



SAS konsernets Årsrapport 2002

& Miljørapporten

www.sasgroup.net



SAS konsernet

www.sasgroup.net

SAS konsernet er Skandinavias største børsnoterte fly- og reiseselskap. SAS konsernet tilbyr flytransport samt flyrelaterte tjenester med utgangspunkt fra Nord-Europa. Scandinavian Airlines flyr i Skandinavia, til/fra Europa, Nord-Amerika og Asia. Scandinavian Airlines er medlem og en av grunnleggerne av verdens største globale flyallianse - Star Alliance™. Andre flyselskaper i konsernet er Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskap og Air Botnia. I konsernets forretningsområder Airline Support Businesses og Airline Related Businesses er det selskaper som støtter flyvirksomheten; for eksempel SAS Cargo Group og SAS Flight Academy. I konsernet inngår også hotellvirksomhet med Rezidor SAS Hospitality.

Fra 1. juli 2002 ble SAS konsernet omstrukturert og omfatter nå fem forretningsområder. Fra fjerde kvartal 2002 rapporterer SAS konsernet resultatet oppdelt i fem forretningsområder mot tidligere fire.



- Scandinavian Airlines omfatter passasjertransport inkludert produksjonsselskapet SAS Commuter.
- Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter de øvrige flyselskapene i konsernet. SAS konsernet eier 100% av Braathens, 74% av Spanair, 99% av Widerøe samt 100% av Air Botnia. Blant de tilknyttede selskapene er airBaltic, Air Greenland, Skyways og British Midland.
- Airline Support Businesses. I forretningsområdet inngår forretningsenhetene SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services samt SAS Cargo Group.
- Airline Related Businesses inkluderer Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, RampSnake, SAS Media og Travellink.
- Under forretningsområdet Hotels driver Rezidor SAS Hospitality SAS konsernets hotellvirksomhet. Selskapet arbeider med fire varemerker; Radisson SAS Hotels & Resorts, Regent, Country Inn og Park Inn.

Finansiell informasjon

Alle rapporter finnes på engelsk, dansk, norsk og svensk og kan bestilles fra SAS, SE-195 87 Stockholm, på telefon: +46 8 797 17 88 og faks: +46 8 797 51 10. De er også lagt ut på Internett og kan bestilles på adressen: www.sasgroup.net. SAS konsernets månedlige trafikk- og produksjonsstatistikk kommer ut den sjette arbeidsdagen i hver måned. Andre henvendelser kan rettes til SAS Group Investor Relations, Sture Stølen, telefon: +46 8 797 14 51 eller via e-post: investor.relations@sas.se

Finansiell kalender

Generalforsamling 10. april 2003 ■ Delårsrapport 1, januar-mars 2003, 13. mai 2003 ■ Delårsrapport 2, januar-juni 2003, 11. august 2003 ■ Delårsrapport 3, januar-september 2003, 11. november 2003 ■ Årsregnskapskommuniké 2003, februar 2004 ■ Årsrapport og Miljørapport 2003, mars 2004.

Generalforsamling

SAS konsernets generalforsamling finner sted 10. april kl. 16.00 i

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

Innhold

 SAS konsernet		 Airline Related Businesses	63
■ Året i korte trekk	2	■ Scandinavian IT Group	65
■ Viktige begivenheter	3	■ SAS Trading	66
■ Administrerende direktør har ordet	4	■ SAS Flight Academy	67
■ SAS konsernets forretningsidé, misjon, visjon og mål	6	■ Jetpak	67
■ SAS konsernets strategiske utvikling	7	■ European Aeronautical Group	68
■ SAS konsernets struktur og styringsmodell	8	■ RampSnake	68
■ SAS konsernets «Turnaround»	9	■ SAS Media	68
■ SAS konsernets markeder og posisjonering	13	■ Travellink	68
■ Økonomisk utvikling og prognoser	16	 Hotels	69
■ Myndighetenes luftfartsvilkår	18	 Økonomisk rapportering	73
■ Allianser og partnerskap	19	■ Årsberetning	74
■ Sustainable Development	22	■ Rapportering av virksomhetsgren	77
■ SAS konsernets medarbeidere	23	■ SAS konsernets resultatregnskap med kommentarer	78
■ SAS konsernets varemerker	24	■ SAS konsernets balanse med kommentarer	80
 Kapitalmarkedet	25	■ SAS konsernets kontantstrømpoppstilling med kommentarer	82
■ Aksjen	26	■ Resultat i sammendrag	83
■ Nøkkeltall per aksje	29	■ Kommentarer og noter til Årsberetningen	
■ Økonomisk tiårsoversikt	30	- Regnskap- og vurderingsprinsipper	84
■ SAS konsernets flyflåte, investeringer og kapitalbinding	32	■ Noter	88
■ Finansiering og finansiell risikostyring	35	■ SAS AB, morselskapet - resultatregnskap og balanse samt noter (inkludert legal struktur)	99
 Scandinavian Airlines	37	■ Forslag til disponering av overskudd	101
■ Scandinavian Airlines' mål, strategiske innretning og måloppfyllelse	39	■ Revisjonsberetning	101
■ Strategier for å oppnå økt konkurransevne	40	■ Styre og revisorer	102
■ Styrket kundemålsetting	41	■ Corporate Governance	103
■ Trafikk- og markedsutvikling	42	■ SAS konsernets ledelse	104
■ Distribusjonskanaler	44	 Miljørapport	105
■ Sikker reise	45	■ Miljødirektørens forord	106
■ Operasjonelle nøkkeltall	46	■ Miljønøkkeltall	106
 Subsidiary & Affiliated Airlines	47	■ Konsernets viktigste miljøaspekter	107
■ Spanair	49	■ Ressursbruk og miljøpåvirkning	108
■ Braathens	52	■ Omverdenen	109
■ Widerøe's Flyveselskap	54	■ Miljøvirksomheten 2002	110
■ Air Botnia	55	■ Flyvirksomheten	112
■ Affiliated Airlines	56	■ Øvrig virksomhet	116
 Airline Support Businesses	57	■ Hotellvirksomheten	118
■ SAS World Sales (SWS)	59	 Bakgrunnsfakta	119
■ SAS Technical Services (STS)	60	■ Definisjoner og begreper	119
■ Scandinavian Ground Services (SGS)	61	■ Historisk tilbakeblikk	120
■ SAS Cargo Group	62	■ Flyflåten	Omslagets innside
<i>I årsrapporten er det benyttet visse uttrykk som er spesifikke for flyselskaper. De forklares under Definisjoner og begreper, side 119.</i>		 Adresser	Omslaget

Året i korte trekk



Årets driftsinntekter utgjorde 64 944 (51 433) MSEK, som er en økning på 26,3%. For sammenlignbare enheter og justert for valutaeffekt ble driftsinntektene i perioden redusert med 1,0% eller 512 MSEK.

Resultat før avskrivninger og kostnader til flyleasing (EBITDAR) utgjorde for hele året 7 294 (3 168) MSEK, som er en økning på 130%.

Resultat før salgsgvinster utgjorde for året -951 (-2 282) MSEK. Eksklusive poster av engangstype utgjorde resultatet før salgsgvinster for hele år 2002, -736 (-2 282) MSEK.

Resultat før skatt utgjorde -450 (-1 140) MSEK.

CFROI for hele år 2002 ble på 13% (7%).

Resultat per aksje for perioden januar-desember ble for SAS konsernet -0,81 (-6,65) SEK, og den bokførte egenkapitalen per aksje utgjorde 92,33 (96,06) SEK.

Styret foreslår at det ikke utdeles utbytte til SAS ABs aksjeeiere for driftsåret 2002.

SAS konsernets nåværende forbedringstiltak anses ikke å være tilstrekkelige for å oppnå målene for langsiktig lønnsomhet og konkurranseevne. Det vil derfor bli iverksatt ytterligere strukturelle tiltak for å styrke posisjonene til de ulike flyselskapene i konsernet i tiden fremover.

På bakgrunn av den usikre politiske situasjonen globalt og de vanskelige markedsforholdene foretar SAS konsernet under de rådende omstendigheter ingen nærmere vurdering av resultatet for år 2003.

SAS konsernet vedtok i februar 2002 en «sustainability»-policy.

Scandinavian Airlines' og Braathens miljøindeks ble forbedret med henholdsvis 8 og 14 enheter, og det er de største forbedringene som noen gang er oppnådd i løpet av ett enkelt år.

Nøkkeltall (definisjoner, se side 119)

	Forretningsområdene*											
	SAS konsernet		Scandinavian Airlines		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels	
	2002	2001	2002	2001***	2002	2001**	2002	2002	2001	2002	2001	
Driftsinntekter, MSEK	64 944	51 433	37 163	41 166	17 525	3 123	20 628	6 052	8 148	3 570	3 510	
EBITDAR, MSEK	7 294	3 168	3 315	1 802	3 389	510	-	-	-	-	-	
EBITDAR-margin, %	11,2	6,2	8,9	4,4	19,3	16,3	-	-	-	-	-	
EBIT, MSEK	682	-629	-68	-1 049	484	49	286	134	157	102	230	
EBIT-margin, %	1,1	-1,2	-0,2	-2,5	2,8	1,6	1,4	2,2	1,9	2,9	6,6	
CFROI, %	13	7	9	4	-	-	-	-	-	-	-	
EBT, Resultat før skatt, MSEK	-450	-1 140	-1 032	-1 499	120	7	259	84	160	85	208	
Investeringer, MSEK	10 054	11 374	7 763	10 227	1 618	429	- ¹	408	542	265	176	
Antall fly	314	275	199	200	115	75	-	-	-	-	-	
Antall dagl. avg. (gjennomsnitt)	1 471	1 212	810	915	661	297	-	-	-	-	-	
Antall destinasjoner	123	128	86	94	78	51	-	-	-	-	-	
Gjennomsnittlig antall ansatte	35 506 ²	31 035	7 556	22 364	6 392	1 530	13 188	4 188	4 038	3 117	3 103	
Karbondioksid (CO ₂), 000 tonn	5 757 ³	4 949 ³	3 765	4 110	1 970	818	-	-	-	6,40	6,13	
Nitrogenoksider (NOx), 000 tonn	19,7	17,0	13,7	14,8	6,0	2,1	-	-	-	-	-	

* Eksklusive konsernets fellesfunksjoner og konsernelimineringer (for SAS konsernets rapportering av virksomhetsgren, se side 77). ** Spanair er ikke konsolidert i SAS konsernet - inkludert som kapitalandel. Braathens er ikke resultatmessig konsolidert i SAS konsernet i 2001. ***Gjelder det tidligere forretningsområdet SAS Airline. ¹ Investeringer for Airline Support Business rapporteres sammen med Scandinavian Airlines. ² Inkluderer ansatte i konsernets fellesfunksjoner med 1 065. Det gjennomsnittlige antall ansatte fordeler seg på 43,5% kvinner og 56,5% menn. ³ Inklusive SAS konsernets eiendommer og bygninger (Facility Management). Se side 116.

Viktige begivenheter

Første kvartal 2002

Airbus A340, som har svært gode miljøegenskaper, ble innfaset på samtlige av Scandinavian Airlines' ruter til Asia ■ Europa-kommisjonen godkjente 5. mars SAS konsernets økning i eierandel til 74% i Spanair. Fra denne datoen behandles Spanair som et datterselskap i SAS konsernet.

Andre kvartal 2002

Scandinavian Airlines og Braathens samordnet 2. april 2002 sine trafikksystemer på norsk innenrikstrafikk ■ SAS AB gjennomførte en nyemisjon på 200 MSEK som et siste skritt i innføringen av en felles aksje ■ I mai 2002 kjøpte SAS konsernet 33,1% av aksjene i Widerøe fra minoritetsaksjeeiere. Et frivillig tilbud med samme vilkår er blitt sendt til de andre minoritetsaksjeeiere, og per 31. desember utgjorde SAS konsernets eierinteresse 99,4% ■ I juni 2002 ble det besluttet at Spanair fra 1. april 2003 blir fullverdig medlem i Star Alliance™.

Tredje kvartal 2002

Datterselskapet SMART ble solgt til Amadeus. Salget ga en salgsgevinst på 811 MSEK ■ Rezidor SAS Hospitality inngikk en master franchise-avtale med Carlson Hotels Worldwide, noe som gir eksklusiv rett i Europa, Midtøsten og Afrika til ytterligere tre varemerker: Regent, Country Inn og Park Inn. Rezidor SAS solgte rettighetene til varemerket Malmaison ■ I juli 2002 ble det innført en ny organisasjon med fem forretningsområder.

Fjerde kvartal 2002

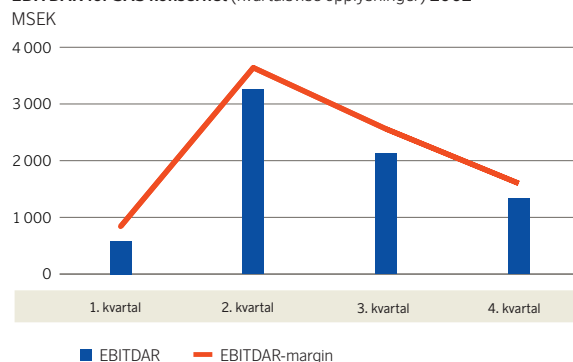
Datterselskapet SAS Flight Support kjøpte Aeronautical Services Group av Thales Avionics og skiftet navn til European Aeronautical Group ■ Målet for SAS konsernets strukturelle tiltak økte fra 4 000 MSEK til 6 400 MSEK etter gjennomført valideringsprosess. Full effekt av tiltakene ventes i 2004/2005 ■ En tvist med Luftfartsverket i Sverige ble avgjort til fordel for SAS konsernet, som mottok en erstatning på 570 MSEK ■ Et nytt produksjonskonsept ble introdusert for Scandinavian Airlines i forbindelse med vinterprogrammet for 2002.

Etter 1. januar 2003

1. januar innførte Scandinavian Airlines en ny distribusjonsstrategi basert på nettopriser til distribusjonsleddet.

Nøkkeltall - SAS konsernets aksje (lokal valuta)						
	SAS AB (København)		SAS AB (Oslo)		SAS AB (Stockholm)	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Valuta	DKK	DKK	NOK	NOK	SEK	SEK
Resultat etter skatt per aksje	-0,65	-5,36	-0,66	-5,78	-0,81	-6,65
Børskurs ved årets utgang	41,6	53,0	41,0	57,5	49,4	68,0
Utbytte (forslag 2002)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

EBITDAR for SAS konsernet (kvartalsvise opplysninger) 2002



Konsernoverordnede mål

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

SAS konsernets vekstmål er å øke driftsinntektene med 2 prosentenheter mer enn AEA (markedet).

Definisjoner, se side 119.

Administrerende direktør har ordet



Med de nyopkjøpte selskapene Spanair og Braathens er SAS konsernet Europas fjerde største flykonsern målt i antall passasjerer.

Utfordringene er store, men vi jobber energisk for å posisjonere konsernet på et marked som er preget av lavere økonomisk aktivitet og økt konkurranse.



2002 var et år fullt av utfordringer. Da betingelsene for flybransjen raskt ble forverret i andre halvdel av 2001, ble det viktig å møte situasjonen med handlekraft. Dette har preget året som er gått. Samtidig som vi gjennomfører resultatforbedringstiltak, både kortsiktige og mer strukturelle tiltak, opptrer vi offensivt på markedet. Det er en utfordring som vi har tatt, og det er den vei vi må fortsette å gå.

SAS konsernets resultat før skatt for 2002 ble negativt til tross for det intensive endringsarbeidet.

Gjennom året har vi i vårt arbeid hovedsakelig hatt fire målsettinger: Det har vært viktig å tilpasse kapasiteten etter den rådende etterspørselen, skape grunnlag for langsiktig resultatforbedring og økt konkurranseevne, integrere de nye selskapene i konsernet og gjennomføre en ny konsernstruktur.

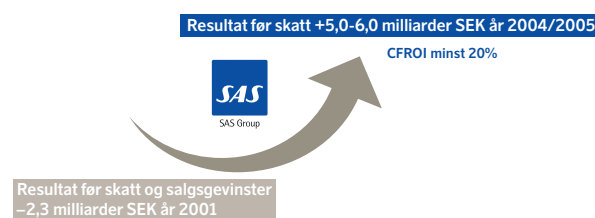
Oppgangen i verdensøkonomien har latt vente på seg, og forventningene om en oppgang er stadig blitt skjøvet frem i tid. Usikkerheten om fremtiden og de svake konjunktorene har ført til færre reisende. Konjunktorene kan vi ikke påvirke, men vi kan være offensive i en stadig hardere konkurransesituasjon. Konsolideringen av Braathens og Spanair betyr en strategisk styrking av konsernet. Ut fra et miljøsynspunkt var 2002 et meget fremgangsrikt år. Aldri tidligere er SAS konsernets miljøeffektivitet blitt forbedret så mye på et enkelt år. Dette skyldes fremfor alt en mer effektiv utnyttelse av kapasiteten.

Konkurranseevnen må sikres

Et avventende marked i kombinasjon med økt konkurranse setter inntektene under press. Det er den virkelighet SAS konsernet lever i. Vi har satt i gang to resultatforbedringsprogrammer innenfor rammen av det som kalles Turnaround. Hovedmålsettingen er å oppnå langsiktig lønnsomhet og konkurranseevne. Hoveddelen av dette programmet berører Scandinavian Airlines, der

utfordringen ligger i å skape et betydelig mer effektivt produksjonsapparat.

De kortsiktige tiltakene er nå fullt og helt iverksatt i henhold til planen. De strukturelle tiltakene ventes å gi en effekt på cirka 3 000 MSEK i 2003, og nettoeffekten i 2004 er beregnet til over 5 milliarder SEK. Dette er så absolutt nødvendige etapper på veien mot et mer konkurransedyktig selskap, og det dreier seg her om en kontinuerlig prosess. Ytterligere strukturelle tiltak er nødvendige for å kunne posisjonere konsernets ulike flyselskaper.



SAS konsernet har formulert et langsiktig lønnsomhetsmål, CFROI, på 20%. Turnaround er et skritt på veien, men ytterligere tiltak vil bli nødvendig.

I 2002 innførte vi en ny konsernstruktur med fem tydelige forretningsområder. Målsettingen er at alle virksomheter, enten de er separate selskaper eller forretningsenheter, skal ha forretningsmessige relasjoner til sine kunder og leverandører. Det gir økt transparense, gjør resultatansvaret tydeligere, fremmer forretningsmessig tankegang og forenkler «benchmarking» både internt og eksternt.

Strategisk posisjonering

Den økte konkurransen i bransjen, ikke minst fra de raskt voksende lavkostselskapene, er en utfordring som krever at vi

handler raskt. De svake konjunktorene, endret reisemønster og følgene av dette presser inntektene enda mer.

Vi definerer ulike strategier for å møte utfordringene, og vi arbeider videre for å kunne tilby flere og billigere reiser til våre kunder.

Elektroniske kanaler og Internett får en stadigere viktigere rolle i dagens reisemarked, og våre kunder forventer lett tilgjengelige produkter. Det tilbyr vi, og det ble en betydelig økning i bestillinger gjort på Scandinavian Airlines Internett-side i 2002. Vi arbeider videre med å utnytte de teknologiske fremskrittene fullt ut. Våre kunder etterspør også enkelhet, og konseptet Scandinavian Direct er svaret på disse ønskene.

SAS konsernets globale partnerstrategi med Star Alliance-samarbeidet fortsetter. Kundene tilbys et verdensomspennende nettverk til 729 flyplasser i 124 land, og Star Alliance fortsetter å vokse med flere nye flyselskaper i 2003. Spanair blir medlem 1. april 2003.

SAS EuroBonus er et viktig lojalitetskonsept i dialogen med våre kunder. Medlemstallet fortsatte å øke i 2002.

Fjerde største flykonsern

SAS konsernet er nå det fjerde største flykonsernet i Europa med mer enn 33 millioner transporterte passasjerer i 2002. I den markedssegmenteringen av bransjen som er påbegynt, er de ulike flyselskapene i SAS konsernet godt posisjonert. Den interkontinentale trafikken drives av Scandinavian Airlines, og på disse rutene økte antall passasjerer med 16% til 1,4 millioner. På rutene til Asia økte kapasiteten med opp til 30% samtidig som kabinfaktoren økte. Vi skal være stolte av dette resultatet i kombinasjon med høye plasseringer i kundeundersøkelser.

Vi vil benytte samtlige flyselskaper i konsernet når vi flytter frem våre posisjoner. De regionale selskapene Widerøe og Air Botnia utvikler seg gunstig, Spanair har en kostnadsstruktur som er på nivå med lavkostselskapene, og Braathens positive utvikling gleder oss.

Ja til avregulering, nei til særbehandling

I desember 2002 ble det fattet en historisk beslutning. Da innvilget EUs toppmøte i København en rekke stater i Øst- og Mellom-Europa medlemskap i unionen fra 1. mai 2004. Da vil også disse landene omfattes av EUs avregulerte luftfartsmarked. Med vår lange erfaring i å drive virksomhet i regionen, ser vi potensialet i det som nå skjer. Utenfor EU/EØS må det også komme en avregulering, og vi ønsker velkommen den endring i mer liberal retning som nå ser ut til å være på vei.

Sikkerheten på flyplassene er viktig, men det finnes også en kostnadsdimensjon å ta hensyn til. Dessverre tyder signalene på at vi er inne i en utvikling der luftfarten særbehandles med ulik politikk. Vi protesterer selvsagt ikke mot det høye sikkerhetsnivået, men mot at kostnadene ensidig legges over på bransjen, og også på passasjerene.

Når det gjelder kravene til utbygging av infrastrukturen, har nedgangen i trafikken og nullvekst gitt bransjen et pusterom. Det er allikevel viktig at dempet utbygging ikke blir en flaskehals senere når trafikken igjen tar seg opp.

Medarbeiderne har en nøkkelrolle

Medarbeiderne spiller en avgjørende rolle i vårt endringsarbeid. Mer enn noensinne er det nødvendig med full deltakelse. Vi etterstreber stor åpenhet i de ulike prosessene. Når vi tvinges

til å redusere antall medarbeidere, satser vi spesielt på kommunikasjon og informasjon. Respekten for den enkelte er det sentrale i arbeidet, og jeg beklager dypt at mange dyktige medarbeidere må forlate konsernet. De som er igjen i konsernet, utsettes for en stor belastning samtidig som de gjennom sin profesjonelle innstilling og sitt engasjement skaper en høy kundeverdi.

SAS konsernet engasjerer seg fortløpende i spørsmål om likeverd, og alle medarbeidere er selvsagt like verdifulle. Det er kompetansen som er viktig. Det har allerede i lang tid vært et stort etnisk mangfold blant de ansatte i SAS konsernet.

Ekspansjon i hotellsektoren

Rezidor SAS Hospitality er inne i en dynamisk utvikling. Takket være en sterk europeisk kundebase er våre hoteller ikke blitt like negativt påvirket gjennom året som andre aktører på markedet. Driftsinntektene økte, og driftsmarginen forble uendret sammenlignet med 2001.

I september ble det underskrevet en master franchise-avtale med Carlson Hotels Worldwide. Avtalen ga eksklusive rettigheter til tre nye sterke varemerker. Målet er å ha 700 hoteller innen ulike varemerker senest innen 2012, og dette gjennomføres med en meget begrenset kapitalinnsats.

Utfordringer fremover

Vi ser nå hvordan hele bransjen står overfor en omstrukturering fordi krisen i flybransjen setter oss under stort press for å gjennomføre raske endringer. Det europeiske trafikkflyet må helt enkelt bli mer effektivt på alle områder.

For oss kommer 2003 til å bli et omstrukturingsår i konsernet, først og fremst gjelder det for Scandinavian Airlines. Vårt mål står fast: Gjennom å oppnå betydelig lavere kostnader skal vi skape lønnsomhet og langsiktig konkurransevne. Det krever at samtlige selskaper i SAS konsernet fortsetter å tilpasse sig markedets og de ulike kundesegmentenes nye krav om mer fleksible og prisgunstige produkter. SAS konsernet har en sterk posisjon på et viktig nordeuropeisk flymarked. For å beholde og forsterke denne posisjonen må vi kunne tilby flyreiser til betydelig lavere priser enn hva vi hittil har klart. Det fortjener markedet.

Vi lever i en tid i endring, og jeg vet at det finnes en betydelig handlekraft i SAS konsernet. Varemerket er veldig sterkt, og vår virksomhet er tuftet på solide verdier som pålitelighet og omtanke hvor kunden står i sentrum. Vi må allikevel bli enda flinkere og gi slipp på gamle rutiner og tankegang. Det er en krevende utfordring, og vi vet hva som forventes av oss. Jeg er overbevist om at viljen og styrken til å foreta de nødvendige endringer finnes i konsernet.



Stockholm, februar 2003

Jörgen Lindegaard

Jörgen Lindegaard
Administrerende direktør og Konsernsjef

SAS konsernets forretningsidé, misjon, visjon og mål



«Flere og billigere reiser»

SAS konsernet har en sterk posisjon i et betydelig nordeuropeisk flymarked. For å beholde og forsterke denne posisjonen i dagens og fremtidens stadig tøffere konkurransesituasjon, må konsernet kunne tilby flyreiser til betydelig lavere priser enn det konsernet hittil har vært i stand til.

Lavere priser krever lavere kostnader. SAS konsernet skal kunne produsere flyreiser som er betydelig mer kostnadseffektive enn i dag, uten å måtte gi avkall på den grunnleggende kvaliteten. Gjennom lavere priser skal konsernet få flere reisende og dermed kunne tilby flere frekvenser og flere destinasjoner til, fra og innen det nordeuropeiske flymarkedet.

Forretningsidé/misjon

- SAS konsernets hovedoppgave er å tilby flytransport av passasjerer.
- For å styrke markedsverdien skal SAS konsernet i tillegg engasjere seg i andre flyrelaterte virksomheter.

Visjon

SAS konsernet

- investerer kun i selskaper som er konkurransedyktige og som prioriteres av kunden
- utvikler medarbeidere, tjenester og varemerker til nytte for kundene
- skal oppfattes som det mest attraktive investeringsobjektet blant europeiske flyselskaper.

Mål

SAS konsernets mål i den kommende femårsperioden er å:

- oppnå en CFROI på minst 20% i gjennomsnitt
- øke omsetningen med minst 2 prosentenheter mer per år enn markedet*.

* Gjennomsnitt for AEA (Association of European Airlines)

Verdier

SAS konsernet skal være et konsern som kjennetegnes av

- verdiskapning
- pålitelighet
- omtensksomhet.

Strategiske veivisere

Strategiene for konsernets langsiktige utvikling skal sikre SAS konsernets visjon og mål. SAS konsernets strategiske hovedmålsetting kan sammenfattes i fire hovedspor:

Konkurranssevne

Flybransjen er en kapitalintensiv bransje der høy kapasitetsutnyttelse og produktivitet er avgjørende for konkurransevnen. Hver virksomhet i SAS konsernet skal være konkurransedyktig i et økonomisk, miljømessig og sosialt perspektiv, samt ha en konkurransedyktig prissetting. Dette krever en stadig effekti-

visering og utnyttelse av ny teknologi, og at avtaler og vilkår er på nivå med konkurrentenes.

Vekst

De flyselskapene og andre virksomheter i SAS konsernet som gjennom god konkurransevne og attraktive kundetilbud skaper forutsetninger for lønnsomhet, skal gis mulighet til å vokse. Konsernet prioriterer midler til vekst ut fra dette perspektivet. For å oppnå attraktive kundetilbud forutsettes det at SAS konsernets flyselskaper kan tilby enklere og mer fleksible produkter til gunstige priser.

Verdiskapning

Markedsverdien av SAS konsernet skal tilsvare de underliggende og potensielle verdiene som finnes i konsernet.

Kapitalmarkedsperspektivet skal være styrende for driften og utviklingen av selskaper og virksomheter i SAS konsernet. Hvert datterselskap skal drives som om selskapet i seg selv var et «allment» selskap, men det skal følge opp de forpliktelsene og ivareta de mulighetene som ligger i at selskapet er en del av SAS konsernet.

Den eksterne kommunikasjonen skal være preget av en åpen informasjonsformidling, bedre sektorinformasjon og større tydelighet om fremtidige forventninger. Dette gjelder også miljørelatert informasjon og informasjon om konsernets aktive bidrag til en positiv samfunnsutvikling.

Delaktighet

Den interne kommunikasjonen og lederskapet skal være preget av åpenhet. Det skal finnes tydelige mål og belønningsformer koblet til resultatutvikling. Konsernets medarbeidere skal oppleve at de er delaktige i utviklingen av sin virksomhet og at de har personlig interesse i det.



SAS konsernets strategiske utvikling



Størrelsen på trafikken til, fra, innen og via SAS konsernets hjemmemarked er cirka 45 millioner passasjerer årlig med en omsetning på cirka hundre milliarder SEK.



Strategisk utvikling av SAS konsernet Flyvirksomhet

SAS konsernet har et stort hjemmemarked i Norden og østersjøområdet. Hjemmemarkedet inkluderer markedet til og fra Europa samt markedet til og fra interkontinentale destinasjoner.

Hjemmemarkedet har fulgt utviklingen i den globale flyindustrien. Utvidelsen av EU vil åpne for nye muligheter, ikke minst i de østersjølandene som blir berørt. Utenfor Nord-Europa er konsernet representert i det spanske markedet. Spania er et voksende marked for flytrafikk både innenriks og utenriks og er et stort reisemål for mange skandinaver.

SAS konsernets ambisjon er å kunne tilby kundene et bredt spekter av nonstop-ruter fra de større byene og etterstrebe gode transferforbindelser når passasjergrunnlaget ikke er stort nok for nonstop-flyginger. Dette krever konkurransedyktighet på alle viktige trafikkstrømmer.

SAS konsernet er i dag bygd opp av flere selvstendige flyselskaper med forretningsmodeller som til en viss grad er forskjellige. Scandinavian Airlines er det største flyselskapet innen konsernet, og det er viktig for konsernets utvikling at dets konkurranseevne og lønnsomhet gjenoprettes. De andre flyselskapene tilpasser også sin virksomhet for å styrke konkurranseevnen. Der trafikkstrømmene ikke er store nok til at konsernets flyselskaper kan drive lønnsomt, betjenes markedet gjennom samarbeid med andre flyselskaper i Star Alliance™.

Flyrelatert virksomhet

De nærmeste årene prioriteres økt effektivitet innen konsernets flyrelaterte virksomheter. Målet er at alle virksomheter skal kunne tilby konkurransedyktige priser. På denne måten skapes det nødvendige vilkår for konsernets flyselskaper samtidig som det gir virksomhetene et bedre grunnlag for lønnsomme, eksterne forretninger.

Flyselskapenes etterspørsel etter eksterne tjenester øker etter hvert som nye flyselskaper blir etablert, samtidig som fullservice-selskapene skiller ut virksomheter for flyrelaterte tjenester som tidligere var integrert. Utviklingen drives også av at det skjer en avregulering og globalisering. Det forventes strukturendringer og økt konkurranse i de fleste flyrelaterte bransjer.

SAS konsernets flyrelaterte virksomheter skal følge med i strukturendringene innen sine respektive bransjer og kjøpe opp selskaper, inngå allianser eller finne andre løsninger for virksomheter som gir en merverdi for konsernet. Konsernet etterstreber å øke den fremtidige handlefriheten. Utgangspunktet er å gjøre hver virksomhet konkurransedyktig ut fra et bransjeperspektiv.

