarna en ordförande, en förste vice ordförande och en andre vice ordförande.

De anställda i SAS har rätt att utse nio medlemmar med observatörstatus. Dessa representanter har rätt att närvara och delta i representantskapets möten utan rösträtt. Arbetstagarna i Danmark, Norge respektive Sverige utser tre representanter vardera.

Ordinarie möten med representantskapet hålls två gånger årligen, ett inom fyra månader från räkenskapsårets utgång och ett i oktober eller november.

Vid det förstnämnda mötet behandlar representantskapet följande frågor:

- Fastställande av SAS konsortiets årsbokslut och konsoliderade bokslut.
- Disposition av SAS konsortiets vinst eller förlust.
- Frågan om beviljande av ansvarsfrihet gentemot representantskapet för SAS konsortiets styrelseledamöter och verkställande direktör.
- Utseende av revisorer.
- Val av ordförandepresidium i representantskapet.

Vid det andra årliga ordinarie sammanträdet behandlas SAS resultat per senaste kvartalsbokslut.

Vid båda ordinarie sammanträdena behandlas också rapporter över SAS verksamhet och ekonomiska ställning samt prognoser för verksamheten under den närmaste tiden.

Representantskapet är beslutsfört när en majoritet av medlemmarna från varje moderbolag är närvarande. Varje i sammanträdet deltagande röstberättigad medlem har en röst. I de flesta frågor fattas beslut med enkel majoritet. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst.

SAS representantskap

Danska ledamöter

Ordinarie ledamöter

Svend Jakobsen
Ordförande

Niels Brockenhuus-Schack
Jørgen Mads Clausen
Tommy Dinesen, MF
Peter Duetoft, MF
Jørgen Estrup, MF
Svend Aage
Heiselberg, MF
Kaj Ikast, MF
Axel greve af Rosenborg
Ole Trolle

Personalrepresentanter

Helmuth Jacobsen
Nicolas Fischer
Jens Tholstrup Hansen

Norske ledamöter

Ordinarie ledamöter

Johan Fr. Odfjell
Förste vice ordförande

Gunnhill Margi Andreassen
Evy Buverud Pedersen
Petter Goldenheim
Kaare Granheim
Marit Høvdning
Åge Korsvold
Jan Reinås
Svein Sundsbø
Erik Tønseth

Personalrepresentanter

Ingvar Lilletun
John Lyng
Olav Lie

Svenska Ledamöter

Ordinarie ledamöter

Bo Rydin
Andre vice ordförande

Georg Andersson
Annika Christiansson
Gösta Gunnarsson
Eva Halvarsson
Tom Hedelius
Bertil Jonsson
Bo Lundgren
Tom Wachtmeister
Marcus Wallenberg

Personalrepresentanter

Leif Kindert
Ulla Gröntvedt
Jouni Ketola

Revisorer

Danmark

Stig Enevoldsen
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson
Auktoriserad revisor
Deloitte & Touche

Definitioner och begrepp

AEA • The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största reguljära europeiska flygbolagen.

APEC, Asia Pacific Economic Cooperation • Samarbetsforum för frihandel och ekonomiskt samarbete bland medlemsländer i Asien/Stillahavsområdet.

ASK, Offererade säteskilometer • Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

ATK, Offererade tonkilometer • Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

AV • Asset value (Marknadsjusterat sysselsatt kapital). Totala tillgångarnas bokförda värde plus övervärdet i flygplansflottan, plus nuvärdet av operationella leasingkontrakt (NPV) minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar. Kan också uttryckas som bokfört eget kapital plus övervärde i flygplansflottan, plus nuvärdet av operationella leasingkontrakt (NPV) plus netto räntebärande skulder.

Avkastning på eget kapital • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt eget kapital. Skatt på SAS Konsortiets och Konsortiet SAS Commuters resultat beräknas härvid med en schablonskattesats om 29,1% (vägd genomsnittlig skattesats för Danmark, Norge och Sverige).

Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), marknadsbaserat • EBITR minus avskrivningsdelen av kostnaden för operationell flygleasing plus ändring övervärden (flygplan) i relation till AV.

Betalda passagerarkilometer (RPK) • Se RPK.

Betalda tonkilometer (RTK) • Se RTK

Break even-lastfaktor • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

Bruttovinstmarginal • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

Börsvärde, årets slut • Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

Code-Share • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

CFROI • EBITDAR i relation till AV.

Direktavkastning, genomsnittskurs • Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

EBIT (inkl. realisationsvinster) • Rörelseresultat.

EBITDA • Resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar, avskrivning av goodwill och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

EBITDAR • Resultat före finansnetto, skatter, avskrivningar, avskrivning av goodwill, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och kostnad för operationell flygplansleasing.

EBITR • Resultat före finansnetto, skatter och kostnad för operationell flygplansleasing.

ECAC, European Civil Aviation Conference • Forum för samarbete mellan och samordning av europeiska nationella myndigheter i civila luftfartsfrågor.

Enhetsintäkt (yield) • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

Enhetskostnad • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per viktad RPK/ASK.

EV (Enterprise Value) • Genomsnittlig börskurs för de tre SAS aktierna vid årsskiftet med tillägg av genomsnittlig nettoskuld under året samt nuvärdet av operationella leasingkontrakt.