Hotellvirksomhet

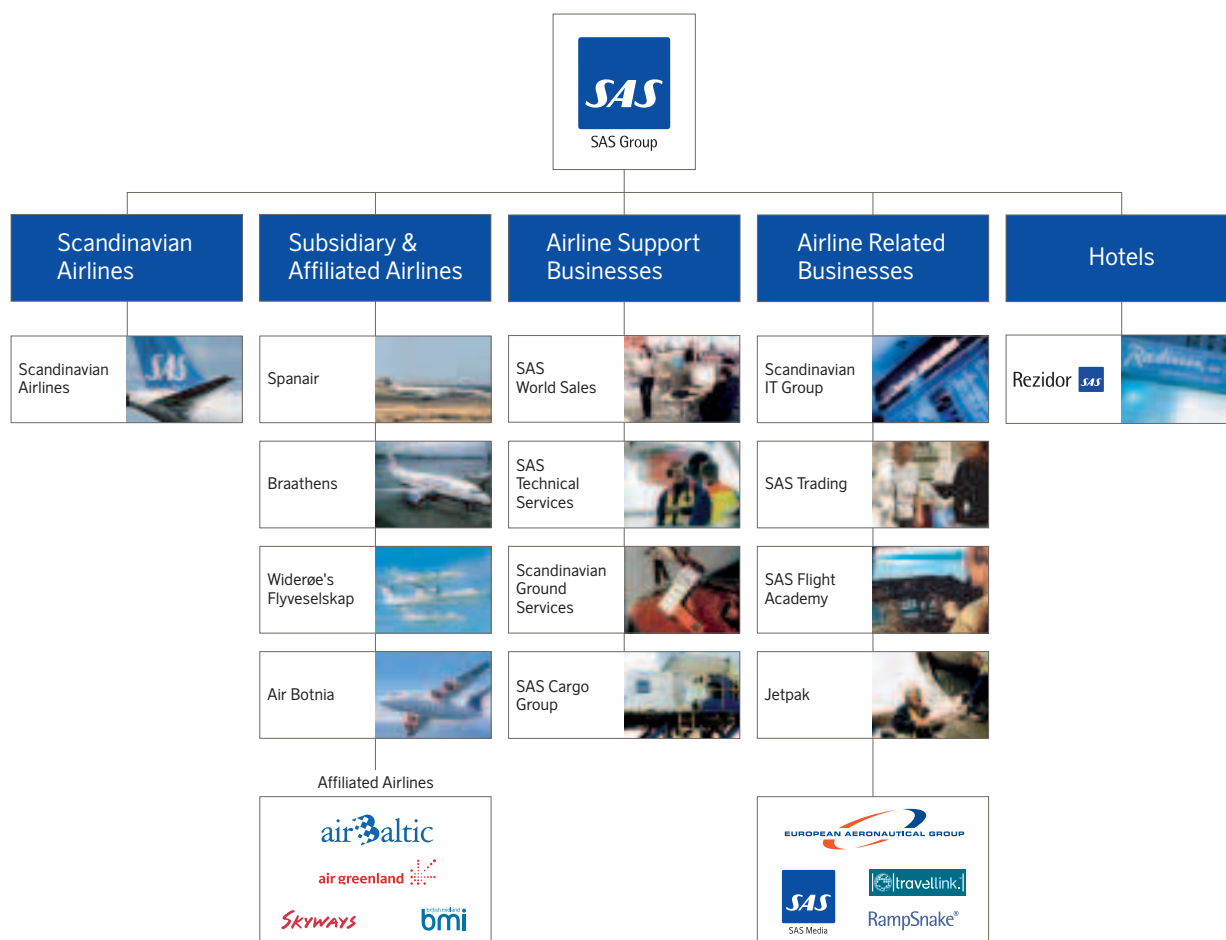
Hotellvirksomheten er en frittstående virksomhet innen konsernet. Det er positive synergier mellom hotell- og flyvirksomheten. SAS konsernets hotellvirksomhet har hatt en positiv utvikling og bidratt positivt til konsernets resultat. Hotellene har ekspandert på en fremgangsrik måte, og gjennom avtalen med Carlson Hotels Worldwide er grunnlaget lagt for en ytterligere ekspansjon. Det er fortsatt gode muligheter for å skape verdier for SAS konsernet.

Sustainable Development

Konsernet skal bidra til en bærekraftig utvikling ved å optimere sitt ressursforbruk og systematisk velge operative løsninger som gir lav miljøbelastning, samt være klar over den innvirkning de har på samfunnet omkring dem. (Se *dessuten Sustainable Development*, side 22.)

SAS konsernets struktur og styringsmodell

Formålet med den nye konsernstrukturen som ble innført 1. juli 2002, er å øke transparensen, tydeliggjøre resultatansvaret og fremme en forretningsmessig tankegang, samt forenkle benchmarking både internt og eksternt. I SAS' konsernledelse er ansvaret blitt fordelt for de forskjellige forretningsområdene¹. (Se SAS' konsernledelse, side 104.)



Styringsfilosofiens fire grunnsteiner

- SAS konsernets styringsfilosofi bygger på at resultatansvar fremmer forretningsmessighet og motivasjon.
- SAS konsernet utvikles mot å bestå av selvstendige, forretningsmessige virksomheter.
- Hver virksomhet skal være konkurransedyktig innen sin bransje.
- Styringen og ledelsen av SAS konsernet skal preges av felles vurderinger.

Styringsmodell

Konsernledelsen bestemmer rammene for virksomheten ved å fastsette overordnede strategier og policyer.

Hver virksomhet skal styres i henhold til vekst-, resultat- og avkastningsmål for anvendt kapital som er relevante ut fra et kapitalmarkedsperspektiv. Styringsmålene tilpasses de respektive bransjene og sammenlignes med relevante konkurrenter. Hensikten er å forbedre konkurransevnen og bidra til SAS

konsernets samlede verdi. For flyselskapene vil den operative styringen ha økt fokus på nøkkeltall som gir uttrykk for en effektiv produksjonsplattform.

Den operative styringen utøves gjennom konsernledelsens representasjon i virksomhetenes styrer for aksjeselskapene eller internstyrer for forretningsenhetene.

Markedspristfastsettelse mellom forretningsenhetene

Alle virksomhetene skal ha opprettet fungerende forretningsmessige relasjoner med sine kunder og leverandører innen konsernet. Innen de nye forretningsenhetene er arbeidet i gang med å bygge prismodeller og avtalestrukturer² med kundene. Det er et fastlagt prinsipp at avtalene skal være markedsmessige. Det arbeidet som pågår med å markedsstilpasse avtalene, fortsetter i 2003 og fremover.

¹ Enhetene innen hvert forretningsområde er satt opp etter størrelsen på omsetningen.

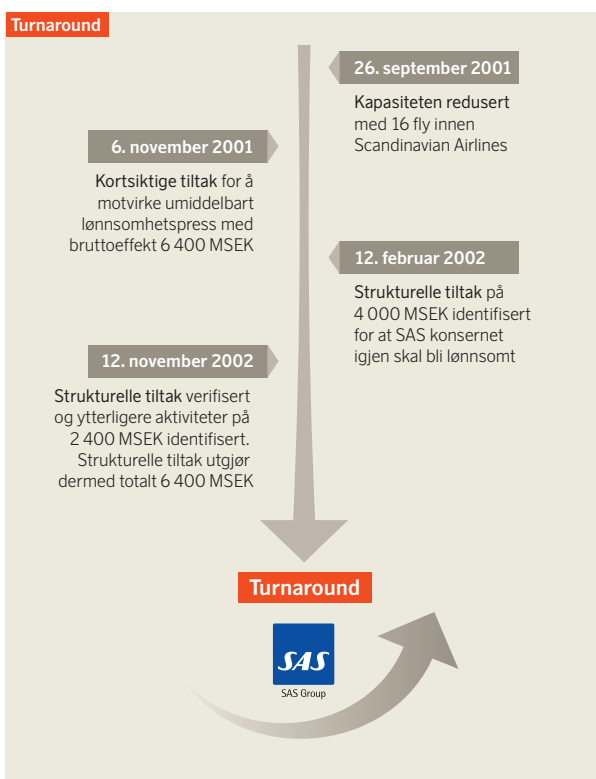
² Avtaleforholdene reguleres ved Service Level Agreements (SLA) som skal uttrykke volum, priser, servicenivåer og fordeling av forretningsrisikoer.

SAS konsernets «Turnaround»

Flybransjen var preget av overkapasitet og omstrukturingsbehov lenge før 11. september 2001. Hendelsene høsten 2001 tydeliggjorde og forverret de lønnsomhetsproblemene som bransjen hadde tidligere.

De svakere konjunktorene og den skjerpede konkurransen har ført til at samtlige flyselskaper i SAS konsernet og først og fremst Scandinavian Airlines har måttet tilpasse seg en ny situasjon i verden omkring dem, der kundene opptrer annerledes. Mot denne bakgrunnen har SAS konsernet satt i gang to resultatforbedringsprogrammer innenfor rammen av det som kalles Turnaround. Hovedmålsettingen for Turnaround er å øke konkurranseevnen og styrke lønnsomheten.

Vurderingen er imidlertid, på bakgrunn av den svake markedsutviklingen og skjerpede konkurransen, at det blir nødvendig med ytterligere strukturelle tiltak for å oppnå målene for lønnsomhet og langsiktig konkurranseevne.



Tiltak innen Turnaround

SAS konsernets to forbedringsprogrammer utgjør brutto 12 800 MSEK. Programmene omfatter kortsiktige tiltak som utgjør cirka 6 400 MSEK og strukturelle tiltak som utgjør ytterligere cirka 6 400 MSEK.

Kortsiktige tiltak

Gjennomføringen av de kortsiktige tiltakene tok til i slutten av 2001. Tiltakene ble gjennomført i henhold til den oppsatte planen og er nå avsluttet. I år 2002 ga de kortsiktige tiltakene en effekt på cirka 3 400 MSEK. Tiltakene får full effekt i løpet av 2003.

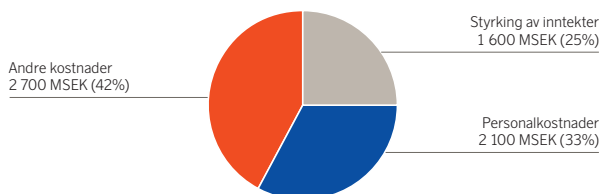
Kortsiktige tiltak 2002/2003		
MSEK	Brutto helårseffekt 2003	Beregnet resultat effekt per 31. des. 2002
Scandinavian Airlines		
Kapasitetsreduksjoner	500	500
Styrking av inntekter	2 200	0*
Kostnadsreduksjoner	2 400	1 700
Totalt Scandinavian Airlines	5 100	2 200
Andre konsernselskaper	1 300	1 200
Totalt kortsiktige tiltak	6 400	3 400*

*Styrking av inntektene på 2 200 MSEK som består av en tilleggsavgift på 4 USD/passasjer/ flyging samt en generell prisøkning på 5%, er oppveid av økte forsikringskostnader og negativ passasjermiks. Nettoresultateffekten er dermed nær null.

Strukturelle tiltak

For igjen å oppnå lønnsomhet ble det innført strukturelle tiltak innen SAS konsernet i begynnelsen av 2002.

Fordeling av strukturelle tiltak



I 2002 er det blitt gjennomført et stort arbeid for å verifisere de strukturelle tiltakene i SAS konsernet. Det førte til at det opprinnelige ambisjonsnivået på 4 000 MSEK kunne økes til 6 400 MSEK med full effekt i 2005. Tiltakene omfatter 1 600 MSEK i styrking av inntekter og 4 800 MSEK i kostnadsreduksjoner.

Fordeling av de strukturelle tiltakene 2003-2005

MSEK	
SAS konsernet inkl. Scandinavian Airlines og konsernfunksjoner	
Ledelse og administrasjon	1 200
Scandinavian Airlines	
Produksjonskonsept	1 600
Kommersielle strategier (styrking av inntekter inkl. 800 MSEK)	1 200
Distribusjon og salg inkl. SAS World Sales (styrking av inntekter inkl. 800 MSEK)	1 300
Ytterligere tiltak innen forretningsområdet Airline Support Businesses	
Scandinavian Ground Services	500
SAS Technical Services	600
Totalt strukturelle tiltak	6 400



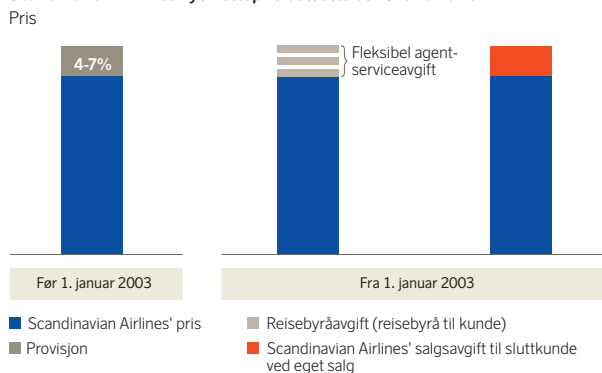
Ledelse og administrasjon

Når det gjelder overhead, støttefunksjoner og administrasjon innen Scandinavian Airlines, Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services, SAS World Sales og de øvrige konsernfunksjonene ble det gjennomført en kostnadsreduksjon på 30% innen konsernet som vil få nesten full effekt i løpet av 2003. Reduksjonen ble gjennomført ved å senke ambisjonsnivået og øke produktiviteten.

til 600 timer, og tilsvarende for kabinpersonale, fra 540 timer til 600 timer, innen Scandinavian Airlines som et første delmål.

Stabiliteten i trafikksystemet forventes også å bli bedre når det nye produksjonskonseptet gjennomføres. De negative effektene av tåke i Oslo kan f.eks. begrenses for svensk innenrikstrafikk i og med at svensk innenrikstrafikk har egne dediserte fly som i løpet av sitt trafikkdøgn ikke skal til eller kommer fra f.eks. Oslo.

Scandinavian Airlines nye nettoprisfastsettelse i Skandinavia



Kommersielle strategier - Scandinavian Airlines

Innen området «kommersielle strategier» vil det bli innført en ny konfigurasjon av fly med cirka 7% flere seter. Økt flyeffektivitet og redusert bakkeservice vil bli gjennomført i henhold til planen. Innen EuroBonus vil det kommersielle partnersamarbeidet bli utvidet.

Distribusjon og salg - Scandinavian Airlines

Innen distribusjon og salg vil call center-strukturen bli forenklet. Målet er å øke Internett-salget fra cirka 1% i 2002 til 25% i 2005. For innsjekking via Internett er målet 20%. Målet for de billettløse reisene er 50% i 2004. (Se også *Distribusjonskanaler*, side 44.)

Scandinavian Ground Services (SGS)

Innen Scandinavian Ground Services skyldes hoveddelen av besparelsene reduserte trafikktopper ved innføringen av det nye trafikksystemet, økt automatisering ved innsjekking og generelt økt effektivitet innen passasjerservice. (Se *diagram nedenfor*.)

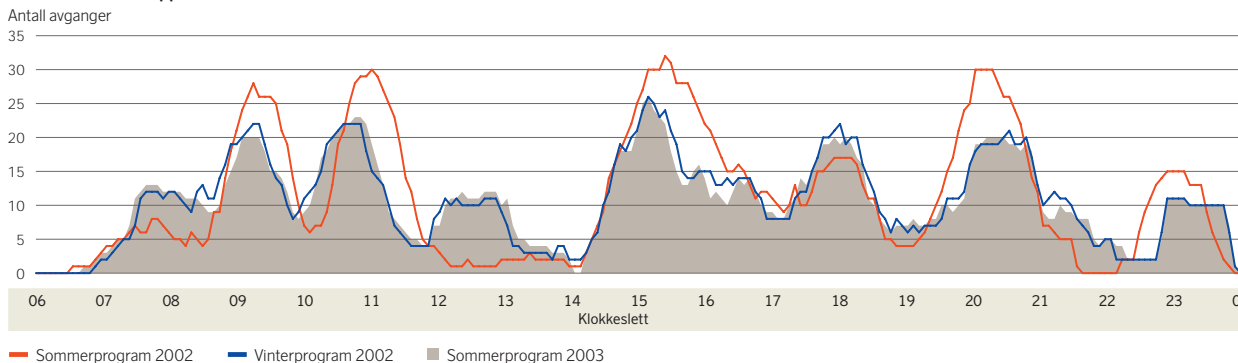
SAS Technical Services (STS)

Innen STS vil et mer sesongtilpasset teknisk vedlikehold frigjøre kapasitet og dermed muliggjøre kostnadsbesparelser. Det vil bli innført et sentralt lager for materiell, noe som vil frigjøre kapital.

Produksjonskonsept - Scandinavian Airlines

Det nye produksjonskonseptet ble innført 27. oktober 2002 i forbindelse med det nye vintertrafikkprogrammet. Forbedringene inkluderer økt flyutnyttelse (fra 7,5 til 9 timer per døgn), redusert turnaround-tid med 5-10 minutter og økt produktivitet ved å utnytte flyene mer effektivt innen de forskjellige ruteområdene. Pilottimer på årsbasis skal øke fra 490 timer

Reduserte trafikktopper ved Københavns Lufthavn



I forbindelse med vintertrafikkprogrammet 2002 ble produksjonssystemet i København lagt om. Morgenavgangene ut fra København ble lagt til et tidligere klokkeslett. Omleggingen fører til betydelig lavere trafikktopper og jevnere trafikkstrøm i løpet av døgnet, samt bedre ressurstilpassning og økt produktivitet. Det muliggjør en reduksjon i bemanningen på 15% på bakken for SAS konsernets flyavganger/-ankomster.



Tidsplan for iverksetting

De strukturelle tiltakene er i ferd med å iverksettes, og effekten i løpet av 2003 forventes å bli cirka 3 000 MSEK. Alle tiltakene vil bli innført senest i løpet av 2004. Nettoeffekten i 2004 forventes å bli 5 500 MSEK og full effekt forventes i 2005.

Tidsplan for iverksetting av strukturelle tiltak, (MSEK)			
År	Kostnadseffekt	Inntektseffekt	Totalt
2003	2 400	600	3 000
2004	4 200	1 300	5 500
2005	4 800	1 600	6 400

Gjennomføring av de strukturelle tiltakene

Gjennomføringen av de strukturelle tiltakene foregikk i 2002 i henhold til planen. Dette gjelder både antallet påbegynte og gjennomførte aktiviteter og det økonomiske resultatet. I 2002

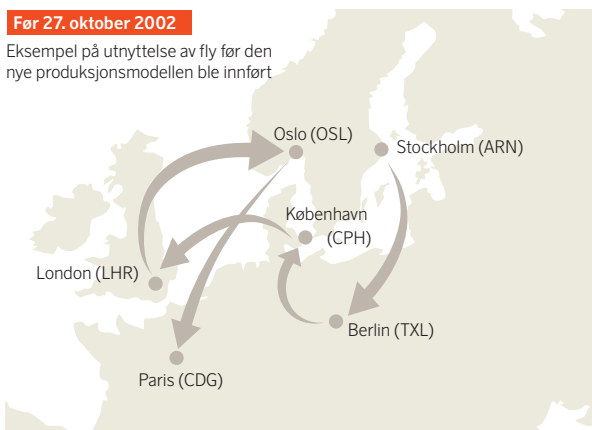
er 23% av aktivitetene, tilsvarende 43% av helårseffekten i 2003 og 28% av helårseffekten ved fullstendig gjennomføring av programmet i 2005, blitt gjennomført. I løpet av 2003 er det planlagt at 80% av aktivitetene skal være gjennomført.

De strukturelle tiltakene fører til en overtallighet på i alt 2 700 tjenester, hvorav 900 fra administrasjonen og 1 800 fra produksjonen. I løpet av 2002 er en nedskjæring på i alt 1 200 tjenester blitt besluttet, og dette vil gi full effekt i løpet av 2003. Av disse er det 700 tjenester innen administrasjonen, 300 piloter og 200 tjenester innen de andre produserende enhetene. Av disse 1 200 tjenestene har i alt 500 blitt redusert ved naturlig avgang og frivillige løsninger. 300 piloter fikk varsel om oppsigelse 1. november 2002, og ytterligere 200 er blitt sagt opp i de andre enhetene. 200 personer er blitt frigjort fra sine tjenester og har tiltrådt nye stillinger i konsernet, f.eks. for å håndtere nye kunder innen Ground Services. Den resterende overtalligheten vil oppstå og håndteres etter hvert i løpet av 2003 og 2004 i takt med innføringen av de strukturelle tiltakene.

Flyutnyttelse cirka 7,5 timer

Før 27. oktober 2002

Eksempel på utnyttelse av fly før den nye produksjonsmodellen ble innført



Flyutnyttelse cirka 9 timer

Etter 27. oktober 2002

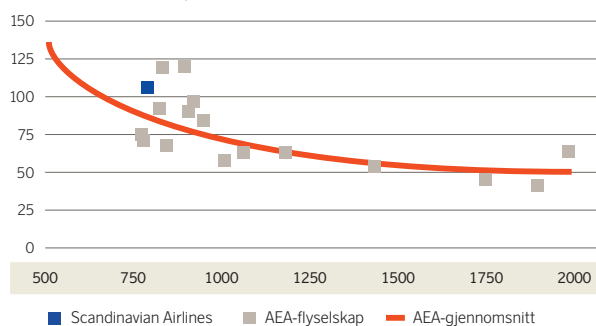
Etter at den nye produksjonsmodellen ble innført, sendes flyene i sløyfer hovedsakelig til og fra hovedbasene i København, Oslo og Stockholm



Det nye produksjonskonseptet gir forutsetninger for en bedre utnyttelse av flyene. Tidligere ble flyene brukt i lange sløyfer. Nå er de tre basene København, Oslo og Stockholm skilt fra hverandre og knyttes bare sammen gjennom hovedstadstrafikken.

Hvordan enhetskostnaden varierer med flyavstand, Europa 2001

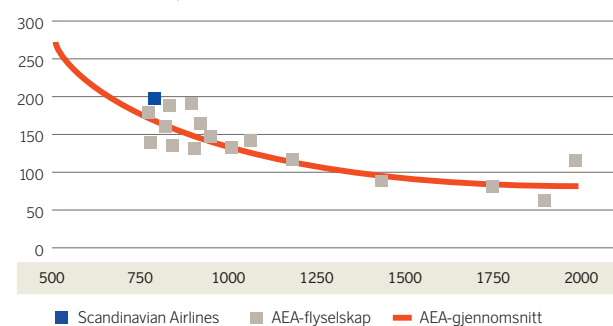
Kostnad/tilbudt tonnkm, amerikanske cent



Scandinavian Airlines har en kortere gjennomsnittlig flyavstand enn de fleste konkurrentene. Målsettingen er at Turnaround-tiltakene skal redusere Scandinavian Airlines' enhetskostnad med 20%.

Hvordan enhetsinntekten varierer med flyavstand, Europa 2001

Inntekt/betalt tonnkm, amerikanske cent

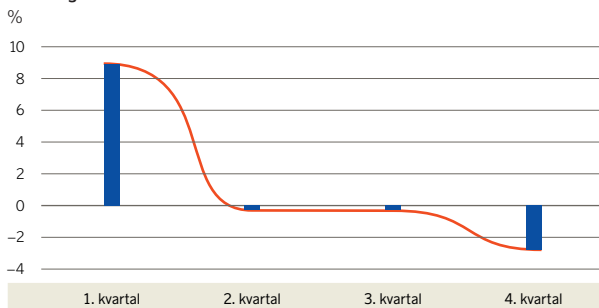


Scandinavian Airlines har en høyere enhetsinntekt enn de fleste andre europeiske flyelskaper, noe som delvis skyldes kortere flystrekninger. Justert for dette er yelden fortsatt høyere, noe som skyldes en høyere andel fullprisbetalende, mindre flystørrelser og aktiv yield-management.

SAS Airline* - enhetskostnadsutvikling 2002			
MSEK	Justert**		Andel av differanse
	2001	2002	
Salgskostnader	2 222	2 007	-0,7%
Flydrivstoff	3 684	3 187	-1,6%
Luftfartsavgifter	3 677	3 621	-0,2%
Personale	12 894	14 176	4,0%
Andre kostnader	9 417	9 413	0,0%
I alt	31 894	32 404	1,6%

Volumkomponent (ASK = - 4,0%)
 Tabellen er basert på nettokostnadsprinsippene og er eksklusive flyleasingkostnader.
 * SAS Airline (Scandinavian Airlines + SAS Technical Services + Scandinavian Ground Services + SAS World Sales)
 ** Justert for valuta og volum.

Utvikling av enhetskostnaden - SAS Airline* 2002



Enhetskostnaden gjelder det tidligere forretningsområdet SAS Airline der enhetene Scandinavian Airlines, SAS World Sales, SAS Technical Services og Scandinavian Ground Services inngikk. Enhetskostnaden steg kraftig i begynnelsen av 2002 før effektene av de kortsiktige tiltakene viste resultater og enhetskostnaden deretter falt gradvis.

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

Kostnadsavsetninger

Som følge av overtalligheten er det gjort avsetninger i fjerde kvartal 2002 som dekker arbeidsfri oppsigelsestid, avtalepensjoner og andre avtaler for overtallig personale (se side 78).

Langsiktig konkurranseevne innen flybransjen - kostnadseffektivitet

Et flyselskaps langsiktige kostnadseffektivitet bestemmes av selskapets evne til å håndtere kostnader til besetning, fly, salg, vedlikehold, bakketjeneste og administrasjon. Flydrivstoff og statlige avgifter er også store kostnadsposter, men de er atskillig mer konkurranseuøytrale.

Parametere for langsiktig konkurranseevne - kostnader

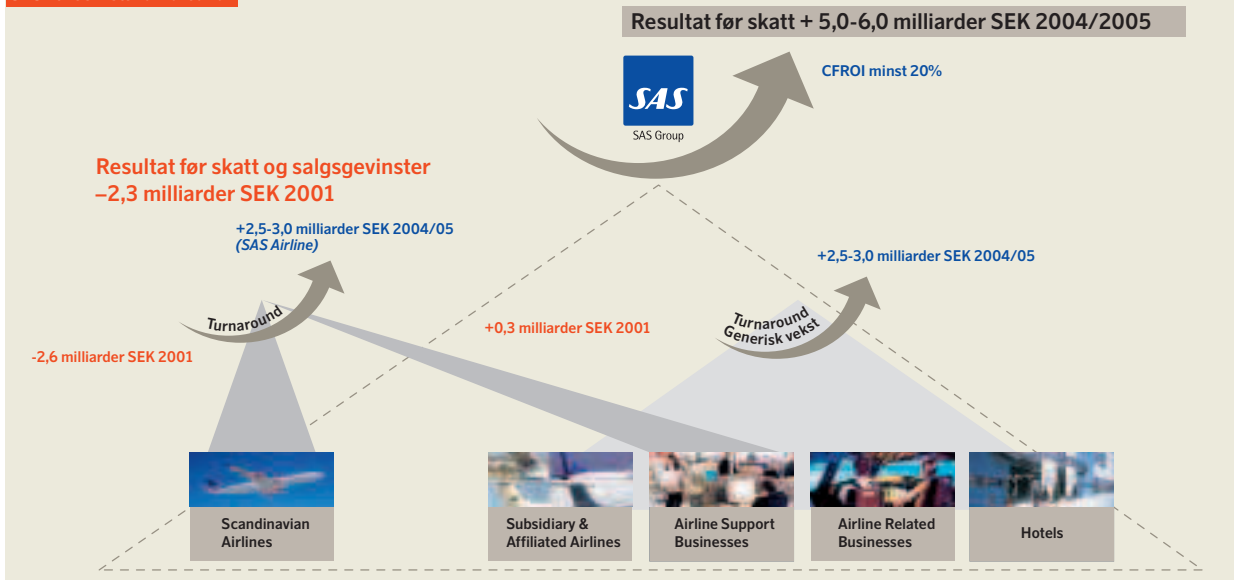
- Flyutnyttelse** Blant «fullservice-selskaper» ligger det et stort potensial i å øke flyflåten utnyttelsesgrad. Lavkostselskaper utnytter vanligvis fly opptil tolv timer per dag. Dette er mulig ved bl.a. kortere turnaround-tider, enklere handling og en mer effektiv utnyttelse av døgnnet. Det er også et resultat av at det fokuseres på punkt til punkttrafikk heller enn nettverkstrafikk, noe som forenkler optimeringen.
- Besetningsutnyttelsesgrad** uttrykt i blokktimer per kategori/år for piloter og kabinpersonale.
- Salgskostnader** som en andel av inntektene. Kostnadene skal gjenspeile en høy andel salg over Internett, en optimal blanding av distribusjonskanaler og effektive call centers.
- Teknisk vedlikehold** med konkurransedyktige priser per flytime. Prisen forutsetter f.eks. kritisk masse per flytype, en stor grad av sesong-/døgntilpasning, effektiv planlegging av vedlikehold av fly og optimal størrelse på og plassering av tekniske baser.
- Bakketjenester** med konkurransedyktige priser per landing. Enhetsprisen forutsetter f.eks. en stor grad av automatisering, korte tider for å snu fly og en stor andel arbeidstid i direkte produksjon mot kunde sammenlignet med samlet antall betalte arbeidstimer.
- Administrasjonskostnader** som andel av samlede driftskostnader. Det forutsetter en administrasjon med færre antall ansatte og effektive IT-systemer uten unødvendig kompleksitet.

Turnaround

Status 2002, delmål Scandinavian Airlines	2002	Delmål
Flyutnyttelse (blokktimer/dag/fly)	7,5	9
Besetningsutnyttelsesgrad, piloter (blokktimer/pilot/år)	490	600
Utnyttelsesgrad, kabinpersonale (blokktimer/kabinansatt/år)	530	600
Flystopp over natt*	800	500
Turnaround, tid	40 min.	30 min.
Teknisk vedlikehold, kostnader	-10 til -15% vs 2002	
Bakketjeneste, kostnader	-10 til -15% vs 2002	

* Vintertrafikkprogram 2002, stopp på annet sted enn i København, Oslo eller Stockholm.

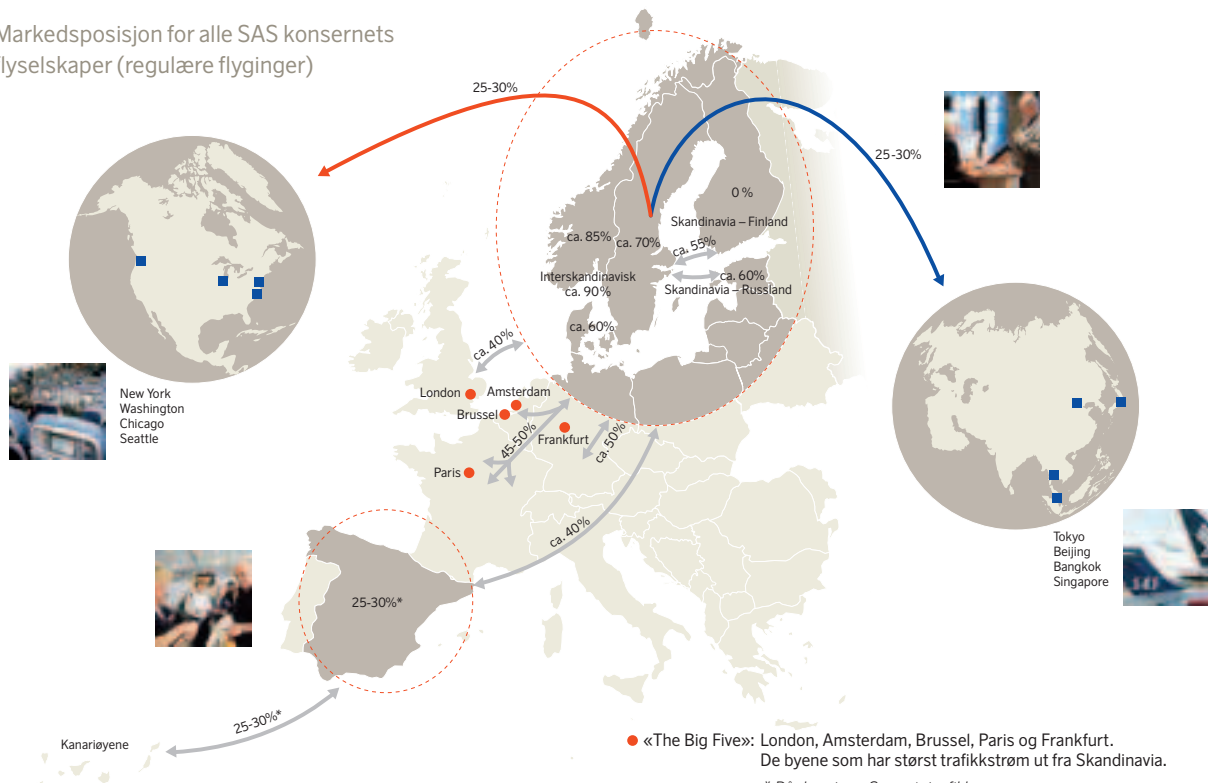
SAS konsernets Turnaround



SAS konsernets markeder og posisjonering

SAS konsernet er gjennom de forskjellige flyselskapene i konsernet godt posisjonert på sitt hjemmemarked. SAS konsernet har ved konsolideringen av Braathens og Spanair styrket sine markedsposisjoner sammenlignet med 2001. Antallet transporterte passasjerer økte i 2002 med 33,4% sammenlignet med 2001 (Spanair og Braathens var ikke en del av SAS konsernet i 2001). Flyvirksomheten i konsernet strekker seg fra Hammerfest i nord til Singapore i sør. Totalt transporterte alle flyselskaper i SAS konsernet mer enn 33 millioner passasjerer i 2002, noe som gjør SAS konsernet til det fjerde største flykonsernet i Europa.

Markedsposisjon for alle SAS konsernets flyselskaper (regulære flyginger)

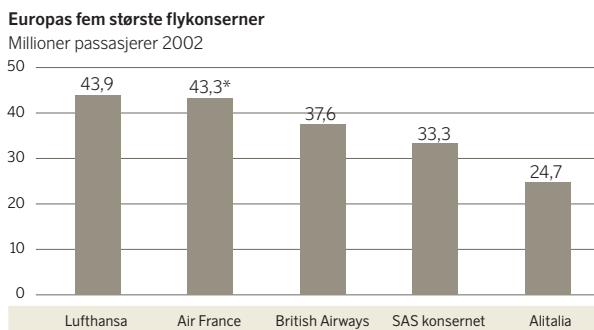


Nøkkeltall trafikk og kapasitet - SAS konsernet			
	2002	2001*	Endring
Antall passasjerer, (000)	33 254	35 640	-6,7%
RPK, mill.	30 913	31 948	-3,2%
ASK, mill.	47 214	51 581	-8,5%
Kabinfaktor, rutetrafikk	65,5%	61,9%	+3,5 p.e.**
Scandinavian Airlines			
	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	21 866	23 063	-5,2%
RPK, mill.	23 212	22 956	+1,1%
ASK, mill.	34 096	35 521	-4,0%
Kabinfaktor, rutetrafikk	68,1%	64,6%	+3,5 p.e.**
Subsidiary & Affiliated Airlines			
	2002	2001*	Endring
Antall passasjerer, (000)	11 389	12 578	-9,5%
RPK, mill.	7 701	8 992	-14,4%
ASK, mill.	13 118	16 060	-18,3%
Kabinfaktor, rutetrafikk	58,7%	56,0%	+2,7 p.e.**

* Inkludert Spanair og Braathens. Definisjoner og begreper, se side 119.
** Endring i prosentenheter.

Flyselskapene i SAS konsernet (trafikk og kapasitet) 2002				
	Trafikk (RPK)	Kapasitet (ASK)	Kabinfaktor	Endring kabinfaktor*
SAS konsernet	-3,2%	-8,5%	65,5%	+3,5 p.e.
Scandinavian Airlines	+1,1%	-4,0%	68,1%	+3,5 p.e.
Spanair	-23,6%**	-24,8%**	61,0%	+0,9 p.e.
Braathens	-3,4%	-15,0%	57,8%	+7,0 p.e.
Widerøe	+17,9%	+15,0%	51,4%	+1,3 p.e.
Air Botnia	+30,5%	+15,8%	49,5%	+5,6 p.e.

* Endring i prosentenheter. ** Spanair har lagt ned sin interkontinentale virksomhet i 2002.



Inkludert Braathens og Spanair var SAS konsernet i 2002 Europas fjerde største flykonsern målt i antall passasjerer.
* April 2001-mars 2002



Konsernets posisjonering i flymarkedet

Det europeiske flymarkedet består av forskjellige trafikkstrømmer som skiller seg fra hverandre med hensyn til reiseavstand, størrelse, kundesammensetning og konkurranse. Dette stiller krav til forskjellige forretningsmodeller som er tilpasset det enkelte markedet.

Konsernets flyselskaper opererer på trafikkstrømmer som spenner fra interkontinentale ruter til innenriksruter i de skandinaviske landene og Spania, samt charter til Sør-Europa.

Interkontinentale markeder

Passasjergrunnlaget i østersjøområdet er ikke stort nok til å opprette et heldekkende interkontinentalt rutenett med base i Skandinavia. Grunnlaget og Skandinavias geografiske posisjon tillater imidlertid interkontinentale ruter til Nord-Amerika og deler av Asia. Scandinavian Airlines er konsernets interkontinentale flyselskap og har en markedsandel av trafikken mellom Skandinavia og Asia/USA på cirka 25-30%.

Europa

Trafikkstrømmene mellom Skandinavia og andre land i Europa kan deles inn i fire delmarkeder.

- *Store europeiske destinasjoner* «The Big Five» (se figur side 13) med store volumer av både forretnings- og privatreisende og konkurranse fra både nasjonale flyselskaper, «flag carriers» og lavkostselskaper. Dette er et av Scandinavian Airlines' hovedmarkeder og markedsandelen innen delmarkedene er på mellom 35% og 60%.
- *Andre europeiske destinasjoner* i Mellom-Europa og Storbritannia, ofte med en stor andel forretningsreisende, og der konkurransen kommer fra nasjonale flyselskaper. På dette delmarkedet har Scandinavian Airlines virksomhet, og markedsandelene varierer fra destinasjon til destinasjon.
- *Destinasjoner i Sør-Europa* med først og fremst privatreisende og med konkurranse fra både de store fullservice-selskapene i Europa og lavkost- og charterselskapene. I dette markedet opererer SAS konsernets flyselskaper både gjennom Scandinavian Airlines og selskapets nye «Light-konsept» og gjennom Spanair og Braathens. Markedsposisjonen på dette delmarkedet er relativt svak som et resultat av Scandinavian Airlines' tidligere hovedfokus på forretningssegmentet.
- *Destinasjoner i nærmarkedet* rundt Østersjøen, som i tillegg til å tilfredsstille behovet for lokaltransport, også muliggjør effektive transferforbindelser til resten av det internasjonale rutenettet. I tillegg til Scandinavian Airlines opererer Air Botnia i dette markedet med sitt utgangspunkt i det finske markedet. Markedsdekningen er relativt god.

Skandinavia

Markedene mellom og innen de skandinaviske landene står for en betydelig andel av konsernets flyvirksomhet, og på dette markedet er konsernet representert av både Scandinavian Airlines og Braathens, Widerøe og Air Botnia.

Charter

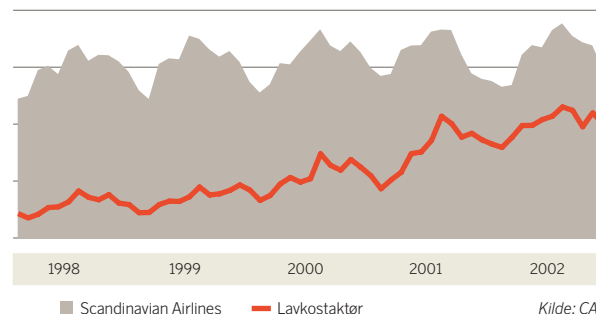
Chartersegmentet krever den mest effektive kostnadsstrukturen. Spanair er det flyselskapet innen konsernet som for øyeblikket har de beste forutsetningene for å drive lønnsomt innen dette segmentet. Braathens har en konkurransedyktig chartertrafikk i høysesongen om sommeren når den regulære flyaktiviteten er lavere.

Konkurransen fra lavkostselskapene

De fremste europeiske lavkostselskapene har vokst seg sterkere i løpet av krisen i flyindustrien, mens andre lavkostselskaper har fått en kort levetid. Lavkostselskapene har vist nye, effektive måter å drive flyvirksomhet på og har ved lave priser tiltrukket seg nye flyreisende eller de har tatt reisende fra andre transportmidler. Det etter hvert stadig større tilbudet innebærer også at lavkostselskapene tar reisende fra fullservice-selskapene.

Ny aktør skaper ny trafikk Skandinavia - London

Antall passasjerer



Kilde: CAA

Et lavkostselskap har hovedfokus på sekundære flyplasser som ligger langt fra bykjernen, og opererer med svært lave kostnader. Diagrammet viser trafikkutviklingen (antall passasjerer) for Scandinavian Airlines og en lavkostaktør i Skandinavia i perioden 1998-2002.

I perioden 1998 og fremover har kapasiteten fra selskapet gradvis økt til/fra andre destinasjoner i Skandinavia. Scandinavian Airlines har i samme periode økt trafikken med cirka 6%, og markedsandelen har økt fra 39% til 43% år 2002. Diagrammet viser at når denne typen selskap trer inn på markedet, skaper det mye ny trafikk og kunder som ikke skulle ha reist, eller som skulle reise med andre transportmidler. Når lavkostselskaper trer inn på markedet, setter det imidlertid generelt enhetsinntektene (yelden) under press.

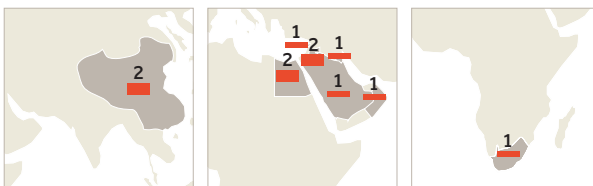
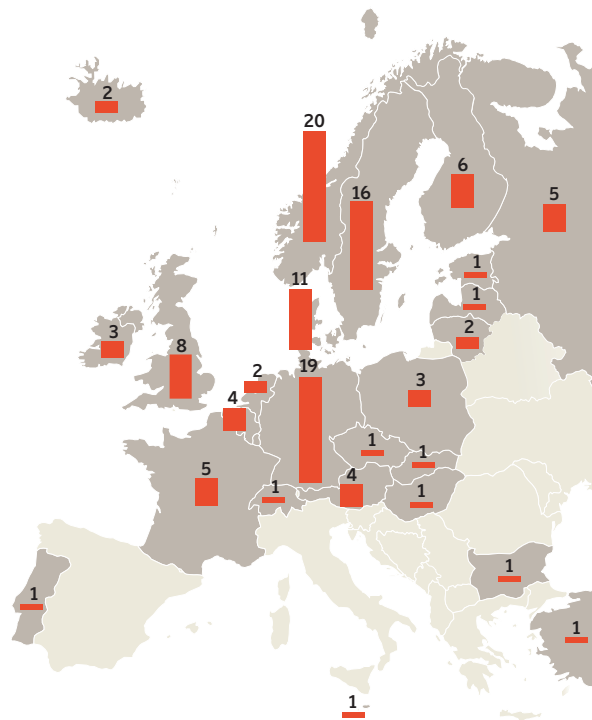
Tidligere møtte SAS konsernet konkurranse fra lavkostselskapene først og fremst på ruter til London og Sør-Europa. Nå er konkurransen utvidet til stadig større deler av de europeiske og skandinaviske markedene.

Lavkostselskapene er kommet for å bli, og de kommer antakelig til å øke sin andel av det europeiske flymarkedet. Deres fremgang har satt press på Scandinavian Airlines og andre fullservice-flyselskaper om å effektivisere sin virksomhet og forsøke å kombinere det beste hos lavkostselskapene med det beste fra fullservice-selskapene.



Rezidor SAS

Rezidor SAS Hospitalitys markedsposisjon



■ Etablert marked ■ Ekspansjonsfase
■ Antall hoteller i de enkelte land

Søylene viser antall hoteller i drift per land per 31. desember 2002. Ved å overta enda to varemerker forventes det at antall hoteller skal øke også i land der Rezidor i dag er i en ekspansjonsfase.

Rezidor SAS Hospitality - hotellsegment

Segment	Varemerke
Luksus	Regent
Første klasse	Radisson SAS Hotels & Resorts
Mellomklasse	Country Inn
Mellomklasse	Park Inn

Nøkkeltall Rezidor SAS Hospitality - nøkkeltall

	2002	2001	Endring
Totalt antall hoteller ¹	184	160	15%
Virksomhet i antall land ¹	40	38	5,3%
Antall tilgjengelige rom/døgn ¹	40 000	35 000	14,3%
REVPAR ² , SEK	632	638	-0,9%
Belegningsgrad ²	65%	67%	-2 p.e. ³

¹ Hoteller som drives som eide, leasede, på management- og franchise-kontrakt samt hoteller under utvikling.

² Hoteller som drives som eide, leasede og på management-kontrakt.

³ Endring i prosentenheter.

Definisjoner og begreper, se side 119.



Hotels

Rezidor SAS Hospitalitys målsetting er å bli et av Europas ledende selskaper innen «Hospitality management». Selskapet har ekspandert kraftig i de siste årene og hadde ved utgangen av 2002 virksomhet i 40 land og 184 hoteller (inkludert 51 hoteller under utvikling).

Høsten 2002 ble det tatt et viktig strategisk skritt gjennom en master franchise-avtale med Carlson Hotels Worldwide om ytterligere tre varemerker. Overtakelsen er et ledd i Rezidor SAS Hospitalitys ekspansjonsstrategi i resten av markedet.

Rezidor har en sterk posisjon i Norden, Baltikum, Benelux-landene, Storbritannia og Irland. I dag er bare 30% av hotellene i Europa knyttet til kjeder, det tilsvarende tallet for USA er over 80%. Det forventes en tilsvarende utvikling i Europa. Ved å utnytte Rezidor SAS' sterke varemerke og den utvidede produktporteføljen, er målsettingen å vokse til totalt 700 hoteller innen forskjellige varemerker i løpet av en 10-årsperiode. (Se mer om Hotels side 69.)

Økonomisk utvikling og prognoser

Økonomisk utvikling

Flyindustrien er en bransje som er følsom for konjunkturer. Større økonomisk aktivitet skaper flere møter mellom mennesker og dermed flere reiser. År 2002 har vært preget av mindre økonomisk aktivitet og beskjeden vekst.

Hendelsene 11. september 2001 og de dårligere konjunktorene fikk flere av sentralbankene til å sette ned renten i slutten av 2001 for å unngå en enda større nedgang. Ved inngangen til 2002 var det tegn til og forventninger om økt etterspørsel og at verdensøkonomien skulle ta seg opp igjen i andre halvår. Utviklingen i 2002 ble imidlertid svakere enn forventet, og oppgangen har stadig latt vente på seg. Dessuten har SAS konsernets største kunder blitt svært negativt påvirket, noe som indirekte har medført betydelig færre reiser enn forventet.

Oppstillingen nedenfor viser veksten i BNP i SAS konsernets viktigste markeder i 2001-2002 og andelen av det samlede billettsalget i 2002 som disse markedene står for.

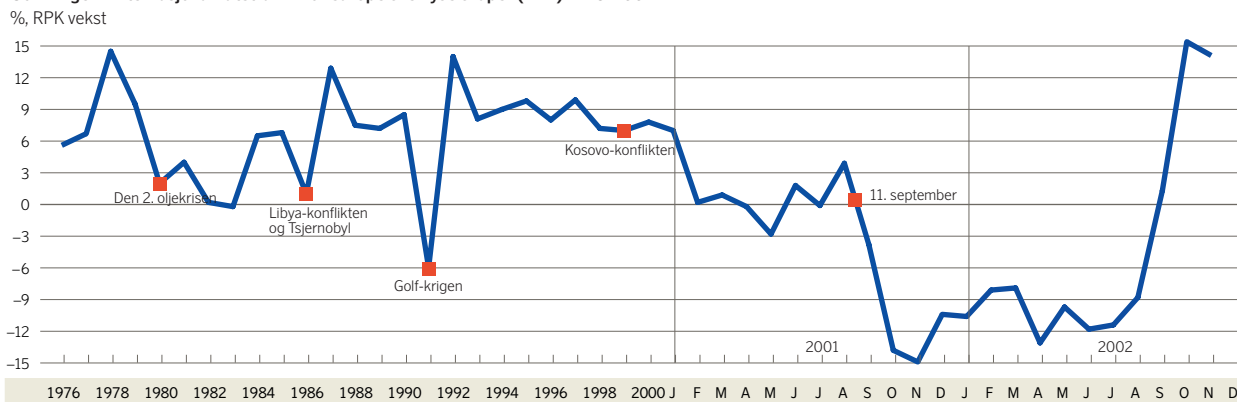
Veksten i BNP på SAS konsernets viktigste markeder		
	Vekst i BNP* 2002	Konsernets andel av salget 2002
Danmark	1,5%	10%
Norge	2,0%	33%
Sverige	1,7%	22%
Finland	1,6%	3%
Spania	1,8%	8%
Resten av Europa	0,8%	15%
USA	2,3%	6%
Resten av verden	-	3%

* OECD 18. november 2002

Trafikkutviklingen i Europa i 2002

Det har vært et krevende år for den europeiske flyindustrien som følge av svakere konjunkturer og virkningene av 11. september 2001. I de ni første månedene gikk trafikken blant de europeiske flyselskapene (AEA) ned med 7,6%. Til tross for dette økte den gjennomsnittlige kabinfaktoren med 3,2 prosentenheter på grunn av enda kraftigere reduksjon i kapasiteten.

Utviklingen i internasjonal rutetrafikk for europeiske flyselskaper (AEA) 1976-2002



Kilde: AEA

Totalt gikk den europeiske trafikken i 2002 ned med 4,7% og kapasiteten med 9,5%.

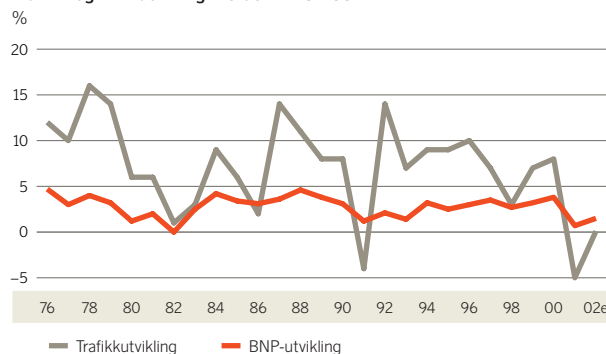
Trafikken over Nord-Atlanteren gikk i de ni første månedene i 2002 ned med 14,4%. Den norske innenrikstrafikken var også svak og gikk ned med 6,0%. I Sverige falt trafikken med 8%. I siste kvartal i 2002 tok trafikken seg kraftig opp igjen, først og fremst trafikken over Nord-Atlanteren, noe som skyldtes at trafikken i tilsvarende periode i 2001 var svært svak.

De fleste flyselskapene er også blitt påvirket av et lavere antall forretningsreisende, som skyldes svak konjunkturutvikling med økt press på yelden, noe som akselererte i slutten av 2002.

Flyindustriens sykluser

Lønnsomheten i flyindustrien blir som i de fleste industrier, påvirket av utenforliggende faktorer og av mer kontrollerbare faktorer. Flyselskapene håndterer utenforliggende faktorer ved å forsøke å bygge fleksibilitet inn i organisasjonen for at virksomheten skal kunne tilpasses raskt etter hvert som forholdene endrer seg. Dette gjøres ved å for eksempel leie inn fly som raskt kan leveres tilbake, samt å leie inn personale. Veksten i verdensøkonomien er ett eksempel på en utenforliggende faktor.

Trafikk- og BNP-utvikling i verden 1976-2002



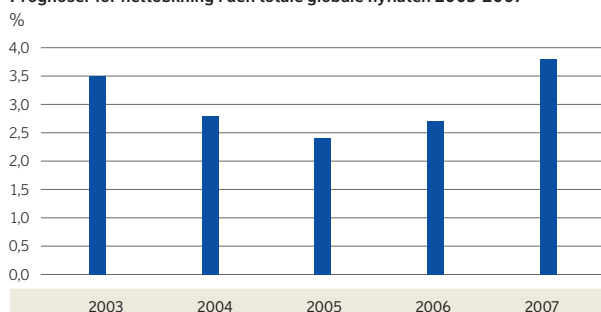
En faktor som industrien selv kan påvirke, er tilbudet på kapasitet og antallet tilgjengelige fly. Tradisjonelt har flyindustrien ofte befunnet seg i en situasjon med overkapasitet. Ny kapasitet har kommet til de siste årene ved fremveksten av lavkostselskaper. Etter 11. september 2001 gikk etterspørselen

kraftig ned, og bransjen reagerte relativt raskt med kraftige reduksjoner i kapasiteten. I andre halvdel av 2002 resulterte det i generelt kraftige økninger i belegg og en bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel.

- Nye fly som ble levert i 2002, utgjorde 5,9% av verdens flyflåte. I 2003 beregnes dette tallet å bli 5,4%.
- Fly som tas ut av drift, anslås å utgjøre cirka 2% av flyflåten per år til og med 2006.

Antall fly på oppstillingsplassene bl.a. i California og Arizona i USA er blitt redusert fra cirka 2 100 fly i slutten av 2001 til cirka 1 850 i slutten av 2002.

Prognoser for nettoøkning i den totale globale flyflåten 2003-2007



Den store nedgangen som har funnet sted innen flybransjen, har ført til en reduksjon i flyselskaperens bestillinger av nye fly. I perioden 2003-2007 vil det bare være en nettoøkning i verdens flyflåte på 3%.

Kilde: DKW

Prognoser for flyindustrien

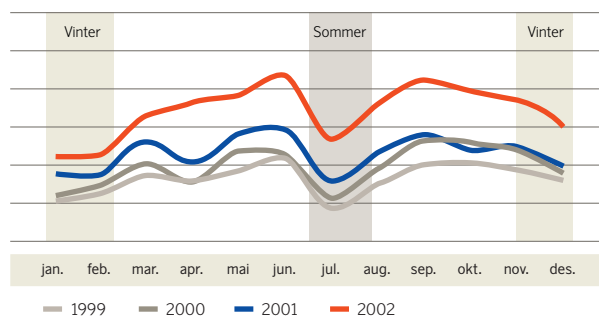
Verdens to største flyprodusenter Airbus Industrie og Boeing Company opererer med prognoser på en årlig vekst på henholdsvis cirka 4,7% og 4,9% frem t.o.m. 2020.

FNs klimapanel, Intergovernment Panel on Climate Change (IPCC), har anslått at flytransporten kommer til å øke med gjennomsnittlig 5% per år frem til 2015. Den største økningen forventes å komme i trafikken innenfor samt til og fra Asia, særlig Kina. Samtidig anslår IPCC at den tekniske utviklingen vil føre til at drivstofforbruket bare vil øke med 3% per år frem til 2015.

SAS konsernets sesongvariasjoner

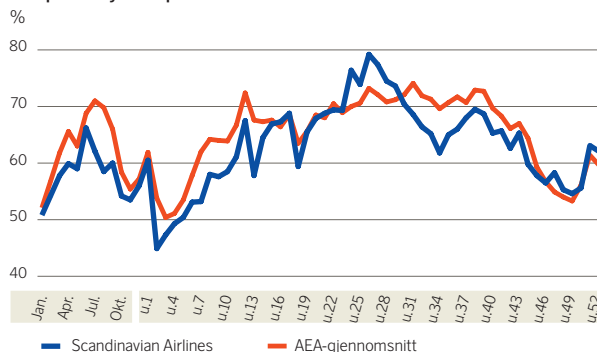
SAS konsernets lønnsomhet varierer i løpet av året avhengig av reiser og/eller inntekter og følger et tydelig sesongmønster. Vintermånedene november-februar er generelt svake, da antallet reiser generelt sett er færre og aktiviteten lav. Mars-juni er

SAS konsernet - sesongvariasjoner i fordeling av omsetning 1999-2002



For SAS konsernet er vintermånedene fra et trafikksynspunkt tradisjonelt svake, mens de andre periodene er relativt sterke. Økningen i omsetning i 2002 skyldes konsolideringen av Braathens og Spanair.

Scandinavian Airlines' kabinfaktor sammenlignet med europeiske flyselskaper 2001-2003



Diagrammet viser utviklingen i kabinfaktoren for Scandinavian Airlines og gjennomsnittet for europeiske flyselskaper (AEA). Det har vært en bevisst strategi i Scandinavian Airlines å øke kabinfaktoren i 2002. I siste del av 2002 har kabinfaktoren vært høyere enn AEA-gjennomsnittet.

SAS konsernets sterkeste periode. I sommermånedene juli-august er forretningsvirksomheten i Skandinavia svært lav, noe som fører til at inntektene i denne perioden reduseres til tross for at trafikken er stor og belegget er høyt. I forbindelse med økt aktivitet stiger inntektene suksessivt fra slutten av august og til og med oktober. Konsolideringen av Braathens og Spanair, som har større aktivitet enn Scandinavian Airlines om sommeren, reduserer sesongvariasjonen noe for konsernet. For å motvirke de negative sesongvariasjonene er det blitt innført tiltak i trafikkprogrammet.

SAS konsernets følsomhetsanalyse

Følgende oppstilling gir en indikasjon på hvordan forskjellige faktorer påvirker SAS konsernets resultat.

SAS konsernets følsomhetsanalyse		
Følgende omtrentlige relasjoner finnes mellom de viktigste operasjonelle nøkkeltall* og Scandinavian Airlines og SAS konsernets resultat for 2002.		
	Scandinavian Airlines	Konsernet i alt
Passasjertrafikk (RPK) 1% endring i RPK (MSEK)	260	370
Kabinfaktor 1 prosentenhets endring i kabinfaktoren (MSEK)	390	560
Enhetsinntekt (Yield) 1% endring i passasjerinntekten per passasjerkilometer (MSEK)	330	460
Enhetskostnad 1% endring i flyvirksomhetens enhetskostnad (MSEK)	300	400
Flydrivstoff 1% endring i prisen på flydrivstoff (MSEK)	35	50
1% endring i forbruket av flydrivstoff tilsvarer tonn CO ₂	40 000	60 000
Valutafølsomhet 1% svekkelse av SEK mot andre valutaer innebærer: per år i forbedret kontantstrøm fra løpende virksomhet (MSEK)	-	10
1% økning i nettogjelden (MSEK)	-	0 til 15

Disse resultateneffektene kan ikke summeres, men anskueliggjør resultatfølsomheten for Scandinavian Airlines sammenlignet med konsernet i dagens situasjon.

* For definisjoner, se side 119.

Myndighetenes luftfartsvilkår

Den situasjonen som flyindustrien befinner seg i etter 11. september 2001, vil øke hastigheten i konsolideringsprosessen som i lang tid har vært sett på som både nødvendig og uunngåelig. Myndighetene i de ulike landene har engasjert seg veldig forskjellig i de problemene som har oppstått for de nasjonale flyselskapene. Dette har ført til en konkurransevridning mellom ulike flyselskaper.

Den europeiske luftfartspolitikken

Avreguleringen i den europeiske luftfarten på 1990-tallet har ført til at det ikke finnes noen luftfartspolitiske faktorer som begrenser fri markedstilgang for flytransport innen EU/EØS-området.

EUs toppmøte i København gikk inn for medlemskap i unionen for enkelte øst- og mellemeuropeiske land fra 1. mai 2004. Fra og med denne dato vil disse landene bli omfattet av EUs avregulerte luftfartsmarked.

Den globale luftfartspolitikken

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

Selv om «open skies»-avtaler forekommer stadig oftere, kjennetegnes fortsatt store deler av verdens luftfart av tradisjonell luftfartsproteksjonisme, der landene gjennom reguleringer i de bilaterale luftfartsavtalene forsøker å beskytte interessene til de nasjonale flyselskapene.

EF-domstolens dom vedrørende «open skies»-avtale med USA

Bilaterale luftfartsavtaler med nasjonalitetsklausuler, dvs. at flyselskaper skal være majoritetseid og kontrollert av nasjonale interesser, er fortsatt det formelle fundamentet for den internasjonale flyvirksomheten utenfor EU/EØS-området.

På slutten av år 2002 avsa EF-domstolen sin dom over den anmeldelsen som kommisjonen hadde foretatt overfor åtte medlemsland, deriblant Danmark og Sverige. Landene ble dømt for å ha brutt fellesskapsbestemmelsene ettersom de hadde inngått «open skies»-avtale med USA. Domstolen kom bl.a. frem til at nasjonalitetsklausulen, som var en del av «open skies»-avtalen, var i konflikt med EUs frie etableringsrett. Dette skyldtes at den frie markedstilgangen som avtalen innbefattet, bare var tilgjengelig for nasjonalt majoritetseide flyselskaper i de landene som hadde inngått avtale med USA. Dette var en diskriminering overfor øvrige flyselskaper som var etablert innenfor EU.

Dommen fører til at det ikke lenger vil være mulig for EUs medlemsstater å inngå nye bilaterale luftfartsavtaler med den tradisjonelle nasjonalitetsklausulen. Bare avtaler som tillater samme markedstilgang for samtlige flyselskaper innenfor unionen, vil heretter bli godkjent. I hvilken utstrekning tredjeland vil godkjenne en slik ordning, er for tiden uklart.

Den tradisjonelle nasjonalitetsklausulen har forhindret grenseoverskridende oppkjøp eller fusjoner mellom flyselskaper som opererer utenfor EØS. Dommen kan oppfattes som et første skritt mot en liberalisering på dette området. En slik liberalisering vil føre til økt fleksibilitet i eierskapet av flyselskaper samt økt tilgang til det skandinaviske markedet for ikke-skandinaviske flyselskaper. På den annen side vil også SAS konsernets flyselskaper oppnå økt markedstilgang til andre lands markeder.

Infrastruktur

Stagnasjonen og krisen høsten 2001 har gitt et pusterom når det gjelder kravene om utbygging, ettersom det skjedde en plutselig mindre nedgang i trafikken. Flyindustrien har forlangt at de ansvarlige for infrastrukturen skal ta sin del av ansvaret ved å unngå prisøkninger eller ved å senke avgiftene. Dette er stort sett blitt imøtekommet av flyplassene, men ikke av flytrafikkledelsen (ANS). Generelt har avgiftene for ANS økt med cirka 25% på to år. I tillegg har avgiftene for flyplassikkerheten økt, spesielt i Sverige.

SAS konsernets overgang til større fly har dessuten redusert behovet for å øke kapasiteten i de tre knutepunktene i Skandinavia på kort sikt. Det er allikevel en fare for at de ansvarlige for infrastrukturen allerede nå kommer til å utsette nødvendige investeringer for å oppfylle sine interne økonomiske mål. Faren ligger i den lange prosjektiden som kreves for å gjennomføre mange av kapasitetsutbedringene. Hvis trafikken skulle øke raskt etter krisen, vil kapasitetsmangel i infrastrukturen gjøre det vanskelig å ta igjen det tapte.

Kapasitetssituasjonen er fortsatt god i Skandinavia. Den tredje banen på Arlanda flyplass samt ferdigstilling av pir F vil være et betydelig tilskudd til kapasiteten.

SAS konsernet ønsker velkommen vedtaket som ble gjort av EU vedrørende «A Single European Sky». Dette er den eneste fornuftige, mulige veien for raskt å kunne skape et godt sammenknyttet europeisk luftrom for lang tid fremover.

Det er veldig viktig å forsøke å skape et felles, øvre luftrom i Norden (NUAC).

EU-forordningen om luftfartssikkerhet ble vedtatt høsten 2002. Forordningen vil få store konsekvenser for SAS konsernet både når det gjelder kostnader og den operative driften. Det er meget viktig at de harmoniseringsbestemmelsene som vil bli utarbeidet samt prinsippene for finansiering av den økte virksomheten, vil bli ensartede i hele EU-området. Det er en forutsetning for å skape konkurransenytralitet mellom flyselskapene. For SAS konsernets del er det viktig at det skjer en tett koordinering mellom luftfartsmyndighetene og de ansvarlige for flyplassene i Skandinavia.

Innenfor EU viser myndigheter og politikere at de har ambisjoner om å benytte seg av skatter og avgifter for å redusere flyets miljøbelastning. Det handler mest om å redusere støy, utslipp av forsurende nitrogenoksider og drivhusgassen karbondioksid. (Se miljøavsnittet på side 105.)

Allianser og partnerskap



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



Eksempel på «seamless travel» i StarAlliance™ globale nettverk.



Flybransjens største allianser

- **Star Alliance™** Star Alliance™ ble lansert i mai 1997 som den første virkelig globale alliansen av flyselskaper, og består i dag av Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways ANA, Austrian Airlines Group, bmi British Midland International, Lufthansa, Mexicana, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Thai Airways International, United Airlines og Varig.
- **oneworld™** ble lansert i september 1998 og består av British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile, Finnair og Aer Lingus.
- **Sky Team™** startet sin virksomhet i juni 2000 og er en alliansen mellom Air France, Delta Air Lines, AeroMexico, Korean Air, Alitalia og Czech Airlines.
- **KLM/Northwest Airlines** inngikk allerede i 1993 et samarbeid, og alliansen er utvidet ved et samarbeid med Continental Airlines i USA og Malev i Europa.
- **Qualiflyer** opphørte 31. desember 2002.