EVA, Equity Value Added • Avkastningen utöver bolagets genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) x marknadsjusterat kapital.

Finansiell leasing • Finansiell leasing baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt överförts till leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

IATA • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

ICAO • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för den internationella civila luftfarten.

Kabinfaktor Passagerare • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även beläggning.

Kapacitetskostnader • SAS Gruppens avskrivningar för flygplan, reservmotorer och övriga reservdelar, kostnad för operationell flygplansleasing samt räntekostnader (netto).

Kapitalandelsmetoden • Andelar i intresseföretag upptas till SAS andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

Kassaflöde från verksamheten • Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

Kassaflöde per aktie • Kassaflöde från verksamheten för SAS Gruppen efter avdrag för betald skatt i respektive moderbolag dividerat med antal aktier.

Marknadsjusterat sysselsatt kapital • Se AV.

Nettofinansiering från verksamheten • Se kassaflöde.

Nettoskuld • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

Nettovinstmarginal • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

NKI • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar SAS tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

NPV • Nuvärde – netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

Offererade säteskilometer • Se ASK

Offererade tonkilometer • Se ATK

Operationell leasing • Operationell leasing baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämföras med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

P/CE-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

PULS • Personalundersökning om livet i SAS. Mäter personalens uppfattning om sin arbetsmiljö och genomförs årligen.

Regularitet • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

REVPAR, Revenue per available room • Intäkt per tillgängligt hotellrum.

ROCE • Se Avkastning på sysselsatt kapital.

ROCE, marknadsbaserat • Se Avkastning på sysselsatt kapital, marknadsbaserat.

RPK, Betalda passagerarkilometer • Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

RTK, Betalda tonkilometer • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

Räntetäckningsgrad • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

Skuldsättningsgrad • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

Soliditet • Eget kapital plus uppskjuten skatteskuld och minoritetsintressen i relation till balansslutningen.

Sysselsatt kapital • Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

Sysselsatt kapital, marknadsmässigt • Se AV.

Total lastfaktor • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

Totalavkastning • Summan av aktiens kursförändring och utdelning.

TSR • Total Shareholder Return, genomsnittlig totalavkastning.

US Majors • Grupp bestående av de största amerikanska reguljära flygbolagen inklusive fraktflygbolag.

Vinst per aktie (EPS) • Vinst efter skatter dividerat med antal aktier.

Wet lease-avtal • inhyrning av flygplan inkl. besättning.

WACC • Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnaden för operationell flygplansleasing.

Yield • Se Enhetsintäkt.

Informationstillfällen

Bolagsstämma SAS Danmark A/S	18 april 2001	Delårsrapport 3, jan–sep 2001	7 nov 2001
Bolagsstämma SAS Norge ASA.	18 april 2001	Bokslutskommuniké 2001	feb 2002
Bolagsstämma SAS Sverige AB.	17 april 2001	Årsredovisning 2001.	mars 2002
Delårsrapport 1, jan–mars 2001	8 maj 2001	Miljöredovisning 2001	mars 2002
Delårsrapport 2, jan–jun 2001	8 aug 2001		

SAS månatliga trafik- och produktionsstatistik utkommer den sjätte arbetsdagen i varje månad.

Alla rapporter finns på engelska, danska, norska, svenska och kan rekvireras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, fax +46 8 797 15 15. De finns även tillgängliga och kan beställas på Internet:

www.sas.se

e-mail: investor.relations@sas.se

Adresser

Adresser

Huvudkontor

SAS
SE-195 87 Stockholm
Besöksadress:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 00 00
www.sas.se

Danmark

SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besöksadress:
Hedegaardsvej 88
Köpenhamn S
Telefon: +45 32 32 00 00
www.sas.dk

Norge

SAS
NO-0080 Oslo
Besöksadress:
Snarøyveien 57
Fornebu
Telefon: +47 64 81 60 50
www.sas.no

SAS/SAS Investor Relations

på Internet
www.sas.dk
www.sas.no
www.sas.se
www.scandinavian.net

SAS Bokning

Danmark

Inrikes, telefon: 70 10 30 00
Utrikes, telefon: 70 10 20 00

Finland

Telefon: 0106 8000

Norge

Telefon: 810 03 300

Sverige

Business Class och fullpris
inrikes, telefon: 020 727 727

Utrikes Economy Class,
Telefon: 020 727 555

Inrikes rabattpris,
Telefon: 020 727 000

SAS Business Class Hot Line

24-timmars service för flyg-
och hotellbokningar.
Telefon: +45 32 32 68 00

Moderbolag

SAS Danmark A/S

Hedegaardsvej 88
DK-2300 Köpenhamn 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
Besöksadress:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: +46 8 797 12 93



Produktion: SAS och Wildeco.
Foto: Ulf Owenede, Johan Olsson,
Knut Marsen, Magnus Skoglöf, m.fl.
Tryck: Arne Löfgren Offset, Stockholm 2001.
Årsredovisningen är tryckt på Silverblade Matt
och miljömärkt med den nordiska Svanen.

”SAS vision är att göra skandinaverna
stolta över sitt flygbolag.”

SAS Gruppen

SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00
www.sas.se

SAS Danmark A/S

DK-2300 Köpenhamn 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