Allianser og trender i flyindustrien

Global konkurranse og den pågående avreguleringen i flyindustrien har ført til at de fleste store internasjonale flyselskapene konsoliderer sin virksomhet. Flyselskapene har søkt nye vekstmuligheter ved å gå inn i strategiske allianser eller finne andre former for integrasjon med andre flyselskaper.

Gjennom felles utnyttelse av kombinerte rutenett, produkter og tjenester, flyplassfasiliteter, medarbeidere m.m., kan de samarbeidende flyselskapene sammen tilby kundene et mer fullstendig og ensartet produkt enn det de ville kunne tilby hver for seg. I dagens situasjon med stram økonomi i flybransjen kan de store flyselskapsalliansene, gjennom en god utnyttelse av fordelene nevnt ovenfor, spille en viss stabiliserende rolle ved å gjøre det mulig for medlemmene å ha en global tilstedeværelse, samtidig som kostnadsgrunnlaget reduseres. Ved å slå sammen sine markedsføringsressurser og sammen utnytte partnernes sterke posisjon på de respektive hjemmemarkedene eller andre nøkkemarkeder, styrkes konkurransevnen ytterligere.

Kostnadseffektiviteten kan forbedres gjennom samordning og felles ressursutnyttelse, stordriftsfordeler, felles innkjøp og samarbeid innen IT- og produktutvikling.

Star Alliance™ - Global partnerstrategi

Star Alliance er hjørnesteinen i SAS konsernets globale partnerstrategi. Gjennom samarbeidet med alle selskapene i alliansen tilbys kundene service av høy kvalitet i et heldekkende og verdensomspennende nettverk til i alt 729 destinasjoner i 124 land.

Medlemskapet i Star Alliance, og også samarbeidet med de enkelte selskapene i alliansen, gir fortsatt SAS konsernet store fordeler, ikke minst gjennom økte inntekter fra passasjerer som kommer til fra partnere. Siden alliansen ble etablert, har denne passasjer- og inntektsøkningen vært nesten 60%. Disse såkalte «Interline»-inntektene (*se definisjoner, side 119*) utgjorde cirka 10% av Scandinavian Airlines' samlede passasjerinntekter i 2002. I samme periode var også trafikkøkningen fra Scandinavian Airlines til øvrige Star Alliance-medlemmer på nærmere 60%.

Produkter og tjenester i Star Alliance™, 2002

- 12 flyselskaper som betjener over 729 destinasjoner i 124 land.
- Samordnede ruteplaner for smidig transfer mellom Star-selskapene.
- Omfattende code-sharing.
- Mulighet til – med visse unntak – å opptjene og bruke bonuspoeng i Star-medlemmenes respektive bonusprogrammer.
- Særlige flyplasztjenester for prioriterte passasjerer «Star priority» (bekreftelse fra venteliste, innsjekking, bagasje osv.).
- Tilgang til cirka 500 lounges rundt om i verden.
- Samtlige av alliansens ruteplaner og flyruter er tilgjengelige i ledende elektroniske reservasjonssystemer.
- Star Alliance™ Jordan-rundt-tilbud samt Star Alliances flypass for rundreise i Europa, Stillehavsområdet/Asia, Nord-Amerika, Mexico og Brasil.
- Nettsiden StarAlliance.com med informasjon og lenker til Star-selskapenes bestillingsfunksjon.
- Star Alliance™ Convention Plus, et produktprogram som er utviklet spesielt for konferansearrangører og -deltakere.
- Felles billettkontorer i visse større byer.
- Felles servicefunksjoner på utvalgte flyplasser (billettkontorer, innsjekking, lounges osv.).
- «Star Connection Teams» for å forenkle passasjerenes flybytte på utvalgte flyplasser.
- Forbedret gjennomgående innsjekking til sluttdestinasjonen.
- Felles utvikling av IT-infrastruktur og nye fellesprodukter og -tjenester i alliansen.
- Felles programmer for funksjonell og kulturell utdanning for ansatte som arbeider med kunder hos Star-medlemmene.
- Tett samarbeid innen miljø og sikkerhet.

Spanair nytt medlem i 2003



Fra henholdsvis 1. mars og 1. april 2003 blir koreanske Asiana Airlines og SAS konsernets spanske datterselskap Spanair medlemmer av Star Alliance. LOT Polish Airlines blir også medlem fra 26. oktober 2003.

Star Alliance – oppgave og visjon

Star Alliances oppgave er å bidra til langsiktig lønnsomhet for medlemmene utover deres egne muligheter.

Star Alliances visjon er å være den ledende globale flyselskapsalliansen for den som reiser hyppig internasjonalt.

Star Alliance etablerte tidlig en ledende posisjon innenfor de verdensomspennende flyselskapsalliansene. Det er en posisjon alliansen har lyktes i å beholde siden. Star Alliance er i dag et sterkt varemerke på de fleste viktige markedene verden over.

Ved i enda større grad å integrere medlemsselskapenes rutenett, reiseprodukter og -tjenester, flyplassfasiliteter, IT-systemer osv., har Star Alliance ikke bare oppnådd forbedringer, økt smidighet og forenklinger i kundens reisevirksomhet, men har også oppnådd kostnadsreduksjoner, effektivitetsøkning og bedre miljøeffektivitet.

Som et svar på de vanskelige tidene som flybransjen i sin helhet har opplevd i 2001-2002, i likhet med alliansens medlemsselskaper, har målsettingen vært å fokusere ytterligere på kostnader og effektivitetsforbedringer. Samtidig er det lagt ned et betydelig arbeid innenfor Star Alliance med sikte på å konsolidere og kvalitetssikre eksisterende produkter, tjenester og varemerker.

I løpet av 2002 er Star Alliance Services GmbH, som medlemmene eier sammen, etablert i Frankfurt. Selskapet har ansvar for alliansens produktutvikling, markedsføring og administrasjon. Gjennom allianseselskapets egne medarbeidere og andre egne ressurser, har det vært mulig å forbedre og effektivisere utviklingsarbeidet i alliansen ytterligere.

I november 2002 fikk Star Alliance utmerkelsen «The Best Airline Alliance» i en avstemning gjennomført av det velrenommerede amerikanske tidsskriftet Business Traveler. Ved arrangementet «9th Annual World Travel Awards» i 2002, der det blir gitt oppmerksomhet og utmerkelse til prestasjoner innenfor den globale reise- og turistbransjen, ble Star Alliance valgt til «The World's Leading Airline Alliance.»

Star Alliance™ nøkkeltall 2001/2002

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

Kilde: Airline Business Magazine July 2002/Flyselskapenes egne data

United Airlines ble høsten 2002 tvunget til å be om konkursbeskyttelse i USA («Chapter 11») for å kunne rekonstruere selskapet.

Den negative innvirkningen på Scandinavian Airlines og Star Alliance vurderes som liten i og med at virksomheten trafikkmessig fortsetter som før.

Samarbeidet med Lufthansa

Lufthansa er Scandinavian Airlines' viktigste partner. Lufthansa står for nærmere 60% av de samlede interline-inntektene som Scandinavian Airlines får gjennom Star-samarbeidet. Likeledes er det Lufthansa som får cirka 60% av de interline-inntektene som Scandinavian Airlines betaler til de øvrige Star-selskapene for transport av sine passasjerer.

Det bilaterale samarbeidet med Lufthansa går tilbake til 1996. Avtalen er godkjent av Europakommisjonen frem til 31. desember 2005. Forretningsforholdet bygger på en joint venture-avtale med kostnads- og inntektsdeling på trafikken mellom Skandinavia og Tyskland. Felles service og samordnede ruteplaner gir et effektivt trafikktilbud mellom markedene og smidige tilslutninger til hverandres knutepunkter for trafikk videre inn i de respektive trafikksystemene.

Dessuten representerer partene hverandre på sine hjemmemarkeder, med samordnede markeds- og salgsaktiviteter, kundeprogram, prisutspill osv. Passasjerservice på flyplassene, vedlikehold av fly, tekniske tjenester, en viss samordning av flyflåtens utvikling samt felles innkjøp er andre samarbeidsområder. I løpet av 2002 har SAS konsernet i forståelse med Lufthansa gjeninnført en del av sin salgsorganisasjon i Nord-Tyskland. Dette er for å betjene et regionalt marked som Lufthansa har problemer med å betjene effektivt for SAS konsernet.

Den lokale trafikken mellom Skandinavia og Tyskland var uendret i 2002. Transfertrafikken økte med 22% fra Skandinavia via Frankfurt og ut i verden med Star Alliance-flyselskaper. Fra Tyskland via København og ut i verden med Star Alliance-flyselskaper, var økningen 10%. Som et resultat av den samlet sett økte trafikken og en kapasitetsreduksjon på joint venture-rutene, økte kabinfaktoren på disse rutene med 3,5 prosentenheter til 61,8%.

European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement (ECA) er et joint venture-samarbeid mellom Scandinavian Airlines, Lufthansa og British Midland International, som startet i januar 2000. Scandinavian Airlines' andel av eventuelle tap er 45% og resterende del for Lufthansa 45% og British Midland 10%. Avtalen er godkjent av Europakommisjonen for et tidsrom på åtte år frem til 31. desember 2007.

ECA-samarbeidet kombinerer de tre selskaperes rutenett innenfor EØS-området (Det europeiske økonomiske samarbeidsområde) til, fra og via flyplassene London Heathrow og Manchester, og har som mål å skape et konkurransedyktig intereuropeisk trafikksystem.

Svak markedsutvikling på det britiske markedet på grunn av et sterkt britisk pund, svakere konjunktur og en generell nedgang i turismen til London-området som følge av hendelsene 11. september 2001, påvirket resultatet negativt for 2001. I 2002 har den svake utviklingen fortsatt, og konkurransen fra lavkostselskapene har økt. Det er gjort store anstrengelser for å tilpasse seg en endret markedssituasjon. SAS konsernet har

til tross for dette fortsatt hatt en negativ resultateffekt av ECA-samarbeidet gjennom året med -418 (-335) MSEK.

Samarbeidet med Austrian Airlines Group

Joint venture-samarbeidet mellom Scandinavian Airlines og Austrian Airlines Group, som ble lansert i 1999 i forbindelse med søknad om godkjenning fra Europakommisjonen, ble avsluttet i gjensidig forståelse ved utgangen av 2001.

I november 2002 undertegnet imidlertid Scandinavian Airlines og Austrian Airlines Group en ny avtale, som ble oversendt Europakommisjonen for granskning i slutten av november 2002. Dersom avtalen blir godkjent, vil samarbeidet kunne gjenopptas for trafikken mellom Østerrike og de skandinaviske landene. Samarbeidet kommer ikke til å bygge på en joint venture-avtale, men vil omfatte samordning av ruter, nettverk, ruteplaner, priser samt markeds- og salgsaktiviteter.

Regionale partnere

Scandinavian Airlines samarbeider fortsatt med en rekke regionale flyselskaper i Skandinavia og de tilgrensende landene. Hensikten er å utvide Scandinavian Airlines' regionale nettverk på ruter som ikke kan drives lønnsomt av Scandinavian Airlines. Gjennom samordning av tilslutninger og gjennom det etablerte forretningskonseptet «Well Connected with SAS», blir fordelene for kundene tydelig formidlet.

Følgende flyselskaper er i dag med i konseptet: airBaltic i Latvia, Skyways i Sverige og Cimber Air i Danmark. Ved siden av Scandinavian Airlines deltar også SAS konsernets egne flyselskaper Widerøe's Flyveselskap i Norge og Air Botnia i Finland i programmet. I forbindelse med at myndighetenes godkjenning av samarbeidet mellom SAS konsernet og Cimber Air utløper per september 2003, er de berørte samarbeids- og aksjeeieravtalene sagt opp med virkning fra 1. oktober 2003, etter at de positive effektene er uteblitt.

Andre europeiske flyselskapspartnere

Scandinavian Airlines har i tillegg en rekke samarbeidspartnere med sikte på å styrke og utfylle sin stilling på markeder som er viktige for flyselskapet og selskapets kunder.

Maersk Air

Siden 1999 har Scandinavian Airlines og Maersk Air samarbeidet gjennom code-sharing og innen bl.a. bakke- og IT-tjenester. Maersk har også vært med i EuroBonus-programmet. Partene har besluttet å reforhandle avtalen som utløper ved utgangen av sommertrafikkprogrammet 2003. Avtalen er rapportert av partene til Europakommisjonen.

Estonian Air

Estonian Air utfyller Scandinavian Airlines på rutene mellom Estland og henholdsvis Stockholm og København. Estonian Air deltar dessuten i EuroBonus-programmet.

Icelandair

SAS konsernet har etablert en code-share-avtale med Icelandair for trafikk over Nord-Atlanteren og til visse destinasjoner i Europa samt København.

Både Europakommisjonen og US Departement of Transport har godkjent denne samarbeidsavtalen.

Air Greenland

Etter 40 år opphørte 25. oktober 2002 Scandinavian Airlines' trafikk til Grønland på grunn av sviktende lønnsomhet. SAS konsernet vurderer å selge sin eierandel (37,5%) i Air Greenland.

Sustainable Development



I fire år har det pågått et samarbeid med Redd Barna i Danmark, Norge og Sverige. SAS konsernet driver en stiftelse sammen med Coca-Cola som forvalter et fond til fremme for bedre vannmiljø i Norden og østersjøområdet.

SAS konsernet er sponsor for den norske Sofie-prisen og fremstår som et vennskapsselskap for det internasjonale miljøinstituttet Worldwatch og Verdens Naturfond WWF.

SAS konsernet samarbeider om en bærekraftig utvikling med universiteter, motorprodusenter og myndigheter når det gjelder renere teknologi, miljøopplæring og redusert miljøpåvirkning. Konsernet samarbeider med sosialmyndighetene når det gjelder rehabilitering og forebygging av alkoholproblemer.

SAS konsernets sustainability policy

I takt med at næringslivet globaliseres så raskt, forlanger stadig flere innbyggere og organisasjoner at selskaper skal påta seg et større samfunnsansvar. Samtidig stilles det større krav til selskapenes underleverandører når det gjelder miljøpåvirkning, etikk og sosialt ansvar.

Før å imøtekomme disse kravene og bidra til en bærekraftig utvikling, skal ansatte i SAS konsernet i sitt daglige arbeid ta hensyn til både selskapets økonomiske utvikling og selskapets miljømessige og sosiale påvirkning på samfunnet.

En bærekraftig utvikling innebærer at man samtidig søker å oppnå økonomisk vekst, miljømessige forbedringer og sosialt ansvar. Konsernet har som oppgave, med utgangspunkt i sine verdier, å skape langsiktig verdivekst for aksjeeierne. Miljømessig og sosialt ansvar er derfor integrert i forretningsvirksomheten.

Før å sikre at policyen gjennomsyrrer hele organisasjonen på alle nivåer, skal samtlige enheter i konsernet utvikle relevante mål og policyer. Dette tar bl.a. utgangspunkt i FNs samarbeidsavtale med næringslivet, The Global Compact, samt retningslinjene i Global Reporting Initiative fra United Nations Development Programme (UNDP).

Reiselivsnæringen og samfunnsøkonomien

I den globale økonomien utgjør reiselivsnæringen, og dermed hele SAS konsernet, en vesentlig lenke.

Når kommunikasjon og transport gjøres enklere, bidrar bransjen til økt verdiskapning både for enkeltindivider, selskaper og samfunnet i sin helhet.

(Les mer om SAS konsernets miljøarbeid på side 105.)

Gode eksempler

Radisson SAS satser på ansatte og gjester

- Radisson SAS lanserte i 2001 et program for en bærekraftig utvikling, Responsible Business. Hotellkjeden er opptatt av å ta ansvar for helse og sikkerhet for både ansatte og gjester, å respektere sosiale og etiske spørsmål i selskapet og i samfunnet samt å redusere den negative miljøpåvirkningen.

Målet er å skape dialog med både globale som lokale interessenter og informere gjester og medarbeidere om bl.a. vann- og energibesparende tiltak, papirgjenvinning, kildesortering samt kjedens engasjement i UNESCOs bevaring av den historiske verdensarven.

Sikre at konkurransereglene overholdes

- SAS konsernet utviklet i 2001 et Competition Law Compliance Programme, som er et internt informasjons- og tiltaksprogram med det formål å sikre at konsernet overholder konkurransereglene innenfor EU og på nasjonalt nivå. Programmet ble utviklet for å rette søkelyset mot at konkurransereglene blir overholdt. Nærmere 300 berørte sjefer og medarbeidere i nøkkelposisjoner i konsernet har til nå gjennomgått programmet.

Miljøtilpasset bagasjehåndtering

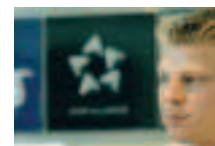
- RampSnake er et nytt system for bagasjehåndtering hvor arbeids- og arbeidsmiljø settes i fokus. Laste-losse-systemet, som er utviklet av Scandinavian Airlines, er en ny oppfinnelse som tar over mye av det tunge arbeidet som bagasjestuene utfører.

RampSnake settes i drift i begynnelsen av 2003 og vil også tilbys andre flyselskaper verden over. Dette betyr en vesentlig forbedring av arbeidsmiljøet for en hel yrkesgruppe.

Intern miljøopplæring på nettet

- Et elektronisk miljøopplæringsprogram ble i 2002 gjort tilgjengelig for Scandinavian Airlines og i 2003 for hele konsernet. Gjennom opplæringen kan brukerne tilegne seg grunnleggende miljøkunnskaper og orientere seg om aktiviteter som er sentrale for hele SAS konsernet. Målet med opplæringsprogrammet er også å kvalifisere relevante deler av virksomheten for en ISO 14001-miljøsertifisering.

SAS konsernets medarbeidere



SAS konsernets personalfilosofi er viktig for at SAS konsernet skal nå sine mål om langsiktig lønnsomhet og konkurranseevne. Et velutdannet og engasjert personale er nøkkelen til fremgang. Personalpolitikken skal utformes i den enkelte virksomhet i konsernet, basert på målsettingen om selvstendige, forretningsmessige virksomheter.

SAS konsernet er midt i den største omstillingsprosessen noensinne. Prosessen har som utgangspunkt å gjennomføre strukturelle resultatforbedrende tiltak, noe som i sin tur har ført til nødvendige personalnedskjæringer. Den omstillingen som hele flyindustrien gjennomgår i dag, er svært hard og stiller store krav til medarbeiderne. SAS konsernet har mistet mange dyktige medarbeidere i denne prosessen, og de som er igjen i konsernet, utsettes for stor belastning samtidig som de gjennom sin profesjonalisme og engasjement skaper høy kundeverdi.

Personalfilosofi

Det er en fremgangsfaktor å utvikle og ta vare på de ansattes kompetanse samt å trekke til seg og beholde dyktige ledere og medarbeidere. SAS konsernets kultur skal preges av ledere og medarbeidere som skaper verdier, viser omtanke og er pålitelige. Konsernets medarbeidere skal oppleve at de deltar i utviklingen av virksomheten og at de har personlig interesse i det. Et fornyet PULS-verktøy (Personal-Undersøkelser-om-Livet-i-SAS) som måler lederskap, humankapital og organisasjon, er blitt introdusert i konsernet i løpet av året. Forbedringer på disse områdene skal føre til økt medarbeidertilfredshet samt økt kundeverdi.

SAS konsernets internasjonale virksomhet innebærer et stort mangfold blant våre kunder. Det er konsernets ambisjon at dette mangfoldet som gjenspeiles i personalsammensetningen.

Lederskapsfilosofi

Lederskapet i SAS konsernet skal preges av åpenhet, og det skal finnes tydelige mål og belønningsformer som er knyttet til resultatutviklingen. Fire prioriterte særtrekk skal kjennetegne lederskapet:

- *Business Performance* - ledere skal ta reelt og fullt ansvar for resultatet i egen virksomhet.
- *Kulturbærere* - ledere skal tydeliggjøre den ønskede virksomhetskulturen gjennom å være gode forbilder.
- *Inspirator* - for både individ og gruppe.
- *Change Manager* - vise mot og evne til å iverksette og drive gjennom forandringer og forbedringer.

Kompetanseutvikling

Ivaretagelse og utvikling av medarbeidernes kompetanse og engasjement er av stor betydning for å nå konsernets mål. Rekruttering og kompetanseutvikling skal styres av konsernets strategiske målsetting samt ha til hensikt å oppfylle medarbeidernes behov for økt kunnskap, kompetanse og engasjement.

For å nå konsernets mål skal SAS konsernets kompetanse-

Nøkkeltall medarbeidere*		
Sykefravær**	2002	2001
Arbeidere	8,2%	7,6%
Funksjonærer	6,3%	6,0%
Piloter	3,4%	4,3%
Kabinpersonale	9,3%	9,2%
Totalt	7,2%	6,9%
Personalomsetning** (Skandinavia)	4,3%	4,1%

* Antall ansatte og kjønnsfordeling, se note 3 side 88.

** SAS konsernet ekskl. Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels.

Antall arbeidsskader i forhold til H-verdi*				
	Arbeidsskader		H-verdi	
	2002	2001	2002	2001
Danmark	224	245	18,5	17,8
Norge	113	102	9,6	8,1
Sverige	66	59	4,3	3,6
Totalt	403	406	10,3	9,5

* Antall arbeidsskader i forhold til totalt antall arbeidstimer. SAS konsernet eksklusiv Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels.

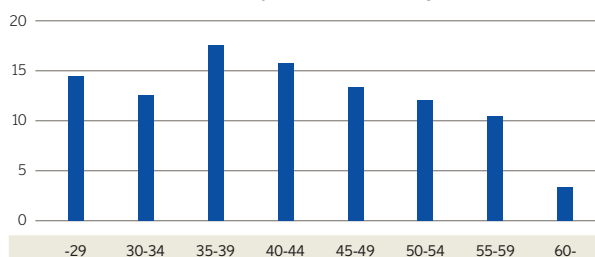
styring fokusere på samspillet mellom individenes og organisasjonens kompetanse. *Individets kompetanse for å sikre:* profesjonalisme i produktleveransen, evne til å utvikle virksomheten samt skape verdier og attraktivitet på arbeidsmarkedet. *Organisasjonens kompetanse for å sikre:* at SAS konsernet fungerer som en kundestyrt virksomhet, kraft til å endre strukturer og skape plattformer for verdiskapning samt mangfold som gir dynamikk og utvikling.

Håndtering av overtallighet

Som følge av omstruktureringsprogrammene i SAS konsernets enheter har det oppstått relativt stor overtallighet. En stor del av personalnedskjæringene har løst seg gjennom frivillig avgang, arbeidstidsreduksjoner, førtidspensjonering eller andre alternativer. Konsernet er også blitt tvunget til å foreta en del oppsigelser.

Aldersfordeling i SAS konsernet 2002, gjennomsnittsalder 41,0 (39,9) år

% av antall ansatte ekskl. Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels



SAS konsernets varemerker

Sterke varemerker skaper preferanser og lojalitet og bereder grunnen for å sikre fremtidig inntektsvekst. Varemerkebygging er et verktøy for selskapets ledelse og har høy prioritet i hele SAS konsernet.

SAS konsernet har et av de mest kjente og velrenommerte varemerkene i Skandinavia. Dette er et resultatet av et systematisk og konsekvent arbeid over mange år og er nær knyttet til den nye selskapsprofilen som ble lansert i 1998. De virksomhetene som skal drives under varemerket SAS, skal følge SAS Corporate Identity Policy og grunnverdiene. Som alle varemerker må også SAS' varemerke stadig vedlikeholdes og utvikles innenfor rammen av fastsatte regler og policyer.

Varemerkestruktur

Tilpasning til ny konsernstrategi

Som en konsekvens av endringen av SAS konsernets strategiske målsetting, som ble påbegynt i 2001, skjer det nå en suksessiv tilpasning av varemerkearbeidet. Strategien er å skape en større grad av uavhengighet for den enkelte virksomhet, både flyselskaper og andre, som et insentiv til bedre lønnsomhet. Den fremste representanten for SAS' varemerke i de skandinaviske landene er Scandinavian Airlines. Andre viktige profilbærere er bl.a. SAS Cargo Group, Rezidor SAS Hospitality og en rekke flyrelaterte støtteforetak.

Verdiskaping

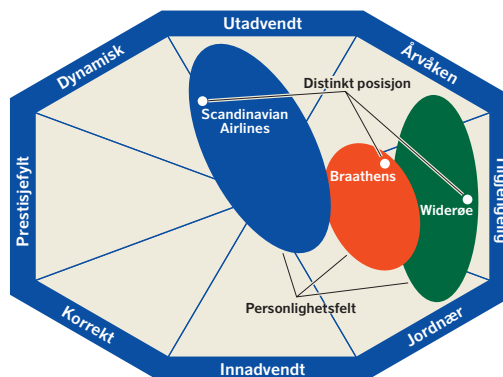
Et varemerke for service skapes i sannhetens øyeblikk, det vil si hver gang en av SAS konsernets medarbeidere møter en kunde. Medarbeiderne er med andre ord de viktigste bærerne og byggerne av SAS konsernets varemerker.

A house of brands

SAS konsernets filosofi er at konsernets produkter og tjenester skal vokse seg sterke og opptre mer distinkt på sine respektive markeder ved å utvikle sine egne profiler heller enn å arbeide under et felles varemerke. SAS konsernets utvikling går derfor mot et «house of brands» heller enn mot et enkelt varemerke.

Denne ambisjonen kommer til uttrykk ved at flyselskapet Braathens, som ble kjøpt opp i 2001, fortsatt markedsføres

Eksempel på SAS konsernets aktuelle posisjonering i det norske markedet



under eget varemerke og profileres som det norske flyselskapet bl.a. ved at det norske flagget tas inn igjen i symbolet på flyene og ved å bygge videre på mer enn 50 års virksomhet under dette varemerket.

De andre varemerkene i konsernet analyseres på samme måte. Den overordnede strategien er at de forskjellige varemerkene, f.eks. Spanair, Widerøe's Flyveselskap, Air Botnia og Jetpak, skal kunne skilles fra hverandre og at det enkelte selskap skal ta et helhetlig ansvar for sitt profilarbeid samt for å bygge opp, posisjonere og vedlikeholde sitt eget varemerke. Norge, med tre sterke flyselskapsvaremerker (Braathens, Scandinavian Airlines, Widerøe) er et konkret uttrykk for SAS konsernets profileringsarbeid.

Varemerkebyggingen sikres

Det vil bli foretatt en gjennomgåelse av de virksomhetene som arbeider under SAS' navn, for å sikre at de har strategier som støtter varemerket. Gjennomgåelsen skal være klar innen utgangen av 2003.

Den mest omfattende oppgaven er å gå gjennom varemerkestrategien til Scandinavian Airlines for å sikre en fortsatt oppbygging av et varemerke som er sterkt, distinkt og ladet med positive verdier, og som markerer Scandinavian Airlines' posisjon i et stadig tøffere marked.

Varemerkestruktur

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

Kapitalmarkedet



- Aksjen
- Nøkkeltall per aksje
- Økonomisk tiårsoversikt
- SAS konsernets flyflåte, investeringer og kapitalbinding
- Finansiering og finansiell risikostyring



Aksjen

Innføringen av én aksje, som skjedde ved etablering av SAS AB 6. juli 2001, har levd opp til forventningene og økt SAS konsernets transparens på kapitalmarkedet.

SAS konsernets aksjekurs har i likhet med andre europeiske flyselskaper opplevd en negativ utvikling. I 2002 sank markedsverdien med 25,3% mot en nedgang på 28,5% i 2001.

Markedsverdien gikk ned fra 11 147 MSEK til 8 329 MSEK ved årets utgang. Den gjennomsnittlige markedsverdien i 2002 lå på 10 865 MSEK.

Kursutviklingen i bransjen

Flyindustrien er en global bransje, og den påvirkes av flere ikke-kontrollerbare faktorer, slik som virkningene av terrorangrepene 11. september 2001, den svake økonomiske utviklingen og uroen for konflikter i Midtøsten. Kursutviklingen for europeiske flyselskapsaksjer sank med 38,3% i 2002.

Børsverdien for SAS konsernets aksje hadde den tredje beste utviklingen blant de europeiske flyselskapsaksjene i 2002. Børsverdien sank med 25,3%, noe som var 13 prosentenheter mindre enn sammenlignbare europeiske konkurrenter. SAS konsernets

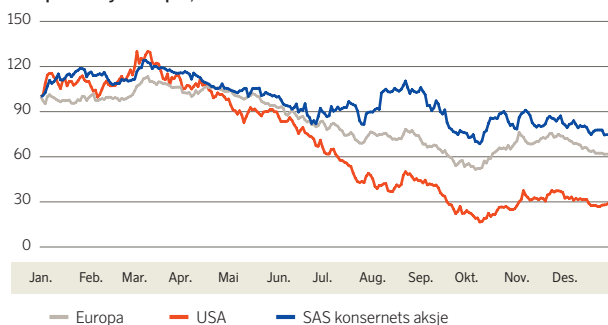
aksje hadde en utvikling som var cirka 45 prosentenheter bedre enn de ledende amerikanske flyselskapene i 2002. (Se diagram.)

Handelen med SAS konsernets aksje

I forbindelse med noteringen av SAS AB ble det satt som mål at SAS konsernets aksje skulle bli den tredje mest omsatte flyselskapsaksjen på børsene i Europa. I 2002 var SAS den åttende mest omsatte flyselskapsaksjen i Europa, med en omsetning på 3,8 milliarder SEK, noe som tilsvarer 384 MUSD i 2002. I alt ble det omsatt 55,6 (107,5) millioner aksjer. Nedgangen skyldes en generell nedgang i omsetningen på de skandinaviske børsene, men også en reduksjon i handelen i København.

Handelen med SAS konsernets aksje tilsvarer en omsetning på 34% (65%) av totalt antall utestående aksjer. Justert for de tre statenes andel på 50% av SAS konsernet, tilsvarer dette en omsetning på i alt 68% (131%). Handelen målt i antall aksjer falt på samtlige børser i 2002 og fordelte seg som følger: 9,4 (35,5) millioner i København, 19,1 (32,9) millioner i Oslo og 27,1 (39,1) millioner i Stockholm.

SAS konsernets aksjeutvikling sammenlignet med aksjer i amerikanske og europeiske flyselskaper, 2002



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

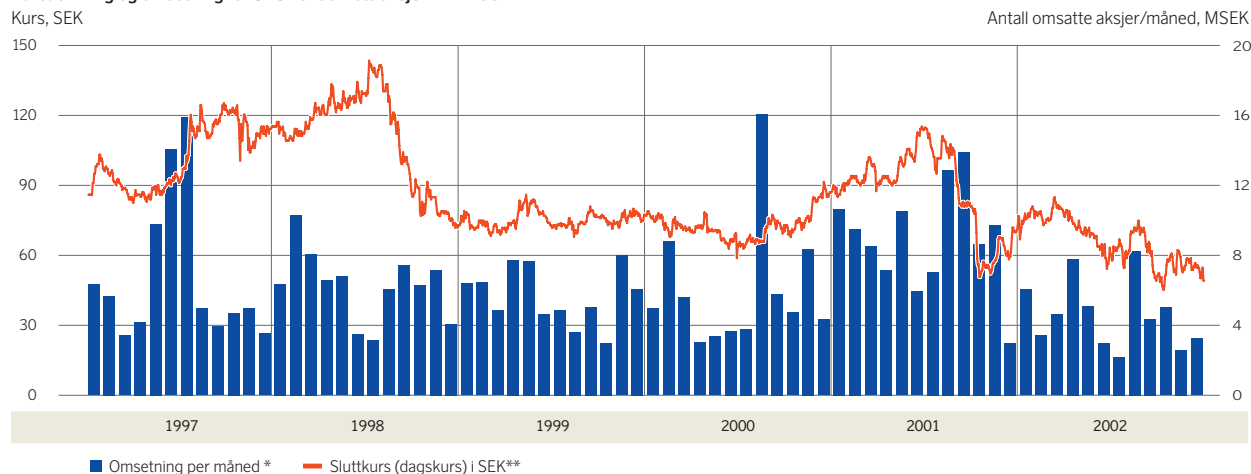
Utviklingen av SAS konsernets totale markedsverdi, 2002



I 2002 falt SAS konsernets totale markedsverdi med 25,3% til 8 329 MSEK.

Kilde: SIX og SAS konsernet

Kursutvikling og omsetning for SAS konsernets aksje 1997-2002

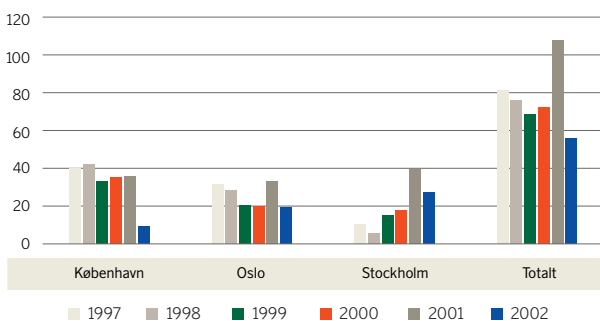


* Omsetningen gjelder den sammenlagte omsetningen på børsene i København, Oslo og Stockholm. Før 6. juli 2001 gjelder omsetningen de tidligere morselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB, og deretter for SAS AB. ** Før 6. juli 2001 gjelder kursutviklingen den tidligere noterte morselskapet SAS Sverige AB på Stockholmsbørsen. Deretter gjelder kursutviklingen SAS AB på Stockholmsbørsen.

Kilde: SIX og SAS konsernet

Antall omsatte aksjer fordelt på de tre børsene samt totalt, 1997-2002

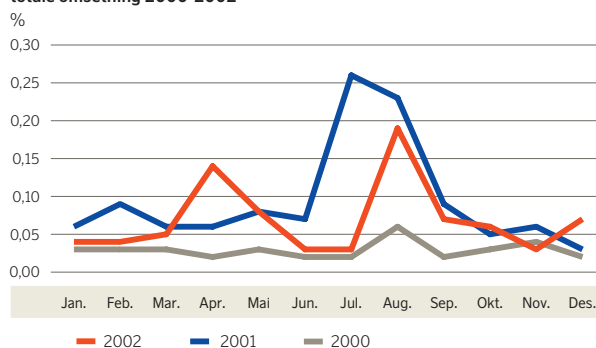
Millioner aksjer



I 2002 ble SAS konsernets aksjeomsetning redusert sammenlignet med 2001, med 73% i København, 42% i Oslo og 31% i Stockholm.

Kilde: SIX

SAS konsernets aksjeandel målt i svenske kroner av Stockholmsbørsens totale omsetning 2000-2002



Totalomsetningen på Stockholmsbørsen falt i 2002. Til tross for at antallet omsatte aksjer i SAS konsernet ble redusert i 2002, var SAS konsernets aksjes andel av omsetningen på Stockholmsbørsen på omtrent samme nivå som i 2001.

Kilde: Stockholmsbørsen og SAS konsernet

Aksjeeiere

Ved årsskiftet utgjorde antall aksjeeiere i SAS konsernet 19 811 (19 523). Hovedeiere i SAS konsernet er de skandinaviske statene. De største private aksjeeierne er Wallenbergsstiftelserna, Folketrygdfondet og Alecta Pensionsförsäkring. Den institusjonelle eierinteressen sto for til sammen cirka 40-45% av det totale eierskapet i SAS konsernet.

Eierandelen utenfor Skandinavia utgjør cirka 8% av kapitalen og stemmene. Eierandelen utenfor EØS-området utgjør cirka 6% av kapitalen.

Aksjefordeling				
31.12.2002	Antall aksjeeiere	Antall stemmer	% av aksjekapital	% av alle aksjeeiere
1-500	14 184	2 654 185	1,6%	71,6%
501-1 000	2 973	2 234 889	1,4%	15,0%
1 001-10 000	2 294	7 880 875	4,8%	11,6%
10 001-50 000	226	5 141 724	3,1%	1,1%
50 001-100 000	50	3 543 745	2,2%	0,3%
100 001-	84	142 737 076	86,7%	0,4%
Ukjente eiere	-	307 506	0,2%	-
Totalt	19 811	164 500 000	100,0%	100,0%

De 15 største aksjeeierne i SAS konsernet		
31.12.2002	Antall aksjer	Eierandel
Den svenske stat	35 250 000	21,4%
Den danske stat	23 500 000	14,3%
Den norske stat	23 500 000	14,3%
Wallenbergsstiftelserna	13 155 980	8,0%
Folketrygdfondet	7 057 837	4,3%
Deutsche Bank Trust	6 186 476	3,8%
Alecta Pensionsförsäkring	4 419 597	2,7%
Odin-fondene	4 246 430	2,6%
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4%
Handelsbanken fonder	1 773 491	1,1%
LO	1 305 500	0,8%
State Street Bank and Trust	988 103	0,6%
Första AP-fonden	894 539	0,5%
Vital Forsikring ASA	887 135	0,5%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	796 397	0,5%
Øvrige aksjeeiere	38 249 221	23,2%
Totalt	164 500 000	100%

Aksjeeierkategorier*	
	Antall aksjer/stemmer
Den danske, norske og svenske stat	50%
Institusjonelle eiere	40-45%
Privatpersoner	5-10%
Totalt	100%

* Aksjeeierinformasjonen er hentet fra tre ulike aksjeregistre: VP, VPS og VPC.

Aksjeeiere per børs		
	2002	2001
København	12 987	12 905
Oslo	1 949	1 918
Stockholm	4 875	4 700
Totalt	19 811	19 523

Endring av aksjekapital*					
År/måned	Begivenhet	Antall nye aksjer	Totalt antall aksjer	Nom. verdi/aksje SEK	Nom. aksjekapital
2001-05	Selskapsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
2001-07	Emisjon ved tingsinnskudd	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
2001-08	Emisjon ved tingsinnskudd	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960
2002-05	Nyemisjon	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000

* Før SAS AB ble etablert i mai 2001 var SAS konsernet notert gjennom de tre selskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB.

Finansielt mål

SAS konsernets overordnede finansielle mål er å skape verdier for sine aksjeeiere. Ambisjonen er at aksjens totalavkastning, det vil si summen av aksjekursendring og utdelt utbytte skal være minst 14% i løpet av en konjunktursyklus. Dette avkastningskravet er blitt oversatt til et internt finansielt mål, CFROI.

Årlig totalavkastning (TSR) i perioden 1991-2002

Den forrige tydelige konjunktursvekkelsen for flyindustrien nådde sitt bunnivå i 1990-1991. En beregning av SAS konsernets aksjeutvikling i 12-årsperioden 1991-2002 viser en gjennomsnittlig årlig totalavkastning på 9,7%. Dette ligger 4,3 prosentenheter under SAS konsernets mål om en totalavkastning på 14% i løpet av en konjunktursyklus.

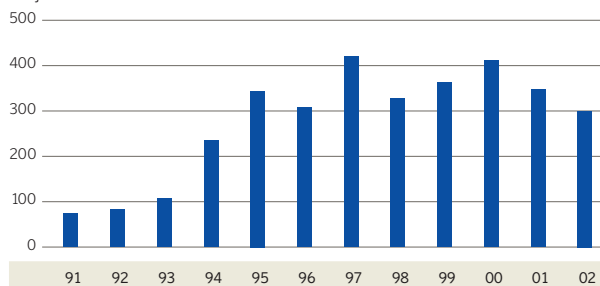
Aksje	Gjennomsnittlig årlig avkastning (IRR*)
SAS AB (København)	7,5%
SAS AB (Oslo)	10,6%
SAS AB (Stockholm)	10,5%
Totalt (SAS konsernets aksje)	9,7%

Tabellen viser gjennomsnittlig totalavkastning (Total Shareholder Return TSR) per år for hver av SAS konsernets aksjer i lokal valuta i perioden 1. januar 1991 til 31. desember 2002.

* Internal Rate of Return (internrente).

Utvikling av en plassering på 100 SEK i SAS 1. januar 1991

Aksjeverdi SEK

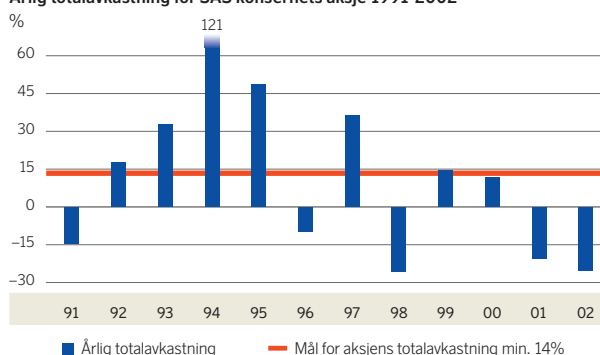


En plassering på 100 SEK 1. januar 1991 hadde frem til slutten av 2002 vokst til 300 SEK inklusive reinvestert utbytte (tilsvarende 9,7% per år).

Indeks = 100 (1.1.1991)

Kilde: SIX og SAS konsernet

Årlig totalavkastning for SAS konsernets aksje 1991-2002



I begynnelsen av perioden 1991-1994 var avkastningen til SAS konsernets aksje preget av lavkonjunkturerne og krisen i flybransjen. På midten av 1990-tallet slo store kostnadsbesparelser og oppsving i konjunkturerne gunstig ut for aksjekursen, og avkastningen steg med 121% i 1994.

De to siste årene har vært preget av svekkelse av økonomien og effektene av hendelsene 11. september 2001, med negative resultater. Gjennomsnittlig årlig effektiv avkastning i perioden 1991-2002 var 9,7%.

SAS ABs styre har foreslått for generalforsamlingen at det ikke utdeles utbytte for regnskapsåret 2002. Det skyldes i første rekke den usikre markedssituasjonen og den økonomiske

Utbyttepolitikk

SAS konsernets årlige utbyttepolitikk fastsettes på grunnlag av konsernets resultat, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

Utbyttet skal over en konjunktursyklus som hovedregel ligge rundt 30-40% av konsernets resultat etter sjablon-skatt.

Utbytte

	2002	2001	2000
Utbytte (forslag 2002)	0	0	740
Utbytte i % av resultat etter sjablon-skatt	0	0	37
Utbytte i % av resultat etter sjablon-skatt (gjennomsnitt siden 1996)	*	*	39

* Ikke relevant.

krisen flybransjen for tiden befinner seg i. Under slike omstendigheter er finansiell styrke av avgjørende betydning.

SAS konsernets dialog med kapitalmarkedet

SAS Group Investor Relations har som mål å styrke interessen for SAS konsernets aksje hos eksisterende og potensielle investorer gjennom å skaffe relevant, aktuell og rask informasjon. SAS konsernets årsrapport 2001 vant Farmandprisen for beste årsrapport for 2001 i Norge.

Investorer og kapitalmarksaktører skal få tilgang til tydelig informasjon om virksomheten og deres muligheter til å foredle aksjeeierværdien. SAS konsernet har satset på kapitalmarkedet gjennom presentasjoner, i Skandinavia og internasjonalt, som profilerer SAS konsernet ut fra et kapitalmarkedsperspektiv.

Oversikt - Kapitalmarksaktiviteter

Analytikere: kvartalsvise møter/konferanser, kapitalmarkedsdag etter behov.

Investorer: kvartalsvise møter i København, Oslo, Stockholm og London, halvårlige møter i det øvrige Europa, årlige møter i USA og den øvrige verden, bransjeseminarer og konferanser.

Meglere og finanspressen: kvartalsvise møter, årlige seminarer.

Interessen for SAS konsernets aksje

År 2002 har vært et svært turbulent år på kapitalmarkedet, med store forandringer som følge av reduserte volumer. De fleste større internasjonale banker fortsatte i årets løp med å analysere SAS konsernets aksje regelmessig. Antall analytikere som følger SAS konsernet, er stort sett uendret.

www.sasgroup.net

For SAS konsernet er Internett som informasjonskanal til kapitalmarkedet høyt verdsatt. Ambisjonen er raskt å gi informasjon som er relevant, korrekt og aktuell. SAS Group Investor Relations nettside har oppdatert informasjon om konsernets finansielle utvikling, aksjemarkedsinformasjon, trafikkstatistikk og andre viktige data.

SAS Group Investor Relations Policy

I 2002 har SAS konsernet innført en Investor Relations Policy for ytterligere å sikre god og tilstrekkelig informasjons-spredning (www.sasgroup.net).

Nøkkeltall per aksje 1998-2002*

	2002	2001	2000	1999	1998
SAS AB					
Børsverdi, MSEK	8 329	11 147	15 599	13 858	12 820
Omsetning antall aksjer, mill.	55,6	107,5	72,5	64,7	75,8
Antall aksjer ved årets utgang, mill.	164,5	161,8	164,5	164,5	164,5
København, DKK					
Resultat etter skatt	-0,65	-5,36	11,45	7,07	10,92
Kontantstrøm fra den løpende virksomheten	10,59	-1,76	21,18	7,61	18,75
Utbytte (foreslått 2002)	0,00	0,00	3,80	3,50	3,15
Utbytte, % av fortjeneste etter skatt	0%	0%	33%	49%	29%
Bokført egenkapital	75,24	78,24	93,99	82,12	78,49
Børskurs ved årets utgang	41,6	53,0	81,5	77,0	72,8
Årets høyeste børskurs	68,5	97,2	87,0	85,0	141,0
Årets laveste børskurs	38,6	40,0	59,0	62,8	70,0
Gjennomsnittskurs	53,6	73,8	74,2	73,7	104,0
Aksjekurs/Egenkapital per aksje, årets utgang	55%	68%	87%	94%	93%
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs	0,0%	0,0%	5,1%	4,7%	3,0%
P/E, gjennomsnitt	neg	neg	6,5	10,4	9,5
P/CE, gjennomsnitt	neg	neg	3,5	9,7	5,5
Omsetning antall aksjer, mill.	9,42	35,49	34,97	29,51	42,20
Oslo, NOK					
Resultat etter skatt	-0,66	-5,78	12,47	7,91	12,31
Kontantstrøm fra den løpende virksomheten	10,70	-1,90	23,06	8,50	21,14
Utbytte (foreslått 2002)	0,00	0,00	4,20	3,75	3,70
Utbytte, % av fortjeneste etter skatt	0%	0%	34%	47%	30%
Bokført egenkapital	76,03	84,48	102,30	91,81	88,49
Børskurs ved årets utgang	41,0	57,5	93,5	87,0	64,0
Årets høyeste børskurs	72,0	100,0	93,5	88,0	137,0
Årets laveste børskurs	37,0	42,0	70,0	59,5	61,0
Gjennomsnittskurs	54,4	77,5	79,0	72,6	100,0
Aksjekurs/Egenkapital per aksje, årets utgang	54%	68%	91%	95%	72%
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs	0,0%	0,0%	5,3%	5,2%	3,7%
P/E, gjennomsnitt	neg	neg	6,3	9,2	8,1
P/CE, gjennomsnitt	neg	neg	3,4	8,5	4,7
Omsetning antall aksjer, mill.	19,07	32,86	20,06	20,19	28,20
Stockholm, SEK					
Resultat etter skatt	-0,81	-6,65	12,98	8,38	12,97
Kontantstrøm fra den løpende virksomheten	13,06	-2,19	24,01	9,02	22,28
Utbytte (foreslått 2002)	0,00	0,00	4,50	4,00	4,00
Utbytte, % av fortjeneste etter skatt	0%	0%	35%	48%	31%
Bokført egenkapital	92,75	97,14	106,50	97,33	93,25
Børskurs ved årets utgang	49,4	68,0	90,0	76,0	74,5
Årets høyeste børskurs	85,0	115,0	91,5	86,0	143,0
Årets laveste børskurs	45,5	51,0	59,0	68,0	77,0
Gjennomsnittskurs	66,2	86,8	73,5	75,3	106,5
Aksjekurs/Egenkapital per aksje, årets utgang	53%	70%	85%	78%	80%
Direkte avkastning, gjennomsnittskurs	0,0%	0,0%	6,1%	5,3%	3,8%
P/E, gjennomsnitt	neg	neg	5,7	9,0	8,2
P/CE, gjennomsnitt	neg	neg	3,1	8,4	4,8
Omsetning antall aksjer, mill.	27,07	39,16	17,43	15,01	5,50

* Aksjedata før 6. juli 2001 gjelder de tidligere noterte morselskapene SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. Nøkkeltallene gjelder SAS konsernet og er for år 2001 beregnet ut fra 160 018 622 og 163 747 100 aksjer for 2002. De andre årene er beregnet ut fra 164 500 000 aksjer.

Økonomisk tiårsoversikt

SAS konsernet ¹							
Resultatregnskaper, MSEK	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Driftsinntekter	64 944	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189
Driftsresultat før avskrivninger	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668
Avskrivninger	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-409	-70	-1	77	-20	88	5
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper	817	-24	1 033	283	1	1	-
Resultat ved salg av fly og bygninger	-320	1 165	490	726	1 014	83	100
Resultat før skatt	-450	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031
Balanser, MSEK							
Anleggsmidler	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787
Omløpsmidler, ekskl. likvide midler	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161
Likvide midler	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074
Egenkapital	15 188	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424
Langsiktig gjeld og avkastninger ³	27 262	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314
Kortsiktig gjeld	24 360	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284
Totalkapital	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022
Kontantstrømoppstillinger, MSEK							
Kontantstrøm fra den løpende virksomheten	2 138	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564
Investeringer	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112	-3 256	-2 651
Salg av anleggsmidler m.m.	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066
Finansieringsunder-/overskudd	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87	735	1 979
Nyemisjon	197	-	-	-	-	-	644
Utbytte ⁴	-	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204
Ekstern finansiering, netto	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562
Endring i likvide midler ifølge balansene	-941	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143
Nøkeltall							
Brutto driftsmargin, %	5,5	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4
Avkastning på anvendt kapital (ROCE), %	3,7	0,0	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7
Avkastning på bokført egenkapital etter skatt, %	-0,9	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9
Soliditet, %	23	25	36	37	38	36	35
Resultat- og kapitalbegreper som inngår i CFROI, MSEK							
Resultat							
Resultat før avskrivninger, EBITDA	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	3 747	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872
EBITDAR	7 294	3 168	5 608	4 077	5 128	4 961	4 538
Justert gjennomsnittlig anvendt kapital⁵							
+Egenkapital	14 890	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424
+Minoritetsandeler	71	218	131	45	19	19	18
+Merverdi fly	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930
+Kapitaliserte leasingkostnader (7-faktor)	22 049	14 930	11 113	8 441	6 601	6 059	6 104
- Kapitalandeler i tilknyttede selskaper	-803	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653
+Finansiell nettogjeld	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026	255	164
Justert gjennomsnittlig anvendt kapital	54 430	44 247	36 472	31 339	25 147	21 977	19 987
Cash Flow Return On Investments CFROI, % ⁶	13,4	7,2	15,4	13,0	20,4	22,6	22,7
Øvrige finansielle mål, MSEK							
Finansielle inntekter	1 150	618	518	868	634	674	745
Finansielle kostnader	-2 282	-1 129	-729	-713	-684	-754	-634
Rentebærende gjeld	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810
Operasjonell leasingkapital	26 229	16 975	13 286	9 422	7 189	6 013	6 104
Nettogjeld	11 574	7 652	794	-107	484	-185	164
Finansiell nettogjeld	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707	345	164
Gjeldsgrad ⁷	1,16	0,81	0,25	0,14	0,11	0,03	0,02
Justert finansiell nettogjeld (NPV)/egenkapital	1,99	1,37	0,45	0,35	0,25	0,13	0,18
Justert finansiell nettogjeld (7-faktor)/egenkapital	2,87	1,89	1,00	0,73	0,58	0,46	0,50
Rentekostnader/gjennomsnittlig bruttogjeld, %	6,9	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7
Rentedekningsgrad	0,8	0,0	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2

¹ Gjelder SAS konsernet proforma for årene 1996-2000. ² Gjelder SAS Gruppen, det vil si SAS Konsortiet samt datterselskaper, men eksklusive SAS' tidligere tre morselskaper (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB). ³ Inklusive minoritetsinteresser. ⁴ For årene 1993-1995 vises utbetalte midler til morselskapene.

⁵ Gjennomsnittlig kapital for årene 1997-2002. ⁶ Omregnet etter ny definisjon. ⁷ Beregnes av finansiell nettogjeld. Definisjoner og begreper, se side 119.

SAS Gruppen²

1995	1994	1993
35 403	36 886	39 122
4 761	3 404	2 032
-1 840	-2 000	-1 782
97	-13	-1
6	869	511
83	12	45
2 659	1 604	-508

19 345	20 904	24 566
3 477	3 670	9 973
10 078	10 725	9 318
10 588	9 355	8 631
11 750	15 971	22 741
10 562	9 973	12 485
32 900	35 299	43 857

4 881	2 338	1 377
-1 399	-1 391	-1 141
619	4 332	1 722
4 101	5 279	1 958
-	-	-
-591	-	-
-4 157	-3 872	-2 469
-647	1 407	-511

13,5	9,2	5,2
15,6	10,5	8,7
18,5	10,0	-
32	27	21

4 761	3 404	2 032
834	450	290
5 595	3 854	2 322

10 588	9 355	8 631
18	148	159
1 184	1 750	2 333
5 838	3 150	2 030
-586	-568	-517
2 544	6 054	13 888
19 586	19 889	26 524
28,6	19,4	8,8

1 011	933	2 402
-1 459	-1 601	-3 715
12 935	17 417	24 403
5 838	3 150	2 030
2 544	6 054	13 888
2 544	6 054	13 888
0,2	0,6	1,6
0,35	0,81	1,85
0,79	0,97	1,81
8,3	7,7	9,9
2,8	2,0	0,9

Tiårsoversikt

Tiårsoversikten rapporterer nøkkeltall for SAS konsernet i perioden 1996-2002 og inkluderer et konsolidert SAS AB. Årene 1993-1995 beskriver SAS Gruppen, der de tre tidligere morselskapene ikke er konsolidert.

Driftsresultat 1993-2002

I begynnelsen av perioden ble SAS konsernet hardt rammet av lavkonjunkturene, noe som førte til både færre passasjerer og mindre fraktvolumer. Nedgangen kom i en periode da selskapet var i ferd med å øke kapasiteten gjennom store investeringer. 1995 ble SAS konsernets beste år noensinne målt i driftsresultat. Nedgangen i resultatet i 1996 kom først og fremst av økte kostnader. 1997 var et bra år, men allerede i 1998 begynte resultatet, eksklusive salgsgvinster, å svikte på grunn av økte kostnader. 1999 var et svakt år for flyvirksomheten. År 2000 ble bedre, men var preget av høye priser på flydrivstoff. SAS konsernets resultat før skatt og salgsgvinster for 2001 ble det dårligste i konsernets historie, og utgjorde -2 282 MSEK. Begynnelsen av 2002 var svært svak med økte kostnader og reduserte inntekter. Andre halvår var preget av fortsatt lavkonjunktur. Driftsresultatet før salgsgvinster ble imidlertid forbedret til -951 MSEK for hele år 2002.

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

Resultat- og kapitalbegreper som inngår i CFROI

MSEK	2002
Resultat	
Resultat før avskrivninger, EBITDA	3 547
+ Kostnader for operasjonell flyleasing	3 747
EBITDAR	7 294
Justert gjennomsnittlig anvendt kapital	
+ Egenkapital	14 890
+ Minoritetsandeler	71
+ Merverdi fly	1 318
+ Kapitaliserte leasingkostnader (7-faktor)*	22 049
- Kapitalandeler i tilknyttede selskaper	-803
+ Finansiell nettogjeld**	16 905
Justert gjennomsnittlig anvendt kapital	54 430

* Den største delen av SAS konsernets operasjonelle leaser er såkalte utfasingsleaser med gjenværende løpetid på under to år. På kapitalmarkedet brukes beregningsmodellen 7 ganger den årlige kostnaden uansett leasenes bindingstid.

** I definisjonen av CFROI er nettogjeld tidligere brukt for å beregne justert gjennomsnittlig anvendt kapital. Fra og med denne rapporten brukes i stedet finansiell nettogjeld for beregningen.

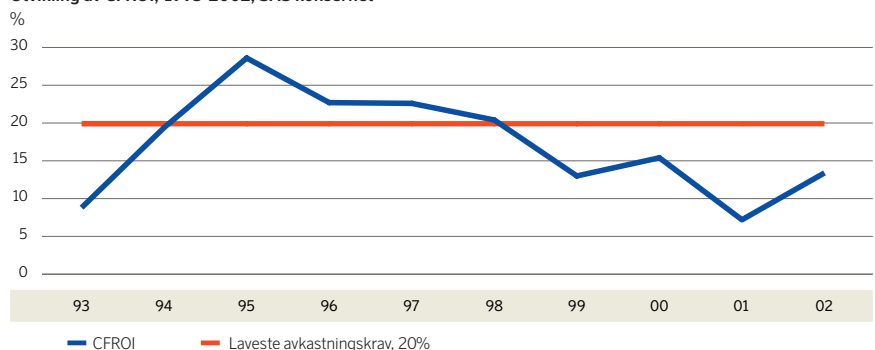
NPV utgjorde ved utgangen av desember 12 749 (8 773) MSEK.

Gjennomsnittlig NPV for 12-månedersperioden utgjør 11 302 (5 115) MSEK.

Beregning av CFROI

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

Utvikling av CFROI, 1993-2002, SAS konsernet



SAS konsernets laveste avkastningskrav er satt til 20% som et gjennomsnitt over en konjunktursyklus der det tas hensyn til gjennomsnittlig kapitalallokering ved gjenanskaffelse av flyflåten. De siste fire årene har avkastningen sunket under SAS konsernets minimumskrav på 20%, og var i 2002 på cirka 13%.

SAS konsernets flyflåte, investeringer og kapitalbinding



Flyvirksomhet er en kapitalintensiv industri. I 2002 investerte SAS konsernet (inkludert investeringer som finansieres via operasjonell leasing) totalt cirka 8 600 MSEK i nye fly. Fra og med 2003 vil konsernet ha et betydelig lavere investeringsbehov.

SAS konsernets totale flyflåte

	Eide des. 02	Inn- leide*	Totalt des. 02	Ut- leide	Ordre
Airbus A340-300	5	2	7		
Airbus A330-300	1	1	2		2
Airbus A321-200	8	4	12		5
Airbus A320		6	6		10
Boeing 767-300	3	6	9		
Boeing 737-400		5	5		
Boeing 737-500		14	14		
Boeing 737-600	12	18	30		
Boeing 737-700	8	6	14		
Boeing 737-800	14	5	19	4	4
Boeing 717		4	4		
Douglas MD-81	5	10	15		
Douglas MD-82	17	26	43		
Douglas MD-83	2	23	25		
Douglas MD-87	10	6	16		
Douglas MD-90-30	8		8		
Douglas DC-9-41		5	5		
Avro RJ-85		5	5		
Embraer ERJ 145		3	3		
Fokker F28	7		7		
Fokker F50	7		7	2	
deHavilland Q100	16	1	17		
deHavilland Q300		9	9		
deHavilland Q400	10	17	27		
SAAB 2000		5	5		
Totalt	133**	181	314	6	21
Fordeling av konsernets flåte per flyselskap:					
Scandinavian Airlines	113	86	199	6	10
Spanair		49	49		11
Braathens	4	23	27		
Widerøe's Flyveselskap	16	13	29		
Air Botnia		10	10		

* Gjelder operasjonelt leasede fly. ** Derav 20 fly som er finansielt leasede.

SAS konsernets totale flyflåte

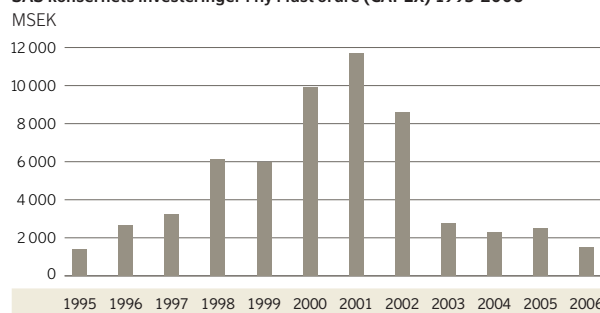
SAS konsernets flyflåte består av 314 fly. I 2002 har Spanairs flyflåte kommet til som følge av den økte eierandelen. (For detaljert informasjon om SAS konsernets flyflåte, se innsiden av omslaget.)

SAS konsernets totale flyinvesteringer

Fornyelse av Scandinavian Airlines' flyflåte

Scandinavian Airlines har de siste årene gjennomført omfattende investeringer i fornyelse av flyflåten. Investeringene kulminerte i 2002. Det gjør at SAS konsernet de nærmeste årene går inn i en konsolideringsfase med et betydelig lavere investeringsnivå enn de to siste årene. Til sammen har SAS konsernets ordrer en verdi av 480 MUSD. I tillegg til investeringene i flymaterieell foretas det andre investeringer i en størrelsesorden av cirka 1 200 MSEK per år.

SAS konsernets investeringer i fly i fast ordre (CAPEX) 1995-2006



SAS konsernet har gjennomført store investeringer mellom 1998 og 2002, på grunn av innfasingen av Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A321 samt A340/330. Fra og med 2003 reduseres SAS konsernets investeringer i nye fly, ettersom største delen av fornyelsen i Scandinavian Airlines' flyflåte da er gjennomført.

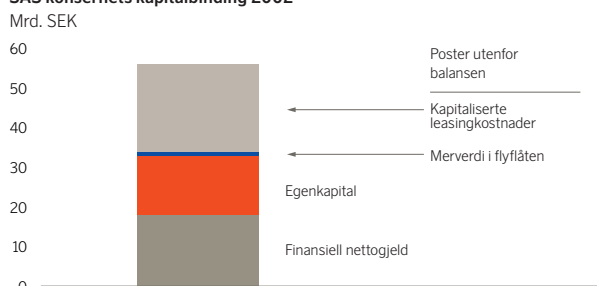
Fly i fast ordre (CAPEX) i perioden 2003-2006					
SAS konsernet	Totalt	2003	2004	2005	2006>
MUSD (CAPEX)	480	175	126	146	33
Antall fly	12	4	2	5	1
Scandinavian Airlines					
MUSD (CAPEX)	420	145	96	146	33
Antall fly	10	3	1	5	1

Ved utgangen av 2002 hadde verken Braathens eller Air Botnia fly i ordre.

Kapitalbinding

Flyvirksomhet er en kapitalintensiv industri. Det gjøres store investeringer i produksjonsressurser som brukes over et stort antall år. Derfor er det av stor betydning for alle flyselskaper å ha god oversikt over sin kapitalbinding.

SAS konsernets kapitalbinding 2002



Utgangspunktet ved beregning av SAS konsernets kapitalbinding er SAS konsernets totale egenkapital. Til egenkapitalen adderes merverdi i flyflåten, den finansielle nettogjelden samt kapitaliserte leasingkostnader.

Kapitalbegrepet

CFROI er det viktigste nøkkeltallet for de fleste analytikere når de skal vurdere verdien av flyselskaper. Ved beregning av nøkkeltallet CFROI brukes et markedsbasert kapitalbegrep som basis for å ta hensyn til alle kapitalkilder. Ettersom avkastningen vurderes ut fra den faktiske kapital som anvendes i virksomheten, benytter SAS konsernet den markedsmessige verdien av eiendeler og gjeld. En forskjell sammenlignet med bokført kapital er at det justeres for kapitalisert fremtidig kostnad for operasjonell flyleasing og merverdien i den eide flyflåten.

Operasjonelle leasingforpliktelser

Operasjonell leasing brukes som et verktøy for å oppnå en optimal finansiering av flyflåten og redusere kapitalbindingen. Fleksible rettigheter til forlenging og tidlig innløsning øker den operasjonelle fleksibiliteten, noe som gjør det mulig å tilpasse flyflåten bedre til svingninger i konjunkturutviklingen. Redusert restverdirisiko er en annen positiv effekt av operasjonell leasing.

SAS konsernet har tidligere brukt nåverdien av operasjonelle leasingforpliktelser for fly. Ettersom aksjemarkedet i større grad bruker en multipl på 7, har SAS konsernet valgt å følge denne metoden fra november 2001. For lånemarkedet er nåverdiregning fortsatt relevant, ettersom dette måler de faktiske forpliktelsene. Ved utgangen av 2002 var nåverdien av leasingkontraktene for SAS konsernet 12 749 MSEK eller 1 445 USD.

Kontraktfestet* operasjonell flyleasing 2003-2006

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

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

* Kun eksisterende kontraktfestede flyleasingavtaler per 31. desember 2002.

Overskudd av fly

Scandinavian Airlines hadde ved årsskiftet behov for 156 fly til sin planlagte produksjon, av en flåte på totalt 199 fly. De flyene det ikke var behov for i produksjonen, var ved årsskiftet gjenstand for følgende behandling eller planer: 6 er utleaset til eksterne operatører, 9 er innleaset og tilbakeføres i løpet av 2003 (5 DC-9 og 4 Boeing 767), 10 foreligger det avtale om å lease ut i begynnelsen av 2003, og 11 planlegges å settes inn i produksjonen til sommerprogrammet 2003. 7 er Fokker F-28-fly som er fullt avskrevet til en samlet bokført verdi på cirka 60 MSEK, og en beregnet markedsverdi av samme størrelse.

Det løpende overskuddet i 2003 ventes å variere avhengig av sesongmessige svingninger og endringsbehov i produksjonsplaner, sammensetningen av den leasede og eide flyflåten samt en rekke forskjellige faktorer i omverdenen.

SAS konsernets program for kapitalfrigjøring

SAS konsernet har de siste årene konsekvent arbeidet med å redusere konsernets totale kapitalbinding. Det er blant annet gjennomført en større sale leaseback-transaksjon sammen med GECAS som omfattet 30 fly samt en eiendomstransaksjon med GE Capital og Nordisk Renting, med flyplassrelaterte eiendommer, til en verdi av cirka 3 000 MSEK. I perioden 1999-2001 har dessuten i overkant av 30 fly gjennomgått sale and leaseback til en verdi av cirka 8 000 MSEK. I 2002 er kapitalbindingen redusert ytterligere gjennom sale leaseback-transaksjoner for 8 fly til en samlet verdi av cirka 2 900 MSEK. Dette omfatter 2 Airbus A330/340, 1 Boeing 737 og 5 deHavilland Q400.

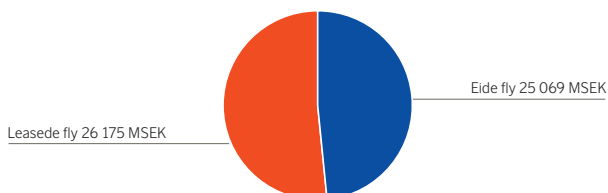
Markedsverdi i flyflåten

SAS konsernet har i flere år hatt store merverdier i flyflåten. Størrelsen på merverdiene avhenger i hovedsak av flyenes markedsverdi, valgt avskrivningstakt samt valutakursen USD/SEK.

Beregnet merverdi i flyflåten som SAS konsernet eier, var 31. desember 2002 på 925 (1 751) MSEK. Nedgangen i flyenes merverdi i konsernet etter 2001, skyldes fortsatt overkapasitet, samt at et større tilbud av fly på annenhåndsmarkedet etter hendelsene 11. september 2001 har medført pressede priser. Samtidig har USD/SEK-kursen gått ned med cirka 17% i løpet av 2002, noe som har påvirket merverdien i SEK negativt.

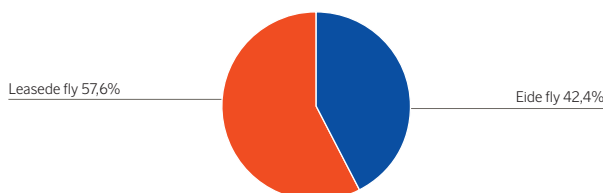


Fordeling av markedsværdien av SAS konsernets totale flyflåte, 2002



Den samlede markedsværdien av konsernets flyflåte var på totalt 51,2 milliarder SEK.

Fordelingen av SAS konsernets eide og leasede fly per 31. desember 2002

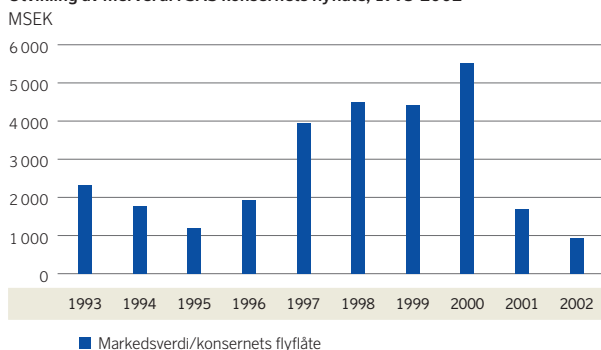


Ved utgangen av 2002 var 181 fly (57,6%) av SAS konsernets totale flyflåte leaset.

Usikkerheten på markedet gjør det vanskelig å fastsette riktige markedsværdier, og derfor baseres SAS konsernets beregnede merverdi f.o.m. andre kvartal 2002 på gjennomsnittet av tre eksterne vurderinger.

Merverdi i SAS konsernets flyflåte	
Eide per 31. desember 2002, 133 fly	MSEK
Anslått markedsværdi (inklusive sikringsbokføring)	25 069
Bokført verdi	24 144
Merverdi	925

Utvikling av merverdi i SAS konsernets flyflåte, 1993-2002



Hendelsene 11. september 2001 påvirket prisene på fly i betydelig grad. Ved årsskiftet 2002/2003 var merverdien i SAS konsernets flyflåte 925 MSEK, en reduksjon på 826 MSEK fra året før.

Pensjonsmidler - netto

De fleste pensjonsordninger i Skandinavia er ytelsesbaserte og sikret gjennom forsikringsselskaper. Netto pensjonsmidler beregnes ved at eiendelssiden (fonderingen) reduseres med beregnede pensjonsforpliktelser (PBO). Forpliktelsene (PBO) beregnes med utgangspunkt i den enkelte medarbeiderens forventede fremtidige sluttlønn, diskontert til nåverdi. Avkastningen på eiendelssiden beregnes med utgangspunkt i en avkastningsrente som er fastsatt lokalt for det enkelte land. Veid beregnet gjennomsnittlig avkastningsrente for 2002 har vært 8,1%.

Oppnådd veid avkastning for 2001 var 2,4%, mens tilsvarende informasjon for 2002 ikke foreligger ennå. Ettersom utviklingen på finansmarkedet har vært svak i 2002, så vil den faktiske avkastningen være lavere enn den estimerte avkastningen. Videre har den dramatiske reduksjonen av verdiene på finansmarkedene på slutten av 2001 og i 2002 ført til at verdien av midlene i ordningene har sunket. Dersom markedet ikke får et oppsving i løpet av de kommende årene, vil konsekvensen bli at pensjonskostnadene relativt sett kommer til å øke for SAS konsernet. Kostnadsøkningen for 2002 er et resultat av et større konsern og endrede parametre som følge av endrede forutsetninger i markedet. Per 31. desember 2002 var den totale overfonderingen av pensjonsordningene på 1 244 MSEK. Bokført eiendel var 6 298 MSEK. SAS konsernets vurdering er at nedgangen på markedet er midlertidig, og at verdiene over tid vil gå opp igjen - imidlertid ikke til opprinnelig nivå. Total fondering i ordningene ved årsskiftet er 24 138 MSEK. (For ytterligere informasjon, se side 86 og side 95, note 19).

Gjennomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS konsernets gjennomsnittlige veide kapitalkostnad beregnes til cirka 9%. Kostnad for egenkapital beregnes ut fra en forventet inflasjon på 2% samt en markedspremie på i overkant av 5%. Konsernets gjeldskostnader forutsettes å være 5,5%, og leasingkostnaden er basert på et markedsmessig rente- og avskrivningsnivå.

Avkastningsmål

«Enterprise Value» - EV/EBITDAR

EV/EBITDAR er et nøkkeltall som angir hvordan flyselskapenes inntjeningssevne vurderes på markedet målt mot kapitalbindingen. Målet tar hensyn til den faktiske kapitalbindingen, egenkapital, leasing og lån.

For 2002 var EV/EBITDAR for SAS konsernet en faktor på cirka 5,5, og for 2001 var forholdet for SAS konsernet 10,5.

«Rabatten» på SAS konsernets aksje sammenlignet med konkurrentenes er dermed blitt vesentlig redusert i forhold til 2000, selv om det er vanskelig å sammenligne i et år med store kurs- og resultatendringer. Innføringen av den felles aksjen i 2001 har imidlertid trolig ført til at rabatten er blitt redusert.

Finansiering og finansiell risikostyring

SAS konsernet er gjennom sin internasjonale og kapitalintensive virksomhet eksponert for forskjellige typer av finansiell risiko - likviditets- og lånerisiko, kreditt-, valuta- og renterisiko.

SAS konsernets finansielle transaksjoner og finansielle risiko håndteres sentralt og samordnes av SAS Group Finance & Asset Management, som er den enheten som handler eksternt på finansmarkedene for SAS konsernet.

Finansiering

Finansiering skjer i hovedsak via syndikerte banklån, obligasjonslån, direkte lån, ansvarlige lån, finansiell og operasjonell leasing. I desember 2001 ble det inngått en rammeavtale på i overkant av 1 000 MUSD med fire banker og de tre eksportkreditinstituttene i England, Frankrike og Tyskland. SAS konsernet har per 2002 benyttet seg av cirka 880 MUSD av denne lånefasiliteten.

I mai 2002 ble det gjennomført en syndikert lånefasilitet med 15 banker på totalt 400 MUSD, som er ment å fungere som finansiering for flyinvesteringer. Ved utgangen av 2002 var fasiliteten ubenyttet.

Eksisterende bindende kredittilsagn for SAS konsernet per 31.12.2002

Fasilitet	Beløp MUSD	Benyttet 31.12.02 MUSD	Ubenyttet MUSD	Gyldighetsperiodens utgang
Revolving Credit Facility	700	300	400	mai 2004
Aircraft Finance Lease Facility	300	0	300	des. 2003
Bilaterale bankfasiliteter	130	0	130	2003/2004
Øvrige	172	50	122	2003/2004
Sum	1 302	350	952	

Kredittverdighet

For å sikre løpende tilgang til en bred basis av finansieringskilder, har SAS konsernet som målsetting å opprettholde en gjeld som på lang sikt gjør at konsernet oppfattes som en attraktiv låntaker. For å støtte denne målsettingen har konsernet etablert en rekke finansielle mål for soliditeten og gjeldsgraden.

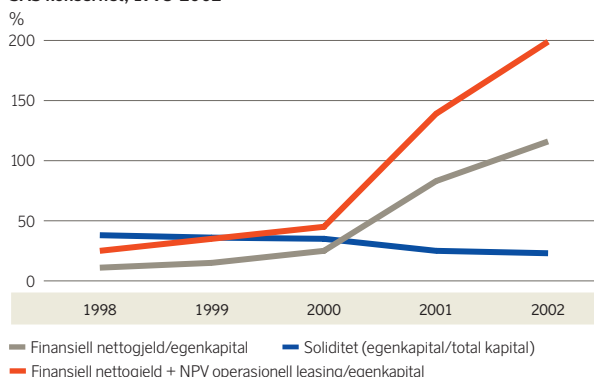
Langsiktige mål for soliditet og gjeldsgrad

Soliditet	> 30%
Finansiell nettogjeld + 7x Operasjonell leasing / Egenkapital	< 100%
Finansiell nettogjeld + NPV Operasjonell leasing / Egenkapital	< 100%
Finansiell nettogjeld / Egenkapital	< 50%

Soliditeten ble noe svekket i 2002, og lå 31.12.2002 på 23%. Nettogjelden økte i 2002, og utgjorde ved årets utgang 11 574 MSEK, mens den finansielle nettogjelden utgjorde 17 872 MSEK som en følge av investeringen i ny langdistanseflåte for Scandinavian Airlines.

Ved vurderingen av flyselskapenes kredittverdighet er det viktig å ta hensyn til finansiering utenfor balansen. Ved utgangen av 2002 var SAS konsernets nettogjeld justert for leasingforpliktelser i forhold til egenkapitalen 199%.

Nøkkeltall for soliditet og gjeldsgrad for SAS konsernet, 1998-2002



Rating for kort- og langsiktige lån i flyindustrien (Moody's)

Per 31.12.2002	Kortsiktig	Langsiktig	Utsikt
Southwest		Baa1	stabil
Lufthansa	P-2	Baa1	negativ
Qantas	P-2	Baa1	negativ
SAS konsernet	P-3	Baa3	negativ
British Airways		Ba1	negativ
Japan Air Lines		Ba1	negativ
All Nippon Airways		Ba1	negativ
Delta Air Lines		Ba3	negativ
American Airlines		B1	negativ
Northwest Airlines		B2	negativ
Continental Airlines		B2	negativ
Air Canada		B3	negativ
United Airlines		Caa3	negativ

I januar 2002 ble SAS konsernets rating hos det amerikanske ratinginstituttet Moody's nedvurdert tre trinn fra A3 til Baa3 for langsiktig gjeld, og fra P1 til P3 for kortsiktig gjeld. I oktober ble utsiktene endret fra stabil til negativ, noe som er på linje med øvrige flyselskaper i bransjen. Til tross for det er konsernets kredittverdighet god sammenlignet med andre flyselskaper. SAS konsernet blir også kredittvurdert av det japanske ratinginstituttet Japan Rating and Investment Information, Inc. Ratingen ble i januar 2002 nedvurdert to trinn fra A+ til A-, men er fremdeles A1 for kortsiktig gjeld.

Finansiell risikostyring

Likviditets- og lånerisiko

Med likviditets- og lånerisiko menes risikoen for at det ikke er god nok likviditet tilgjengelig på ønsket tidspunkt, samt at refinansiering av forfalte lån kan bli dyrt eller vanskelig. Når man tar opp nye lån, er målsettingen at forfallsprofilen skal fordeles jevnt over tid, slik at maksimalt 25% av bruttogjelden og kontraktfestede lånetilsagn forfaller innenfor de 12 kommende månedene.

Likviditetsreserven skal tilsvare 3 måneders faste operasjonelle kostnader (cirka 9 500 MSEK). For å redusere likviditetsrisikoen skal SAS konsernets likvide midler (kortsiktige plasseringer, kasse og bank) utgjøre tilsvarende 75% av reserven (cirka 7 000 MSEK). Ved siden av likviditetsreserven skal det finnes en finansiell beredskap av ubenyttede kontraktfestede lånetil-

Finansiell strategi

Finansiell fleksibilitet opprettholdes gjennom høy likviditet, god tilgang til finansieringsmidler og en aktiv dialog med kapitalmarkedet.

Målet for finansvirksomheten er å identifisere, styre og håndtere SAS konsernets finansielle risikoer, bl.a. når det gjelder valutaer, renter og kreditter.

Flyflåten anses som en finansiell eiendel, og følgelig skjer en optimering av finansieringen av flåten ut fra krav om operasjonell effektivitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbinding og markedsverdi.

sagn tilsvarende 10% av SAS konsernets prognostiserte driftsinntekter for året, idet det tas hensyn til sesongreserver. SAS konsernets likvide midler skal plasseres i instrumenter med god likviditet eller kort løpetid, mindre enn tre måneder. Per 31.12.2002 utgjorde den faktiske likviditeten 10 721 (11 662) MSEK. Totalt sett hadde SAS konsernet ubenyttede kreditttilsagn per 31. desember 2002 på 8 400 MSEK. Den totale finansielle beredskapen er dermed på 19 121 MSEK.

Kredittrisiko/motpartsrisiko

Kredittrisiko ligger i risikoen for at motparten ikke oppfyller sin del av inngåtte avtaler. For plasseringer baseres kredittrisikoen størrelse på det nominelle beløpet. Kredittrisikoen ved derivatinstrumenter fremkommer gjennom en vurdering i samsvar med internasjonal markedspraksis. Bruk av derivatinstrumenter skjer hovedsakelig for å skape ønsket valuta- og renteeksponering på nettogjelden. Finanspolicyen foreskriver at transaksjoner primært skal gjøres med motparter med høy kredittverdighet. En ISDA-avtale (en nettingavtale) er inngått med de fleste motparter. Det finnes fastsatte kredittgrenser for hver motpart, og de revideres kontinuerlig.

Valutarisiko og valutaforordelingen av nettogjelden

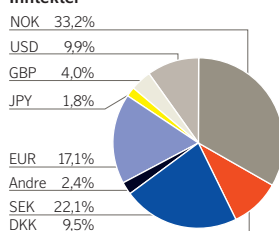
SAS konsernet er valutaeksponert for både transaksjonsrisiko og omregningsrisiko.

Transaksjonsrisikoen ligger i at kommersielle kontantstrømmer i utenlandsk valuta eksponeres for risikoen for at resultatet påvirkes, ved endringer i valutakursene. Kurssikring av prognostiserte kommersielle valutastrømmer (overskudds- og underskuddsvalutaer) skjer løpende opp til 90% basert på rullende tolv måneders likviditetsprognose. Kommersielle underskuddsvalutaer netto er i hovedsak DKK og USD.

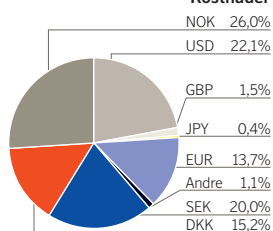
Omregningsrisikoen ligger i effekten av valutaomregning på balanseposter i utenlandske valutaer, som følge av endringer i valutakursene. For å begrense valutaeksponeringen matches valutasammensetningen av de likvide midlene mot den rente-

Valutaforordeling i % SAS konsernet 2002

Inntekter



Kostnader



Beregnet valutaforordeling av driftsresultatet (EBITDA), 2002

	Overskuddsvalutaer	Underskuddsvalutaer
NOK	5 600	USD 7 100
SEK	2 100	DKK 3 100
EUR	2 700	
Andre	3 300	

Netto EBITDA målt i MSEK utgjorde 3 500.

* En sammenstilling over valutakursendringenes innvirkning på SAS konsernets resultat finnes i note 29 på side 96.

bærende bruttogjelden. Fly investeres og markedsvurderes i USD, et forhold som medfører et økt behov for å beskytte denne kapitalmassen mot en ugunstig valutakursutvikling. Ved at en andel av nettogjelden lyder på USD og ved å etterstrebe sikringsbokføring, begrenses valutaeffekten på andelen av gjelden.

For å begrense valutaeffekten skal den resterende delen av nettogjelden lyde på rapporteringsvalutaene til selskapene/enhetene i SAS konsernet. En mindre del kan lyde på andre valutaer.

Renterisiko

SAS konsernets renterisiko ligger i at det oppstår negative endringer i markedsverdi ved svingninger i avkastningskurven (markedsrenter ved forskjellige løpetider). Rentebindingen på nettogjelden holdes i intervallet 1-6 år, der cirka 50% holdes innenfor korte løpetider og 50% innenfor lengre løpetider.

Ved tilpasning av rentebindingstiden til ønskede intervaller brukes forskjellige typer rentederivatinstrumenter, som lange renteswapper, FRA-kontrakter (Forward Rate Agreement) og futures. Den gjennomsnittlige rentebindingstiden var per 31.12.2002 cirka 2,9 (2,3) år. Løpetiden for den rentebærende bruttogjelden beløp seg ved utgangen av året til cirka 4,6 (4,4) år. Per 31.12.2002 utgjorde konsernets rentebærende gjeld 29 782 (26 124) MSEK.

Prisrisiko med hensyn til flydrivstoff

SAS konsernet er eksponert for prisrisiko med hensyn til endringer i prisene på flydrivstoff. Av SAS konsernets kostnadsmasse i 2002 utgjorde drivstoffkostnader cirka 8,5%.

Drivstoffkostnadenes andel av de totale flydriftskostnadene i den globale flyindustrien steg fra et gjennomsnitt på 12 % i 2001 til cirka 13 % i 2002.

SAS konsernets policy er at man løpende skal sikre 40-60% av det prognostiserte forbruket i de kommende tolv månedene.

I 2002 prissikret SAS konsernet drivstoffinnkjøp til i gjennomsnitt 49%. Av det forventede forbruket i 2003 har SAS konsernet hittil sikret 63% med tyngdepunkt i det første halvåret, i hovedsak med takopsjoner. Den høyere sikringsgraden i 2003 skyldes økt usikkerhet i omverdenen. En samordning av SAS konsernets prissikring av flydrivstoff for de nyankomne flyselskapene ble påbegynt i 2002.

SAS konsernets forsikringspolicy

Samtlige eiendeler og virksomheter skal ha optimal forsikringsdekning basert på konkurransemessige vilkår på det globale forsikringsmarkedet. SAS konsernets flyforsikringsavtaler er av allrisk-type og omfatter både flyflåten inklusive reservedeler og teknisk utstyr samt all ansvarseksponering som er knyttet til flyvirksomheten. Forsikringspremiene for SAS konsernet var på 895 MSEK for 2002, noe som er en mangedobling i forhold til tidligere år.

Scandinavian Airlines



- Forretningsområdet i korte trekk
- Mål, strategisk innretning og måloppfyllelse
- Strategier for å oppnå økt konkurranseevne
- Styrket kundemålsetting
- Trafikk- og markedsutvikling
- Distribusjonskanaler
- Sikker reise
- Operasjonelle nøkkeltall



Scandinavian Airlines

www.sas.se



Viktige begivenheter

Det tidligere forretningsområdet SAS Airline, som omfattet både Scandinavian Ground Services og SAS World Sales samt SAS Technical Services, ble omstrukturert og rendyrket, og 1. juli 2002 ble forretningsområdet Scandinavian Airlines etablert ■ 1. juni 2002 ble Scandinavian Airlines nye reisekonsept «Scandinavian Direct» introdusert, med sikte på enklere, smidigere og mer prisgunstige reiser innenfor Skandinavia ■ «Turnaround» ble introdusert og iverksetting påbegynt ■ Et nytt produksjonskonsept ble iverksatt 27. oktober 2002.

Resultatregnskap		
MSEK	2002	2001*
Passasjerinntekter	33 016	34 108
Fraktinntekter	–	856
Andre trafikkinntekter ¹	2 509 ²	1 313
Andre inntekter	1 638	4 889
Driftsinntekter	37 163	41 166
Personalkostnader	–6 622	–13 540
Salgskostnader	–5 322	–2 324
Flydrivstoff	–3 184	–4 030
Lufftavsavgifter	–3 553	–3 842
Måltidskostnader	–1 389	–1 647
Handlingkostnader	–5 348	–1 863
Teknisk flyvedlikehold	–5 131	–2 542
Data- og telekommunikasjonskostnader	–457	–1 538
Andre driftskostnader	–2 842	–8 038
Driftskostnader	–33 848	–39 364
Resultat før avskrivninger og leasingkostnader, EBITDAR	3 315	1 802
Leasingkostnader	–1 702	–2 232
Resultat før avskrivninger, EBITDA	1 613	–430
Avskrivninger	–1 312	–1 785
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	67	66
Salgsgevinster ³	–436	1 100
Driftsresultat, EBIT	–68	–1 049
Resultat fra andre aksjer og andeler	–	1
Finansielle poster, netto ³	–964	–451
Resultat før skatt, EBT	–1 032	–1 499

* Gjelder det tidligere forretningsområdet SAS Airline. (Resultat for forretningsområdet SAS Airline for 2002 er tilgjengelig på Internett, www.sasgroup.net.)
¹ Inkluderer ECA med –418 MSEK (–335) MSEK. Se side 21.
² Erstatning på 570 MSEK fra Luftfartsverket inngår, for Terminal 2.
³ Tallene for 2001 er reklassifisert for valutakurseffekt på 492 MSEK (se note 1, side 88).

Nøkkeltall		
	2002	2001*
EBITDAR-margin	8,9%	4,4%
CFROI	9%	4%
Antall fly	199	200
Antall passasjerer, rutetrafikk, mill.	21,9	23,1
Antall destinasjoner	86	94
Gjennomsnittlig flyavstand rutetrafikk (km)	1 062	1 010
Antall daglige avganger (gjennomsnitt)	810	915
Gjennomsnittlig antall ansatte	7 556	22 364
CO ₂ -utslipp, 000 tonn	3 765	4 110

* Forretningsområdet SAS Airline

Forretningsområdet i korte trekk

Det tidligere forretningsområdet SAS Airline, som omfattet SAS World Sales, SAS Services og Scandinavian Ground Services, er blitt omstrukturert og rendyrket, og forretningsområdet Scandinavian Airlines ble etablert 1. juli 2002. Etableringen innebærer at virksomhetens faktiske kostnader rapporteres på en tydeligere måte. Handlingkostnader, salgskostnader og kostnader for teknisk flyvedlikehold i SAS Airline omfattet kun eksternt innkjøpte tjenester i 2001. For Scandinavian Airlines rapporteres for 2002 de totale kostnadene inklusive kjøpte tjenester fra forretningsområdet Airline Support Businesses. Driftsinntektene i forretningsområdet tilsvarer cirka 44% av SAS konsernets totale driftsinntekter før konsernelimineringer.

Resultatutvikling

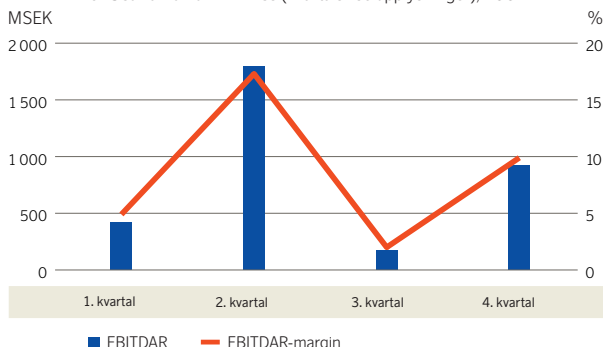
Scandinavian Airlines gjennomfører for øyeblikket en omfattende Turnaround (se side 9). Som en del av Turnaround er kapasiteten redusert med 4% i forhold til 2001, men eksklusive ekspansjonen på de interkontinentale rutene blir reduksjonen 10,6%. Passasjerinntektene for januar-desember var på 33 016 (34 108) MSEK. Passasjerinntektene sank, renset for valuta-effekter, med 2,9% eller 1 197 MSEK som følge av en svakere yield. Presset på yelden og inntektene økte i fjerde kvartal, men yelden påvirkes også negativt av økt trafikkandel på de interkontinentale rutene som har en lavere yield og påvirker den totale yelden negativt.

Driftskostnadene sank i januar-desember bl.a. som en effekt av Turnaround. Drivstoffkostnaden hadde en positiv effekt på driftskostnadene, hovedsakelig på grunn av at drivstoffprisen var cirka 10% lavere enn i 2001. Måltidskostnadene sank først og fremst på grunn av lavere passasjervolumer.

Driftsresultatet før avskrivninger og leasingkostnader (EBITDAR) ble betydelig forbedret sammenlignet med 2001, og var for perioden januar-desember på 3 315 MSEK.

Resultatet før skatt ble –1 032 MSEK.

EBITDAR for Scandinavian Airlines (kvartalsvise opplysninger), 2002



Scandinavian Airlines' mål, strategiske innretning og måloppfyllelse



Hovedpunktene i det strategiske utviklingsarbeidet i Scandinavian Airlines:

- Operasjonelle strategier for strukturelt å overvinne selskapets kostnads- og produktivetsproblem. Konkrete tiltak som sikrer gjennomføringen, er dokumentert i en veldefinert Turnaround-plan.
- Kommersielle strategier med sikte på å nå et tilstrekkelig inntektsgrunnlag i en situasjon der de tradisjonelle forretningsmarkedene svikter og har vist seg utilstrekkelige.



Finansielt mål

Scandinavian Airlines har som mål å øke driftsinntektene med i gjennomsnitt 5% per år, og å oppnå en CFROI på minst 20% over en konjunktursyklus.

Strategisk innretning

Scandinavian Airlines holder fast ved hovedinnretningen mot forretningsreisende, men fokus utvides til også å omfatte markedet for privatreiser.

Måloppfyllelse 2002

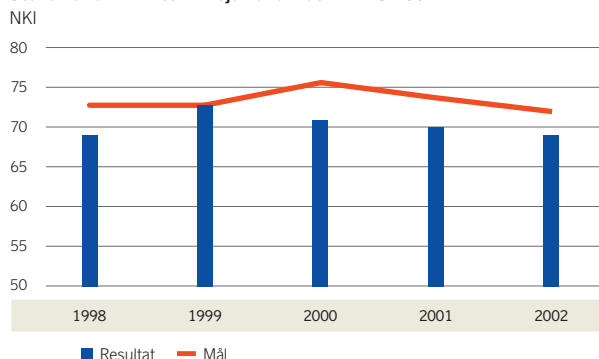
Finansielt mål

CFROI for 2002 ble 9%, som er 11 prosentenheter lavere enn målet.

Kundemål

«Nøyd Kund Index», NKI, avspeiler i hvor stor grad Scandinavian Airlines oppfyller kundenes forventninger. For 2002 var NKI-målet 72, resultatet ble 69, og det er lavere enn nivået for 2001.

Scandinavian Airlines – «Nøyd Kund Index» 1998-2002



Overordnede mål

	Mål 2002	2002	2001
«Nøyd Kund Index», NKI	72	69	70
Miljøindeks	82	72	80

NKI påviste bl.a. at kundenes oppfatning om prisene flyselskapet tilbød, var blitt dårligere, mens oppfatningen om bl.a. image var forbedret. Størst betydning for kundetilfredsheten har image, ruteplan/rutenett, konkurransedyktig prissetting, kundebehandling og punktlighet.

Kvalitetsmål

Målet er å være Europas mest punktlig flyselskap. Punktlighetsmålet for 2002 var at maksimalt 12% av antall flyginger skulle være maksimalt 15 minutter forsinket. Scandinavian Airlines oppnådde 11,7% (14,9%). Tilsvarende tall for flyselskaper innenfor AEA var 18,7% (21,6%).

Målet for regularitet, andel ikke innstilte flyginger, er minimum 99% i sommerhalvåret og 98% i vinterhalvåret. I 2002 ble det oppnådd en gjennomsnittlig regularitet på 98,5% (97,5%).

Målet for tapte telefonsamtaler ved telefonsalg er maksimalt 7%. I 2002 var resultatet 15,6% (13%).

Miljømål

Et av Scandinavian Airlines' overordnede miljømål er å være en av de ledende aktørene i flyindustrien når det gjelder miljøtilpasning av virksomheten og integrering av miljøledelse i virksomhetsstyringen, samt mer effektiv ressursutnyttelse.

Et konkret miljømål er at miljøindeksen skal forbedres med 3 enheter per år mellom 1996 og 2004. I 2002 ble det oppnådd en forbedring på hele 8 enheter. (Les mer på side 105.)

Strategier for å oppnå økt konkurransevne

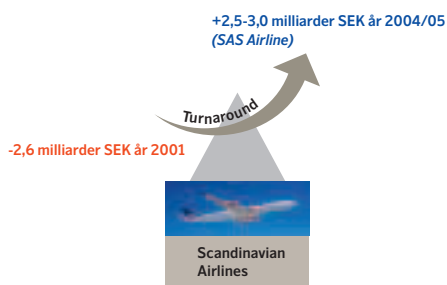


Scandinavian Airlines skal levere effektive reiseløsninger som får reisene til å passe naturlig inn i kundenes liv. Kundene skal kjenne seg verdsatt og se frem til sin neste reise.

Operasjonelle strategier og SAS konsernets Turnaround

De viktigste årsakene til Scandinavian Airlines' gradvis svekkede konkurransevne og senere års lønnsomhetsproblem, er en høy enhetskostnad og dårlig produktivitet.

De operasjonelle strategier og SAS konsernets Turnaround har som mål å oppnå kraftig reduserte kostnader og økt produktivitet. En fremtidig lønnsom ekspansjon er fullt ut basert på de kostnadsreduksjoner og produktivitetsøkninger som kan oppnås gjennom dette.



Turnaround er summen av de kortsiktige tiltakene som er gjennomført i løpet av 2001-2002, samt de strukturelle tiltakene som er under iverksetting og som gjennomføres i perioden 2002-2005. Programmet vil redusere Scandinavian Airlines' enhetskostnad med 20%. (Les mer på side 9, avsnittet «Turnaround».)

Prosessarbeid

Videreutviklingen av det mangeårige prosessarbeidet i Scandinavian Airlines støtter Turnaround-planen og fokuserer på å identifisere, måle, analysere, forbedre og utvikle prosessene.

Kommersielle strategier

I tillegg til dynamiske tiltak for kostnadsreduksjon og produktivitetsøkning, er det nødvendig for Scandinavian Airlines å få et bredere kundegrunnlag. Fra tidligere å ha hatt fokus på forretningsreiser etter konseptet «the Businessman's Airline», vil man nå henvende seg på en tydeligere måte til markedet for de mer prisfølsomme forretnings- og privatreisene i de konseptene som tilbys.

Scandinavian Airlines har en sterk posisjon i det tradisjonelle forretningssegmentet. Kundenes viktigste behov i dette segmentet er utvalg av destinasjoner, frekvens og nonstop-forbindelser. De ønsker å kunne bestemme seg sent, ha stor fleksibilitet med høyt servicenivå, og er villige til å betale for dette. Prisforskjellene på billettene er i dag imidlertid for stor i

visse kundesegmenter. Det innebærer at prisen for et høyere servicenivå må senkes.

En utvidelse av kundegrunnlaget skjer blant annet ved at Scandinavian Airlines øker sin andel av privatreisemarkedet. Selskapet har for øyeblikket en andel på kun cirka 37% av antall privatreiser i den regulære flytrafikken, og kun 20% av pakketurer som selges via turoperatører. Det finnes derfor et stort potensial på markedet for privatreiser.

Scandinavian Airlines har definert fire markedsgrupper med utgangspunkt i trafikkstrømmene i markedet.

- Trafikk innenfor og mellom de skandinaviske landene samt Finland/Baltikum, Nord-Tyskland og det nordlige Polen (hjemmemarkedet).
- Forretningstrafikk i Europa.
- Privattrafikk i Europa.
- Interkontinental trafikk.

Kommersielle strategier i korte trekk

- Hjemmemarkedet skal forsvares, og den økende lavpriskonkurransen skal møtes ved å tilby attraktive, prisgunstige produkter til alle brede kundesegmenter. Etterspørselen skal stimuleres proaktivt der det finnes potensial. Scandinavian Direct skal videreutvikles.
- På de større europeiske forretningsdestinasjonene skal Scandinavian Airlines forsvare sin stilling i konkurransen om lokaltrafikken ved å tilby nonstop-forbindelser der det er mulig, samt introdusere et nytt produkt med to klasser og en prisstruktur som tydelig differensierer mellom klassene.
- På de mindre europeiske forretningsdestinasjonene skal Scandinavian Airlines vokse med forretningsmulighetene gjennom å ha en sterk posisjon fra knutepunkt til sekundærpunkt.
- På europeiske privatreisedestinasjoner skal Scandinavian Airlines søke vekst gjennom nye nonstop-ruter. Det nye produktet, som har arbeidsnavnet «Scandinavian Light», blir introdusert 30. mars 2003.
- På interkontinentale reiser med nonstop-flyginger fra Skandinavia til de største markedene i Nord-Amerika og Asia, skal Scandinavian Airlines vokse med forretningsmulighetene ved å være et fullservice-selskap med sterk stilling på hjemmemarkedet. Scandinavian Airlines skal tilby produkter som er tilpasset kundens behov for komfort på lange reiser, men som også kan møte konkurrentenes tilbud.

Fakta - Scandinavian Airlines

- Scandinavian Airlines System ble etablert i 1946.
- Antall destinasjoner i 2002 var 86, hvorav 8 interkontinentale destinasjoner.
- 1. juli 2002 ble Scandinavian Airlines en egen forretningsenhet, da Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services og SAS World Sales ble skilt ut fra forretningsenheten.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 7 556, hvorav 48% er kvinner og 52% menn.

Styrket kundemålsetting



Enkle og smidige reiser er kjernen i Scandinavian Airlines' tilbud til sine kunder. Konseptet bygger på tid, prisgunstighet, fleksibilitet og avgangsfrekvens.

Fire kundekonseppter utgjør grunnlaget i Scandinavian Airlines' kundetilbud

- *Kortdistansereiser* - Effektiv transport på hjemmemarkedet.
- *Mellomdistansereiser* - Effektive reiser til og fra europeiske destinasjoner.
- *Langdistansereiser* - En interkontinental reiseopplevelse.
- «*Scandinavian Light*» - Prisgunstig reisekonsept med enkle løsninger.

Konseptet bygger på seks deler

- *Scandinavian Airlines' trafikksystem* - De beste forbindelsene til og fra destinasjoner dit mange skandinaver ønsker å reise.
- *Scandinavian Airlines' priskonsept* - Et tydelig priskonsept som bygger på kundens krav og det kunden vil betale for.
- *Scandinavian Airlines' kundeservice* - Vi bryr oss om og oppfyller våre forpliktelser. Et servicekonsept som lever opp til varemerket.
- *Scandinavian Airlines' reisetilbud* - Å reise med Scandinavian Airlines skal være enkelt og raskt.
- *Scandinavian Airlines' reiseservice* - En hyggelig og behagelig flyreise.
- *Scandinavian Airlines' lojalitetskonsept* - Å skape langsiktige kunde-forhold.

Kundekonsept

Scandinavian Direct

Sommeren 2002 ble Scandinavian Direct introdusert på destinasjoner i Skandinavia. Konseptet fokuserer på enklere reiser og fleksibel prisstruktur. Scandinavian Airlines var et av de første flyselskapene i verden som innførte innsjekking via Internett.

Et nytt privatreisekonsept

Et nytt privatreisekonsept med arbeidsnavnet «Scandinavian Light» blir introdusert i mars 2003. Fire fly kommer til å bli brukt til flygingene. Bakgrunnen for satsingen er å prøve ut nye kundekonseppter og enklere produksjonsformer innenfor rammen av SAS' varemerke for å kunne ta seg av et voksende markedssegment.

Langdistanseprodukter

Introduksjonen av Scandinavian Airlines' nye langdistansefly Airbus A330/A340, som erstatter Boeing 767 på interkontinentale ruter, ble påbegynt høsten 2001. Det første flyet ble introdusert på Asia, og til tross for en kapasitetsøkning på cirka 40%, har ruten hatt kabinfaktorer som er høyere enn tidligere. Forskjellige kundeundersøkelser viser også at Scandinavian Airlines rangeres høyt. Scandinavian Airlines vant prisen som beste interkontinentale flyselskap i tidsskriftet Business Traveller 2002. Introduksjonen av Airbus A330/A340 skjer suksessivt på de nordamerikanske destinasjonene. Ved at de nye Airbus A330/A340 har cirka 15% høyere drivstoffeffektivitet, bidrar de til at flyselskapets relative miljøpåvirkning reduseres.

Lojalitetskonsept - EuroBonus

EuroBonus er et bonussystem for den som reiser hyppig. SAS EuroBonus' overordnede strategi er å utvikle et langsiktig og lønnsomt forhold til de reisende. Dialogen med kundene gir stor kunnskap for utviklingen videre. Antall medlemmer økte i 2002 med i overkant av 10% til 2,5 millioner. Scandinavian Airlines ble fra august 2002 tvunget til å slutte med å gi poeng for reiser på norske innenriksruter, etter beslutning av det norske Konkurransetilsynet.

Det foretas løpende reservasjoner av ubenyttede bonusreiser. Per 31. desember 2002 utgjorde disse 857 (757) MSEK. Økningen skyldes først og fremst at gjennomsnittskostnaden for fremtidige bonusreiser antas å bli høyere, da en større andel av uttak beregnes å ville skje hos andre flyselskaper enn Scandinavian Airlines.



Nøkkeltall for EuroBonus

	2002	2001*	Endring
Antall medlemmer totalt	2 539 826	2 305 832	10,1%
- hvorav i Danmark	414 294	368 408	12,5%
- hvorav i Norge	808 908	762 100	6,1%
- hvorav i Sverige	618 908	546 391	13,3%
- hvorav internasjonalt	697 716	628 933	10,9%
Andel gullmedlemmer	3,6%	2,8%	0,8 p.e.
Andel sølvmedlemmer	8,0%	7,6%	0,4 p.e.

* Tallene for 2001 er revidert.

Operative mål og resultater

	2002	2001	Mål
Totalhavari («total loss»)	0	1*	0
Regularitet	98,5%	97,7%	min. 99%
Flyginger forsinket med mer enn 15 minutter (punktlighet)	11,8%	14,9%	maks. 12%
Flyginger forsinket med mer enn 2 minutter	36,9%	41,9%	maks. 25%
Andel av kunder som må vente på svar fra telefonsalget så lenge at samtalen går tapt	15,6%	13,0%	maks. 7%
Forsinket bagasje	0,7%	0,6%	0,4%
Skadet bagasje	0,16%	0,09%	0,05%

* Ulykken på Linate-flyplassen i Milano med SK 686, 8. oktober 2001.

Trafikk- og markedsutvikling

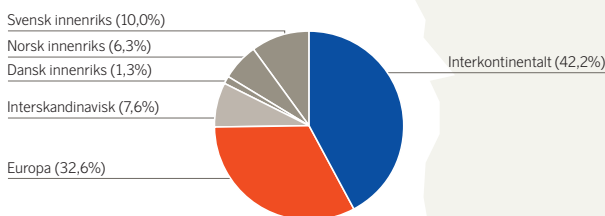
Scandinavian Airlines totale passasjertrafikk			
	2002	2001	endring
Antall passasjerer, (000)	21 866	23 063	-5,2%
RPK, mill.	23 212	22 956	+1,1%
ASK, mill.	34 096	35 521	-4,0%
Kabinfaktor	68,1%	64,6%	+3,5 p.e. *
Kabinfaktor inkl. annen trafikk/prod.	68,2%	64,7%	+3,5 p.e. *
Kabinfaktor inkl. EuroBonus-reiser	70,9%	68,0%	+2,9 p.e. *
Yield, valutajustert, SEK	1,42	1,49	-4,6%

* Endring i prosentenheter (p.e.).

- Styrket vekst på de interkontinentale rutene, særlig rutene til Asia. Scandinavian Airlines er etter terrorangrepene i USA alene om å operere nonstop mellom Skandinavia og Nord-Amerika.
- Scandinavian Airlines har tatt store markedsandeler på Asia og Nord-Amerika.
- Hard konkurranse på Europa-trafikken på samtlige store forretningsreisestrømmer. De store europeiske fullservice-selskapene utgjør fortsatt kjernen i denne konkurransen, supplert av alliansepartnere. Lavkostselskapene ekspanderer suksessivt på markeder i Europa, hvor de genererer ny trafikk.
- Scandinavian Airlines har en fortsatt sterk stilling på innenriksruter og interkontinentale rutene. Til tross for generell nedgang i trafikken har Scandinavian Airlines tatt markedsandeler i Europa.

SAS Airlines – trafikk per ruteområde, 2002

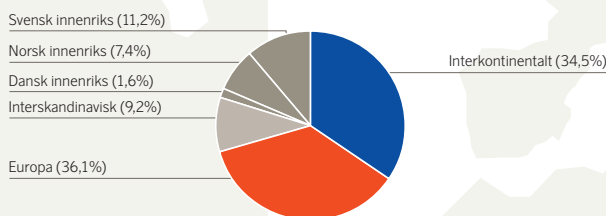
RPK, betalte passasjerkilometer



Andelen betalte passasjerkilometer (RPK) for interskandinavisk trafikk samt dansk, norsk og svensk innenrikstrafikk utgjorde 25,2% av den totale trafikken i 2002.

SAS Airlines – kapasitet per ruteområde, 2002

ASK, tilbudte passasjerkilometer



Andelen tilgjengelige passasjer seter (ASK) for interskandinavisk, dansk, norsk og svensk trafikk utgjorde 29,4% av totalt tilbudte setekilometer i 2002.

Interkontinental trafikk			
	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	1 420	1 220	+16,4%
RPK, mill.	9 783	8 264	+18,4%
ASK, mill.	11 748	10 526	+11,6%
Kabinfaktor	83,3%	78,5%	+4,8 p.e. *
Yield, valutajustert			-4,1%

* Endring i prosentenheter (p.e.).

- Den interkontinentale trafikken hadde en sterk utvikling, og innføringen av flytypen Airbus på flere langdistanseruter, f.eks. på samtlige ruter til Asia og mellom København og New York, har vært svært vellykket.
- Til tross for en økt kapasitet på 25-30% hadde trafikken til Bangkok/Singapore og Tokyo et høyere belegg enn året før. Til tross for økt ny kapasitet har kabinfaktoren til Beijing økt.
- Trafikken til USA har suksessivt bedret seg igjen. Til tross for innføringen av Airbus, noe som har gitt en økning i antall seter med cirka 35%, har belegget økt. Produksjonen på USA har økt med 9%, mens trafikken totalt har gått opp med 19%, noe som har gitt en gjennomsnittlig belegggrad på 81,8%.
- For 2003 vil den fortsatte innfasingen av Airbus A330/340 på USA føre til en økning i kapasiteten med 21% sammenlignet med 2002.

Europeisk trafikk			
	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	7 604	7 838	-3,0%
RPK, mill.	7 570	7 937	-4,6%
ASK, mill.	12 316	13 588	-9,4%
Kabinfaktor	61,5%	58,4%	+3,0 p.e. *
Yield, valutajustert			-1,3%

* Endring i prosentenheter (p.e.).

- Den europeiske trafikken hadde en svak utvikling, og oppsvinget kom atskillig mer langt enn ventet. Høsten 2002 var markedet på omtrent samme nivå som i 2000.
- Det har kommet en lang rekke nye lavprisaktører på destinasjoner i Europa. De store fullservice-selskapene innførte aggressive tilbud på tilslutningstrafikken, primært for å fylle sine interkontinentale ruter.
- Scandinavian Airlines har hatt en bedre utvikling enn totalmarkedet og har tatt markedsandeler. Til tross for sterkt redusert kapasitet, cirka 15% færre antall turer, ligger trafikken på omtrent 2001-årsnivå. Kabinfaktoren ble forbedret med 3,0 prosentenheter. En rekke ulønnsomme ruter er blitt lagt ned.
- For 2003 ventes det innledningsvis en fortsatt svak markedsutvikling for forretningsreiser.

Interskandinavisk trafikk			
	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	3 638	4 003	-9,1%
RPK, mill.	1 754	1 900	-7,7%
ASK, mill.	3 156	3 343	-5,6%
Kabinfaktor	55,6%	56,8%	-1,3 p.e. *
Yield, valutajustert			+1,6%

* Endring i prosentenheter (p.e.).

- Den interskandinaviske trafikken har hatt en svak utvikling. Den store andelen tilslutningstrafikk, særlig til København, har imidlertid hatt en relativt bra utvikling.
- En del færre frekvenser, men med større flystørrelser, ga et betydelig bedre tilbud i perioder med stor trafikk, samtidig som det innebar en bedre utnyttelse av ressursene.
- Det har skjedd en nedlegging av flere ulønnsomme ruter mellom København og mindre byer i Skandinavia. Disse trafikkeres nå av partnere av Scandinavian Airlines, noe som gir fortsatt gode forbindelser inn i Scandinavian Airlines' trafikksystem.

Dansk innenrikstrafikk (inkl. Grønland)

	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	877	955	-8,1%
RPK, mill.	313	365	-14,2%
ASK, mill.	529	559	-5,4%
Kabinfaktor	59,2%	65,3%	-6,0 p.e.*
Yield, valutajustert			+10,4%

Norsk innenrikstrafikk

	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	3 557	3 839	-7,3%
RPK, mill.	1 467	1 962	-25,2%**
ASK, mill.	2 523	3 300	-23,5%**
Kabinfaktor	58,1%	59,5%	-1,3 p.e.*
Yield, valutajustert			+26,6%**

Svensk innenrikstrafikk

	2002	2001	Endring
Antall passasjerer, (000)	4 770	5 209	-8,4%
RPK, mill.	2 326	2 528	-8,0%
ASK, mill.	3 824	4 204	-9,0%
Kabinfaktor	60,8%	60,1%	+0,7 p.e.*
Yield, valutajustert			+1,0%

* Endring i prosentenheter (p.e.). ** Reduksjon i trafikk og produksjon samt yieldøkning skyldes omfordeling av norske innenriksruter mellom Scandinavian Airlines og Braathens.

Utviklingen av den danske innenrikstrafikken (inkl. Grønland)

- Dansk innenrikstrafikk hadde en svak utvikling.
- Den svake utviklingen totalt skyldes hovedsakelig lav etterspørsel på trafikken til Grønland.
- Scandinavian Airlines opphørte å fly til og fra Grønland 25. oktober 2002.

Utviklingen av den norske innenrikstrafikken

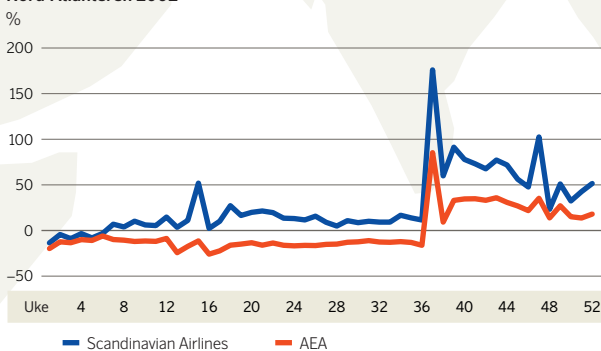
- Markedsutviklingen for norsk innenrikstrafikk i 2002 ble svakere enn forventet, noe som påvirket trafikkt utviklingen negativt. Antallet passasjerer på totalmarkedet ble redusert med 6%.
- Scandinavian Airlines trafikkutvikling i Norge ble i 2002 påvirket av samordningen med Braathens' trafikksystem. Scandinavian Airlines fokuserer nå sin virksomhet på ruter i Sør-Norge; Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim, mens Braathens trafikkerer de lengre rutene til Nord-Norge. Dette forklarer økningen i yield. Sammen med Braathens og Widerøe's Flyveselskap tilbyr Scandinavian Airlines et landsdekkende rutenett som når i overkant av 40 flyplasser i Norge.
- Før oppkjøpet av Braathens var det en kraftig overkapasitet på innenriksmarkedet i Norge. Reduksjon av kapasiteten har ført til en bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel.

Utviklingen av den svenske innenrikstrafikken

- Det svenske innenriksmarkedet har utviklet seg negativt. Nedgangen er størst innen forretningsreiser, mens privatreiser er blitt stimulert og har økt ved hjelp av kampanjer. Det totale innenriksmarkedet har gått ned med cirka 8%. Scandinavian Airlines har minsket sine markedsandeler noe.
- Det er foretatt store tilpasninger til en redusert etterspørsel. En delvis ny struktur med færre fly stående over natten ute i landet, ble innført.
- Scandinavian Airlines flyr nå på tretten ruter i Sverige. To ulønnsomme ruter ble lagt ned. De trafikkeres nå av SAS konsernets deleide flyselskap Skyways i konkurranse med andre selskaper.

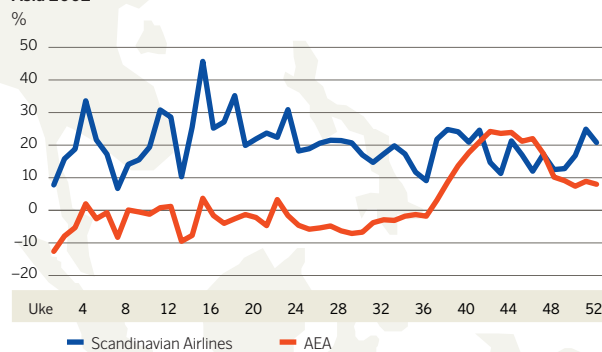
Diagrammene nedenfor viser Scandinavian Airlines trafikkutvikling sammenlignet med gjennomsnittet av europeiske flyselskaper (AEA). Scandinavian Airlines har hatt en bedre trafikkutvikling enn de andre AEA-selskapene og har tatt markedsandeler i 2002. Dette gjelder særlig trafikken på Nord-Atlanteren og Asia.

Endring i RPK (betalte passasjerkm, rutetrafikk) per uke for reiser over Nord-Atlanteren 2002



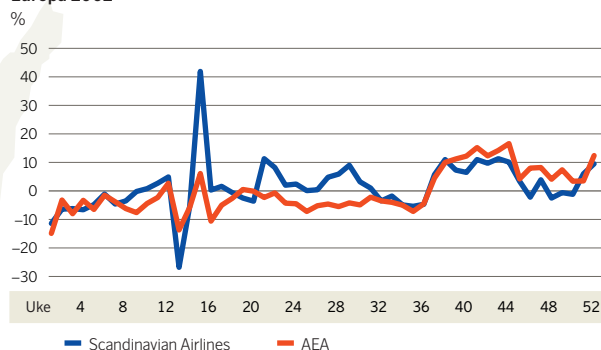
Scandinavian Airlines hadde en positiv trafikkvekst på Nord-Amerika i størstedelen av 2002 og økte sine markedsandeler som følge av innfasingen av Airbus A340/A330.
Kilde: SAS konsernet, AEA

Endring i RPK (betalte passasjerkm, rutetrafikk) per uke for reiser til Asia 2002



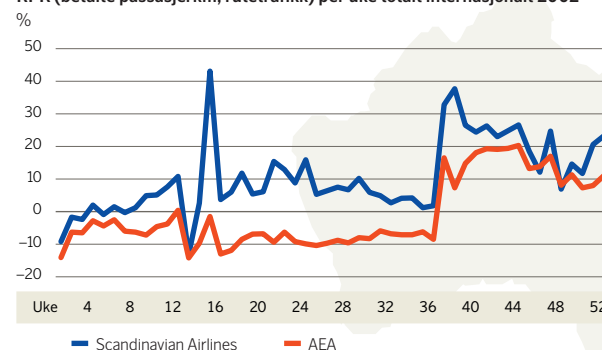
Trafikken på Asia har utviklet seg i svært sterk grad i 2002 og Scandinavian Airlines har økt sin markedsandel.
Kilde: SAS konsernet, AEA

Endring i RPK (betalte passasjerkm, rutetrafikk) per uke for reiser i Europa 2002



Til tross for store kapasitetsreduksjoner innen trafikken til Europa har Scandinavian Airlines økt sin markedsandel noe i 2002.
Kilde: SAS konsernet, AEA

RPK (betalte passasjerkm, rutetrafikk) per uke totalt internasjonalt 2002



Scandinavian Airlines økte sin markedsandel blant de europeiske flyselskapene på all internasjonal trafikk i 2002.
Kilde: SAS konsernet, AEA

Distribusjonskanaler

Gjennom en effektiv distribusjon bygges det både kort- og langsiktige kunderelasjoner som påvirker markedsandelene. Nye distribusjonskanaler, spesielt elektroniske, fører også generelt til miljø- og samfunnsgevinster ved at energi- og ressursforbruket kan reduseres. Distribusjonskanaler er et viktig konkurransemiddel for flyselskaper.

Ny distribusjonsstrategi

Den nye skandinaviske distribusjonsstrategien skal gi økt effektivisering i reisebransjen gjennom en ny, transparent forretningsmodell mellom flyselskapet og reisebyråene. Effektiviseringen gir brukeren klare fordeler, først og fremst ved at kundene kan bestemme hvilke tjenester de vil betale for. Strategien bidrar også aktivt til å øke salget via elektroniske kanaler og skaper en plattform for konkurranse med nye aktører på markedet. SAS World Sales satser også på en aktiv kanalstyring der lavprisproduktene primært distribueres elektronisk.

Nytt distribusjonskonsept

Scandinavian Airlines besluttet å lansere et nytt distribusjonskonsept i Skandinavia i løpet av 2002, og fra 1. januar 2003 innfører flyselskapet nettopriser og senker prisene med det tidligere provisjonsbeløpet. SAS World Sales og reisebyråene vil ta betalt for sine tjenester, slik de fleste reisebyråene i Skandinavia gjør allerede i dag. Fra og med årsskiftet 2002/2003 vil Scandinavian Airlines' priser variere med kundens valg av salgssøtte, salgskanal og servicenivå. Hos SAS World Sales blir det billigere å bestille billetten via Internett enn på telefon.

Distribusjonskostnader

Scandinavian Airlines har i mange år arbeidet aktivt med å senke distribusjonskostnadene. I basisåret 1999 utgjorde kostnadene cirka 20% av de totale passasjerinntektene. For år 2002 var de nede på 16,4%. Som følge av den nye distribusjonsstrategien og andre effektiviseringstiltak i SAS World Sales, forventes det at kostnadene i 2003 vil utgjøre cirka 13% av Scandinavian Airlines samlede passasjerinntekter.

I og med den nye distribusjonsstrategien vil kundene synes det er en fordel å benytte seg av de mer effektive elektroniske kanalene.

Reisebyråer

Reisebyråene utgjør fremdeles Scandinavian Airlines' største og viktigste distribusjonskanal med cirka 79% av Scandinavian Airlines' samlede inntekter. Det nye konseptet innebærer at de tradisjonelle reisebyråene hjelper kundene med å velge det beste reisealternativet samtidig som de tilbyr elektroniske kanaler til lavprissegmentet. Dette fører til økt effektivitet både hos Scandinavian Airlines og hos reisebyråene og vil til sjuende og sist komme den felles kunden til gode.

SAS Sales Center

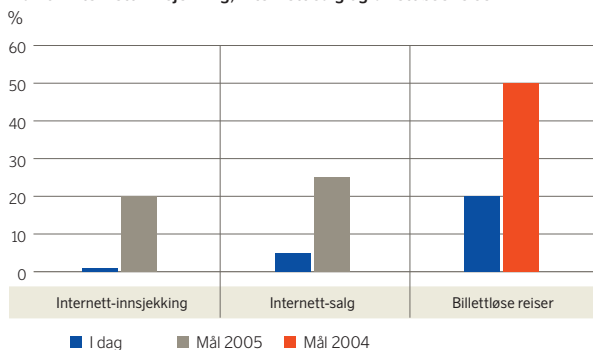
Call centers og www.scandinavian.net

I 2002 fortsatte SAS World Sales omstruktureringen av SAS Sales Center for å oppnå ytterligere effektivisering og øke kundekvaliteten. For å redusere andelen tapte samtaler, forhandlet Scandinavian Airlines frem en avtale med en tredjepart, som resulterte i at man i siste halvdel av 2002 i gjennomsnitt levde opp til målet om maksimalt 10% tapte samtaler.



I 2002 er www.scandinavian.net en av Skandinavias mest besøkte reisesider med nesten 50 000 besøkende per dag.

Mål for Internett-innsjekkning, Internett-salg og billettøse reiser



I 2002 ble det lansert en oppgradering av www.scandinavian.net med fokus på nye kundeløsninger, bl.a. bestilling av billetter og innsjekkning via Internett som gir kunden enda større valgfrihet og fleksibilitet. Den nye hjemmesiden tilbyr også kundene andre fordeler, og den vil bli ytterligere utviklet fremover som en viktig del av den nye distribusjonsstrategien.

Sikker reise

Flysikkerheten er Scandinavian Airlines viktigste forutsetning for å drive sin virksomhet. Flysikkerhetsarbeidet er en del av Scandinavian Airlines kvalitetssystem og drives som en integrert del av virksomheten. Dermed dekker disse metodene hele selskapet.

Scandinavian Airlines har i løpet av året iverksatt et nytt system for rapportering av flysikkerhetshendelser. Innrapporteringen utføres av piloter, kabinpersonell, bakkepersonell samt teknikere. Systemet gjør det mulig å foreta en overordnet vurdering av flysikkerheten i Scandinavian Airlines og stadig forbedre sikkerheten med en større grad av nøyaktighet.

Medarbeiderne, deres innstilling og kunnskap er de grunnleggende og viktigste faktorene for å gjennomføre og videreutvikle flysikkerheten i selskapet.

Scandinavian Airlines har tradisjonelt skilt mellom flysikkerhetsarbeid (Flight Safety) og arbeidet med luftfartssikkerhet (Security - en kombinasjon av tiltak for å beskytte den sivile luftfarten mot ulovlige handlinger). Det har imidlertid alltid vært en forbindelse mellom disse fagområdene med behov for koordinering og bistand. Den økte trusselen mot flysektoren har ført til at fagområdene er blitt mer integrerte.

Scandinavian Airlines vurderer alltid sikkerheten i luftrommet og på de flyplassene der ulike typer krigshandlinger eller andre uroligheter har forekommet.

Avviksbehandling og analyse

I løpet av året er det gjennomført et omfattende arbeid for å opprette et felles system for avviksrapportering for flysikker-

hetshendelser. Systemet er Internett-basert og består av en database som det anvendes ulike analysemetoder på.

Flysikkerhet defineres som fravær av uakseptabel risiko. Med uakseptabel risiko menes risiko for en hendelse som kan føre til havari.

Systemet ble satt i drift i begynnelsen av 2002. Det gjør det mulig å ta i bruk en ny metode for risikovurdering for å avdekke risiko og fordele ressursene til forbedring av flysikkerheten på en mer effektiv måte.

Formålet er også å finne frem til indikatorer som beskriver flysikkerhetsforholdene i selskapet på en bedre måte. Forbedringer av virksomheten, ledelsessystemer, prosesser og også investeringer i nytt utstyr er basert på konklusjoner fra risikovurderingsarbeidet.

Tiltak innen luftfartssikkerhet

Terrorhandlingene 11. september 2001 i USA har på en avgjørende måte tydeliggjort luftfartssikkerhetens betydning for flysikkerheten. Hele luftfartsindustrien arbeider nå med å redusere risikoen for lignende og andre terrorhandlinger. Flyindustrien og Scandinavian Airlines som et enkelt flyselskap foretar en avveining av de sikkerhetstiltakene som blir foreslått, og vurderer tiltakenes positive og eventuelt negative påvirkning på flysikkerheten. I løpet av 2003 vil det bli iverksatt en ny EU-forordning som vil forsterke sikkerheten på bakken i samarbeid med luftfarten.



Hver enkelt medarbeider har sitt definerte ansvar for flysikkerheten i Scandinavian Airlines. Et nytt rapporteringssystem gjør det mulig stadig å forbedre sikkerheten med større nøyaktighet.



Operasjonelle nøkkeltall

Tiårsoversikt for Scandinavian Airlines og SAS Cargo Group

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

¹ Destinasjoner trafikkert av Scandinavian Airlines.

² Inklusive annen trafikk/produksjon.

³ Ikke lenger relevant etter omlegging til én klasse i Skandinavia fra 1. juli 2002.

Definisjoner og begreper, se side 119.

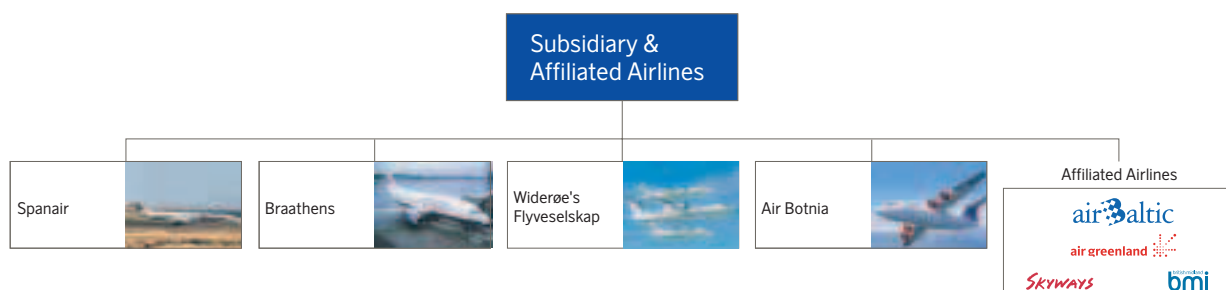
Subsidiary & Affiliated Airlines



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



Subsidiary & Affiliated Airlines



Resultatregnskap		
MSEK	2002	2001
Passasjerinntekter (regulær trafikk)	12 762	2 474
Charterinntekter	2 679	3
Fraktinntekter	255	46
Andre trafikkinntekter	378	16
Andre inntekter	1 451	584
Driftsinntekter	17 525	3 123
Personalkostnader	-3 923	-889
Salgskostnader	-865	-133
Flydrivstoff	-1 756	-224
Luffartsavgifter	-2 244	-340
Måltidskostnader	-781	-88
Handlingskostnader	-1 169	-149
Teknisk flyvedlikehold	-1 084	-190
Data- og telekommunikasjonskostnader	-624	-41
Andre driftskostnader	-1 690	-559
Driftskostnader	-14 136	-2 613
Resultat før avskrivninger og leasingkostnader, EBITDAR	3 389	510
Leasingkostnader	-2 007	-193
Resultat før avskrivninger, EBITDA	1 382	317
Avskrivninger	-479	-181
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-482 ¹	-58
Salgsgevinster	63	-29
Driftsresultat, EBIT	484	49
Resultat fra andre aksjer og andeler	-159 ²	-
Finansielle poster, netto	-205	-42
Resultat før skatt, EBT	120	7

¹ Nedskrivning på -91 MSEK for Cimber Air samt resultatandel på -300 MSEK for Spanair inngår. Resultatandelen for det tilknyttede selskapet British Midland utgjorde -95 MSEK.

² Nedskrivning på -157 MSEK av konsernets andel i Expo Investments Partnership, som innehar 10% av aksjene i Air Canada.

Forretningsområdet i korte trekk

Forretningsområdet Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter flyselskapet Spanair, som driver både regulær trafikk og chartertrafikk i og utenfor Spania, mens Braathens driver flytrafikk både i og utenfor Norge. I forretningsområdet inngår også det norske regionale flyselskapet Widerøe's Flyveselskap med base

Nøkkeltall*		
	2002	2001
Antall fly	115	75
Antall passasjerer, rutetrafikk, mill.	11,4	2,0
Antall destinasjoner	78	51
Antall daglige avganger	661	297**
Gjennomsnittlig antall ansatte	6 392	1 530

* Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskap og Air Botnia.
** Metodeendring.

i Norge samt Air Botnia, som har flyvirksomhet med utgangspunkt i det finske markedet. airBaltic, Air Greenland, British Midland og Skyways er minoritetside flyselskaper.

Driftsinntektene i forretningsområdet tilsvarer cirka 21% av SAS konsernets totale driftsinntekter før konsernelimineringer.

Resultatutvikling

Forretningsområdet rapporterte et resultat før skatt på 120 (7) MSEK for 12-månedersperioden.

Spanair ble konsolidert som datterselskap i SAS konsernet fra 1. mars 2002. Månedene mars-desember belastes med goodwill-avskrivning på 36 MSEK. Spanair inngår som resultatandel for perioden 1. november 2001-28. februar 2002 med -300 MSEK. Trenden for Spanair har vært positiv sammenlignet med 2001, men resultatet for mars-desember ble negativt og utgjorde -155 (-451) MSEK.

Braathens har gjennomført en effektiv Turnaround og rapporterer et betydelig forbedret resultat for 2002 sammenlignet med 2001. Goodwill-avskrivninger for Braathens belastet resultatet med 43 MSEK for perioden januar-desember. Resultat før skatt utgjorde 806 (-375) MSEK.

Widerøe og Air Botnia rapporterer også forbedret resultat sammenlignet med 2001.

Det tilknyttede selskapet British Midland, med en eierandel på 20%, ga en resultatandel som utgjør -95 (49) MSEK. Periodens resultat er belastet med en korrigering for foregående år på -22 MSEK.



Viktige begivenheter

SAS konsernet økte eierandelen i Spanair til 74% med godkjenning fra Europakommisjonen ■ Spanair la ned sine interkontinentale flyginger i mars 2002 ■ I juni ble Spanairs søknad om å bli medlem i Star Alliance™ fra 2003 godkjent ■ I juni oppnådde Spanair, som første spanske flyselskap, sertifisering for sitt system for kvalitetsstyring i henhold til ISO 9001:2000.

Spanair		Member of the SAS Group		
Nøkkeltall	2002	2001 ¹	2000 ^{1,2}	
SAS konsernets eierandel	74%	49%	49%	
EBITDAR-margin*	15,1%	13,1%	-	
CFROI	10%	4% ²	5%	
Antall destinasjoner	25	35	31	
Antall passasjerer, rutetrafikk, mill.	5,2	5,7	5,0	
Antall flyginger, rutetrafikk	61 602	65 980	49 671	
Gjennomsnittlig flydistanse, rutetrafikk (km)	785	846	869	
Punktlighet (% innen 15 minutter)	87%	86%	70%	
Antall fly	49	48	39	
Gjennomsnittlig antall ansatte	2 496*	2 179*	2 144	
CO ₂ -utslipp, 000 tonn	1 226	1 424	1 253	
Miljøindeks	101	100	-	

¹ Spanair ikke konsolidert i SAS konsernet, inngår som resultatandel.
² Regnskapsåret 1. november – 31. oktober. Bygger delvis på andre regnskapsprinsipper enn i SAS konsernet.
 * Gjelder mars-desember.

Spanairs regulære rutenett



Bakgrunn

Spanair ble stiftet av SAS konsernet og det spanske selskapet Teinver i 1986. Virksomheten startet i mars 1988. Den regulære flytrafikken har siden den tid hatt en meget sterk vekst og står i dag for cirka 75% av Spanairs flyginger. Spanair flyr regulært til 25 destinasjoner i 7 land. Fra Spania trafikkeres over 100 charterdestinasjoner, først og fremst til Skandinavia, Storbritannia, Irland og Italia. Spanair er Spanias nest største flyselskap og utfører cirka 170 regulære flyginger per dag. Spanair har et

kostnads- og effektivitetsnivå på høyde med de ledende lavkostselskapene i Europa. I motsetning til lavservice-selskapene tilbyr Spanair et nettverk og et fullservice-produkt.

Mål

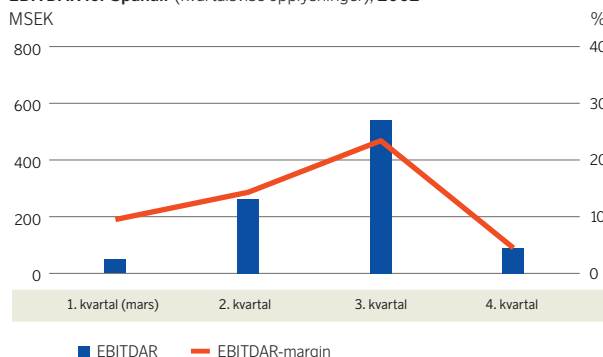
Det finansielle målet for Spanair er å oppnå en CFROI på minimum 20%.

Hovedstrategi

Spanair skal tilby produkter med høy kundeverdi.

- **Vekst** - Spanair skal ha en vekst som er større enn markedet totalt.
- **Konkurranssevne** - Spanair skal ha en enhetskostnad på nivå med lavkostselskapene. Kombinert med attraktive priser og et fullservice-produkt er det mulig å gjennomføre en lønnsom ekspansjon raskere med flere flyginger på flere markeder.
- **Fleksibilitet** - Spanair skal utvikle nye fleksible og kommersielle produkter som er tilpasset fremtidens markeder. Spanair optimaliserer også balansen mellom chartertrafikk og regulær trafikk. Dette reduserer negative virkninger av sesongvariert etterspørsel både på års- og ukebasis og hever utnyttelsesgraden for fly og besetninger.

EBITDAR for Spanair (kvartalsvise opplysninger), 2002





Resultatregnskap		
	mars-des. 2002	mars-des. 2001 ¹
MSEK		
Passasjerinntekter (regulær trafikk)	3 893	4 080
Charterinntekter	2 088	2 065
Andre trafikkinntekter	236	150
Andre inntekter	297	124
Driftsinntekter	6 514	6 419
Personalkostnader	-943	-873
Salgskostnader	-397	-512
Flydrivstoff	-951	-1 177
Luftfartsavgifter	-860	-807
Måltidskostnader	-299	-316
Handlingkostnader	-587	-632
Teknisk flyvedlikehold	-509	-762
Data- og telekommunikasjonskostnader	-267	-213
Andre driftskostnader	-717	-284
Driftskostnader	-5 530	-5 576
Driftsresultat før avskrivninger og leasingkostnader, EBITDAR	984	843
Leasingkostnader	-959	-1 166
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA	25	-323
Avskrivninger	-59	-40
Salgsresultat	56	80
Driftsresultat, EBIT	22	-283
Finansielle poster	-177	-168
Spanair - Resultat før skatt, EBT	-155	-451

¹ Spanair ikke konsolidert i SAS konsernet - Inngår som resultatandel.

Resultat- og trafikkutvikling

Tross svak markedsutvikling ble Spanairs resultat vesentlig forbedret i 2002. Spanair tok ytterligere markedsandeler innen regulær trafikk både på innenriksrutene og på det europeiske markedet. Samtidig utviklet enhetsinntekten seg sterkt, spesielt på innenriksrutene. Chartervirksomheten har vært lønnsomt helt siden starten i 1988.

Den regulære innenrikstrafikken er Spanairs største marked. På grunn av en nedgang i den spanske økonomien ble det spanske innenriksmarkedet redusert i 2002 sammenlignet med året før. Det totale antall passasjerer var 4% lavere sammenlignet med år 2001. Spanairs markedsandel på de ruter som Spanair trafikkerer, økte til 25-30%. På det totale spanske innenriksmarkedet var markedsandelen 17%.

Spanair la ned sine interkontinentale flyginger i mars 2002. De interkontinentale rutene vil etter hvert bli erstattet med code-share-samarbeid. Spanair tilbyr i dag code-share til Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador de Bahia og Toronto. Tre leasede Boeing 767 er blitt levert tilbake som følge av at egen interkontinental trafikk er lagt ned.

Trafikkutvikling og kapasitet*				
Regulær trafikk, totalt				
		2002	2001	Endring
Antall passasjerer	(000)	5 205	5 687	-8,5%
Passasjerkilometer, RPK	(mill.)	4 329	5 668	-23,6%
Setekilometer, ASK	(mill.)	7 096	9 434	-24,8%
Kabinfaktor		61,0%	60,1%	+0,9 p.e
Yield, lokal valuta				+26,3%
Spania innenriks				
Antall passasjerer	(000)	4 624	4 832	-4,3%
Passasjerkilometer, RPK	(mill.)	3 264	3 175	+2,8%
Setekilometer, ASK	(mill.)	5 183	5 281	-1,9%
Kabinfaktor		63,0%	60,1%	+2,9 p.e
Europa				
Antall passasjerer	(000)	567	652	-12,9%
Passasjerkilometer, RPK	(mill.)	950	872	+8,9%
Setekilometer, ASK	(mill.)	1 738	1 556	+11,7%
Kabinfaktor		54,7%	56,1%	-1,4 p.e.
Chartertrafikk				
Antall passasjerer	(000)	2 241	2 163	+3,6%

* I mars 2002 ble Spanairs interkontinentale virksomhet lagt ned.

På innenriksrutene og på det europeiske rutenettet er ulønnsomme ruter blitt lagt ned, og kapasiteten er blitt konsentrert til markeder med høyere potensialer og større volumer. I sommer-sesongen ble det åpnet nye ruter til Østerrike, Tyskland og Skandinavia. Flere av de nye rutene har utviklet seg gunstig, og de fleste av rutene til disse landene trafikkeres nå året rundt.

Effektivitet og forbedringstiltak

Et omfattende resultatforbedringsprogram er blitt iverksatt fortløpende i 2002.

Kostnadseffektiviteten er blitt forbedret på flere områder i 2002. Et avansert program for drivstoffbesparelse er blitt introdusert, og det er inngått en ny avtale med SAS Technical Services om intensivt vedlikehold av Spanairs MD-flåte.

Alle leverandøravtaler er blitt reforhandlet, og det er innført et lavere provisjonsnivå til reisebyråer. Trafikkplanlegging og inntektsstyring er blitt integrert for å optimalisere trafikken på de regulære rutene. Målet er å oppnå en mer effektiv prisfastsettelse og distribusjon samt en bedre styring av yield, belegg og rutenett.

Den planlagte fornyelsen av flyflåten fortsetter. Ved utgangen av året hadde Spanair ti fly av typen Airbus A320 og A321. Planlagte leveranser av Airbus er blitt skjøvet på for å ta hensyn til den svake markedsutviklingen.

Spanair har en effektiv produksjon. Spanair utnytter i dag sine fly cirka 8,5 timer per dag (blokktimer), og det er planlagt å øke utnyttelsesgraden ytterligere i tiden fremover. Spanair



oppnår en meget god produktivitet i sin virksomhet og er meget konkurransedyktig.

Flysikkerhet og kvalitet

Flysikkerheten er en del av Spanairs kvalitetssystem og har høyeste prioritet. I juni innførte de spanske luftfartsmyndighetene den operasjonelle delen av de felles europeiske luftfartsvilkårene (JAR-OPS.1). Spanair er et av de første spanske flyselskaper som har gjennomført alle luftfartsvilkårene.

Overordnet system for kvalitetsstyring

Den første fasen av Spanairs overordnede system for kvalitetsstyring er avsluttet og sertifisert av Det Norske Veritas i juni 2002. Som første spanske flyselskap oppnår Spanair sertifikat for «Planning, Development and Control of the Operation» i henhold til ISO 9001:2000.

Kunderelasjoner

Et forbedringsprogram for kunderelasjoner er nylig blitt iverksatt. Det bygger på filosofien «Reklamasjoner - en mulighet til forbedring».

Punktlighetsgaranti

Som første flyselskap har Spanair en punktighetsgaranti på de aller fleste av sine innenriksflyginger. Garantien ble lansert i februar 2001 og gjelder for den største innenriksruten mellom Madrid og Barcelona. Konseptet innebærer at alle passasjerer får en gratis billett til en ekstra flyreise hvis de blir forsinket med mer enn 15 minutter og forsinkelsen skyldes Spanair. Garantien er nå blitt utvidet til å omfatte 60% av Spanairs innenriksflyginger, ettersom tiltaket ble tatt veldig godt imot av kundene. Dette gjelder ruter som går mellom Madrid og Barcelona, Alicante, Bilbao og Malaga på det spanske fastlandet samt mellom Madrid og Las Palmas og Tenerife på Kanariøyene.

Fremtidsutsikter

Markedet for flyreiser er stort og økende i Spania. Flytrafikken innenriks er velutviklet, og Spania er et viktig mål for turister og forretningsfolk. Flytrafikken mellom Europa og Spania drives av både charterselskaper og regulære flyselskaper. Det er antatt at fritidsreiser vil øke mer enn forretningsreiser de nærmeste årene. Spanairs fleksibilitet mellom chartertrafikk og regulær trafikk øker mulighetene for raskt å tilpasse seg fremtidige endringer både når det gjelder forretnings- og fritidsreiser.

Flyplassene i Barcelona og Madrid får større kapasitet i 2004/05. Dette gjør det mulig å utvide med både nye innenriksruter og utbygge tilslutninger til det globale trafikksystemet til Star Alliance™ via alliansens knutepunkter i Europa.

Endret infrastruktur

Det er planlagt utbygging av nettet for høyhastighetstog i Spania kommende år. Ruten mellom Barcelona og Madrid vil blant annet bli åpnet på slutten av 2004. Dette vil gradvis påvirke flyvirksomheten på de berørte strekningene.

Andre enheter

Newco Airport Services¹

www.newcoas.es

Newco startet sin virksomhet i 2000. Med utgangspunkt i det spanske markedet tilbyr Newco passasjer- og rampeservice på bakken. Spanair har en eierandel på 10%, SAS konsernet 45% og Teinver 45%.

Newco leverer ground handling-tjenester til Spanair og selskapets partnere samt stasjonsservice på spanske flyplasser til samtlige flyselskaper i SAS konsernet. Ground handling-markedet er formelt sett avregulert i henhold til EU-direktiv, men avreguleringen i Spania ventes å finne sted i 2003. Newco fokuserer på å utvide virksomheten på det fremtidige avregulerte spanske ground handling-markedet og vil tilby fullservice innen rampetjenester og passasjerbehandling. Gjennomsnittlig antall ansatte i mars-desember 2002 var 691.

Fuerza de Ventas²

I 2000 ble Fuerza de Ventas stiftet, og selskapet er Spanairs salgsselskap. Spanair eier 80% av Fuerza, mens SAS konsernet har en eierandel på 20%.

Club de Vacaciones²

www.clubvacaciones.es



Club de Vacaciones er en reiseoperatør med utgangspunkt i det spanske markedet. Spanair eier 93,3% av aksjene i Club de Vacaciones.

Aerolíneas de Baleares

www.aebal.es

SAS konsernet eide til og med desember 2002 25% av Aerolíneas de Baleares direkte, og 17% gjennom Spanair. Beholdningen rapporteres som andeler i tilknyttede selskaper. Etter at konsernet har kjøpt opp ytterligere 36% av aksjene i selskapet, vil Aerolíneas de Baleares bli konsolidert som datterselskap fra 1. januar 2003. Aerolíneas de Baleares er et produksjonsselskap for «Spanair Link» som flyr til og fra Balearene. Flåten består av 4 Boeing 717.

¹ Konsolidert i SAS konsernet. ² Konsolidert i Spanair.

Fakta - Spanair

- Spanair ble stiftet av SAS og det spanske selskapet Teinver. Chartervirksomheten startet i mars 1988.
- Av flyflåten 49 fly er det 12 fly som passer til chartertrafikk.
- I februar 1994 begynte Spanair med regulær flyvirksomhet. Denne virksomheten står i dag for cirka 75% av Spanairs flyginger.
- Spanair er Spanias nest største flyselskap. Gjennom å investere i kapasitet, hadde Spanair 25-30% markedsandel på trafikkerte ruter på det spanske innenriksmarkedet i 2002.
- Spanair har 14% av landingsrettighetene på Madrids flyplass.
- Spanair blir medlem i Star Alliance fra 1. april 2003.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 2 496, hvorav 48% er kvinner og 52% menn.




"Folkets favoritt i lufta"



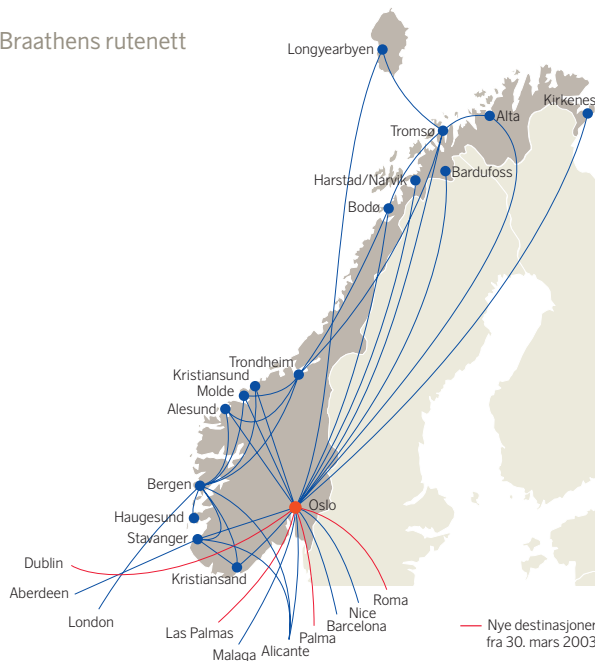
Viktige begivenheter

SAS konsernet kjøpte samtlige aksjer i Braathens ■ Kabinfaktoren på norsk innenrikstrafikk steg med 8,4 prosentenheter til 57,8% i 2002 ■ 2. april 2002 ble trafikksystemet på norsk innenrikstrafikk samordnet med Scandinavian Airlines ■ Braathens er igjen lønnsom etter en kraftig omstrukturering.

BRAATHENS 		Member of the SAS Group		
Nøkkel tall	2002	2001 ¹	2000 ¹	
SAS konsernets eierandel	100%	98,48%	0%	
Driftsinntekter, MSEK	7 370	6 937	6 046	
EBITDAR-margin	23,0%	11,9% ²	5,5%	
CFROI	23%	10% ²	5%	
Antall trafikerte steder	25	24	24	
Antall passasjerer, rutetrafikk, mill.	4,1	5,0	5,6	
Antall flygninger, rutetrafikk	71 034	93 773	104 916	
Gjennomsnittlig flydistanse, rutetrafikk (km)	610	513	452	
Punktighet (% innen 15 minutter)	88,1%	91,3%	91,3%	
Antall fly	27	33	32	
Gjennomsnittlig antall ansatte	2 814	3 770	-	
CO ₂ -utslipp, 000 tonn	545	630	638	
Miljøindeks	86	100	-	

¹ Braathens ikke konsolidert i SAS konsernet.
² Omklassifisering av wet-lease 195 MSEK.

Braathens rutenett



Bakgrunn

Braathens er Norges største innenriksflyselskap. I desember 2001 ble Braathens et heleid datterselskap i SAS konsernet. Samordningen av Braathens og Scandinavian Airlines' trafikksystemer frigjorde store synergieffekter, og SAS konsernet styrket sin posisjon på hjemmemarkedet. Dette har ført til en mye bedre lønnsomhet, mer effektiv utnyttelse av ressurser og redusert miljøbelastning.

Braathens trafikkerer 16 skandinaviske destinasjoner samt 10 destinasjoner i resten av Europa. I tillegg vil det komme fire nye destinasjoner fra 30. mars 2003.

Mål

Det finansielle målet er å oppnå en CFROI på minimum 20%.

Hovedstrategi

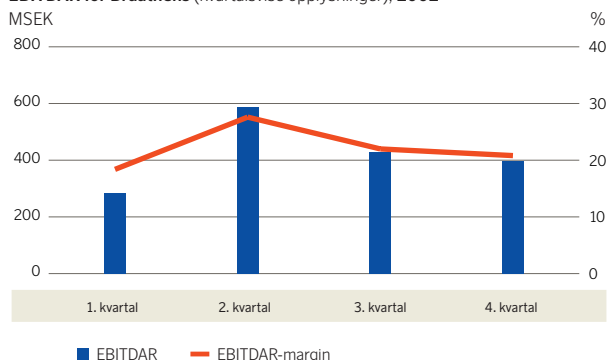
Braathens skal:

- først og fremst fokusere på enda bedre kostnadseffektivitet og konkurransevne
- utnytte posisjon og konkurransevne på utvalgte internasjonale nisjestedinasjoner innen regulær trafikk og chartertrafikk
- ha sine produkter lett tilgjengelige på de markeder og via de kanaler der kundene søker informasjon, og der kundene vil gjøre sine innkjøp.

Resultat- og trafikkutvikling

Fra 2. april 2002 ble rutenettet samordnet med Scandinavian Airlines. Braathens' resultat ble kraftig forbedret i 2002. Resultat før kapital kostnad (EBITDAR) økte med 105% til 1 694 (825) MSEK.

EBITDAR for Braathens (kvartalsvise opplysninger), 2002



Resultatregnskap		
MSEK	2002	2001 ¹
Passasjerinntekter (regulær trafikk)	6 039	5 791
Charterinntekter	590	413
Andre trafikkinntekter	331	232
Andre inntekter	410	501
Driftsinntekter	7 370	6 937
Personalkostnader	-1 932	-2 151
Salgskostnader	-274	-229
Flydrivstoff	-596	-706
Luftfartsavgifter	-1 000	-1 146
Måltidskostnader	-378	-421
Handlingkostnader	-280	-143
Teknisk flyvedlikehold	-355	-161
Data- og telekommunikasjonskostnader	-275	-308
Andre kostnader	-586	-850 ²
Driftskostnader	-5 676	-6 112
Driftsresultat før avskrivninger og leasingkostnader, EBITDAR	1 694	825
Leasingkostnader	-750	-967 ²
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA	944	-142
Avskrivninger	-170	-223
Salgsresultat	0	10
Driftsresultat, EBIT	774	-355
Finansielle poster	32	-20
Braathens - Resultat før skatt, EBT	806	-375

¹ Braathens ikke konsolidert i SAS konsernet.
² Omklassifisering av wet-lease 195 MSEK.

Det totale innenriksmarkedet i Norge, målt i antall passasjerer, ble redusert med 6% i 2002 sammenlignet med 2001. Totalmarkedet viste en svak vekst i fjerde kvartal 2002.

Braathens reduserte sin innenrikskapasitet, målt i ASK, med 7,0% som følge av samordningen med Scandinavian Airlines. Braathens trafikkerer nå alle rutene til Nord-Norge samt rutene til de fleste mindre destinasjoner i Sør-Norge. Kabinfaktoren på Braathens innenriksruter økte fra 49,4% i 2001 til 57,8% for 2002. Braathens utenlandsruter er konsentrert til Malaga, Alicante, Barcelona, Nice, London og Aberdeen. Trafikken på rutene til Spania og Nice har utviklet seg positivt, og Braathens' trafikk (RPK) økte med 23,7% i 2002. Kabinfaktoren på Braathens' utenlandsruter økte fra 54,4% i 2001 til 57,8% i 2002.

Braathens vil åpne fire nye internasjonale destinasjoner i 2003. De nye destinasjonene blir Roma, Palma, Las Palmas og Dublin.

Effektivitet og forbedringstiltak

Siden høsten 2001 har Braathens gjennomført en betydelig omstrukturering. Flyflåten er blitt redusert med 6 fly, og antall medarbeidere med cirka 25% sammenlignet med 2001. Kapasiteten er blitt redusert med 15%, og samtlige områder har gjennomført kostnadsreduksjoner for å tilpasse virksomheten. Samordningen med Scandinavian Airlines og andre enheter i SAS konsernet har også gitt Braathens synergieffekter, effek-

Trafikkutvikling og kapasitet				
Regulær trafikk, totalt		2002	2001	Endring
Antall passasjerer (000)		4 148	5 031	-17,6%
Passasjerkilometer (RPK)		2 620	2 713	-3,4%
Setekilometer (ASK)		4 533	5 336	-15,0%
Kabinfaktor		57,8%	50,8%	+7,0 p.e.
Yield, lokal valuta (NOK)				+2,1%
Chartertrafikk		2002	2001	Endring
Antall passasjerer (000)		357	265	+34,9%

tivitetsøkninger og resultatforbedringer i 2002. Braathens' effektivitetsarbeid vil fremover fokusere på å forbedre utnyttelsen av flyflåten. Det vil også bli fokusert på produktivitet i alle ledd av virksomheten. Braathens skal også redusere administrasjonskostnadene og øke distribusjonen via Internett.

Flysikkerhet og kvalitet

Braathens har en meget moderne flyflåte med 27 Boeing 737. Målet for den operative virksomheten er å være blant Europas ledende flyselskaper vedrørende regularitet, produktivitet og kostnadseffektivitet sammenlignet med andre operatører på lignende distanser. Braathens satser hele tiden på å beholde og utvikle flysikkerheten i alle ledd.

Braathens foretar kontinuerlige målinger av trender og risikofaktorer for flysikkerhet, miljø, punktlighet og annen kundeservice. Punktlighet innen 15 minutter gikk bl.a. ned fra 91,3% til 88,1% i 2002. Dette skyldtes store omlegginger av rutenettet i april 2002 samt enkelte introduksjonsproblemer ved overgang til ny operatør for passasjer- og bakkeservice. Det ble satt i gang tiltak for å forbedre punktligheten i løpet av året.

Fremtidsutsikter

Vekstmulighetene på det norske innenriksmarkedet er begrenset utover naturlig vekst på de rutene som allerede er etablert. Flyselskapets første mål er ytterligere å øke kostnadseffektiviteten og produktiviteten. Internasjonalt vurderes vekstmulighetene i privatreisemarkedet som betydelig større.

Et nytt priskonsept for internasjonale ruter i Middelhavsområdet vil bli introdusert i januar 2003. Dette kommer til å styrke Braathens' posisjon på dette markedet.

Fakta - Braathens

- Braathens ble etablert i 1946.
- Braathens hadde cirka 200 daglige avganger i 2002.
- Braathens flyflåte består av 27 Boeing 737-400/500/700.
- Braathens transporterte 4,5 millioner passasjerer i 2002.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 2 814, hvorav 44% er kvinner og 56% menn.
- Fra sommeren 2003 vil Braathens inngå i SAS konsernets årlige undersøkelse om arbeidsforhold (PULS).

Widerøe's Flyveselskap

www.widerøe.no



Viktige begivenheter

Widerøe oppnådde for andre år på rad «Silver Award» for beste regionale flyselskap - European Regional Airlines' «Airline of the year» ■ Norsk designråd tildelte Widerøe «merket for god design» for en ny helhetsprofil ■ I konkurranse med sju andre flyselskaper oppnådde Widerøe cirka 80% av regionale kortbanerutene i Norge for en ny treårsperiode.

widerøe		Member of the SAS Group		
Nøkkel tall	2002	2001	2000	
SAS konsernets eierandel	99,4%	63,3%	63,3%	
EBITDAR-margin	17,4%	17,4%	17,2%	
CFROI*	18,2%	15,2%	14,7%	
Antall trafikkerte steder	40	40	38	
Antall passasjerer, rutetrafikk, mill.	1,5	1,4	1,5	
Antall flyginger, rutetrafikk	90 636	87 455	89 930	
Gjennomsnittlig flydistanse rutetrafikk (km)	208	195	194	
Punktlighet (% innen 15 minutter)	89,7%	90,4%	90,3%	
Antall fly	29	27	26	
Gjennomsnittlig antall ansatte	1 207	1 227	1 238	
CO ₂ -utslipp, 000 tonn	102	95	97	
Miljøindeks	101	104	100	

* Metodeendring.

Resultatregnskap				
MSEK	2002	2001	2000	
Passasjerinntekter	1 807	1 502	1 356	
Andre inntekter	796	633	495	
Totalt inntekter	2 603	2 135	1 851	
EBITDAR	453	371	318	
EBITDA	306	254	224	
Driftsresultat, EBIT	164	144	117	
Resultat før skatt, EBT	82	79	56	

Bakgrunn

Widerøe er Norges største regionale flyselskap. I 2002 innløste SAS konsernet minoritetsaksjeeiere i Widerøe. Fra juni 2002 eier SAS konsernet 99% av Widerøe. Widerøes virksomhet omfatter rutetrafikk på det norske kortbanenettet samt internasjonal trafikk.

En del flyginger på det norske kortrutenenettet bygger på statens kjøp av flytjenester. I august 2002 ble resultatet av kjøpene for perioden 2003-2006 offentliggjort. Det innebærer at Widerøe har en markedsandel på cirka 80% av kortrutenenettet. Dette har vært selskapets hovedaktivitet i over 30 år. I dag utgjør kortbanevirksomheten 50% av selskapets virksomhet, ettersom veksten de siste årene har vært sterkest på andre regionale ruter både innenriks og utenriks.

Mål

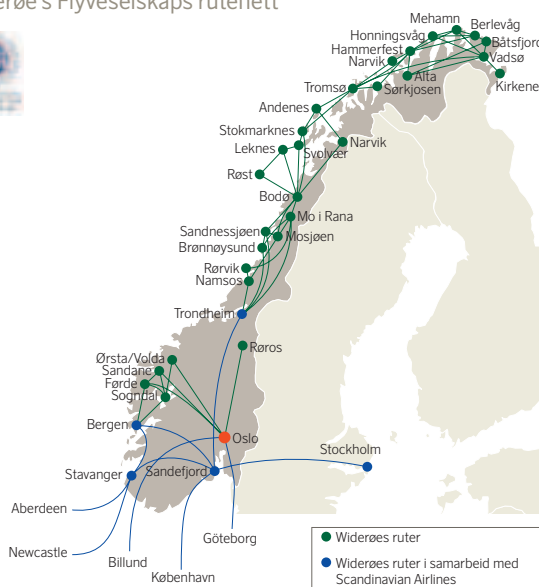
Det finansielle målet er å oppnå en CFROI på minst 20%.

Hovedstrategi

Widerøe skal

- utvide sin rutetrafikk på nonstop-forbindelser
- være det ledende norske flyselskapet på kortbanenettet.

Widerøe's Flyveselskaps rutenett



Resultat- og trafikkutvikling

Driftsinntektene for 2002 økte med 21,9% til 2 603 MSEK. Økningen skyldes at passasjertrafikken (RPK) økte med 17,9%. Resultat før skatt utgjorde 82 (79) MSEK.

Den internasjonale virksomheten er i vekst og er fortsatt et satsingsområde. I 2002 åpnet selskapet tre nye internasjonale ruter: Stavanger-Aberdeen, Oslo-Billund og Trondheim-København.

Fremtidsutsikter

I 2003 vil den største utfordringen være å bli enda mer effektiv for å senke enhetskostnaden. Samtidig er det en utfordring å møte den økte konkurransen på de internasjonale rutene for å skape et grunnlag for lønnsom vekst. Kommende år vil økt flyutnyttelse, økt kabinfaktor og en betydelig forbedret produktivitet bli prioritert.

Fakta - Widerøe

- Widerøe ble stiftet i 1934 og har hovedkontor i Bodø.
- Widerøe er Norges eldste og største regionale flyselskap med 29 turboprop-fly av typen deHavilland Q100/300/400 med 37-72 seter.
- Widerøe flyr til 40 destinasjoner, hvorav 6 utenfor Norge.
- 1,5 millioner passasjerer fløy med Widerøe i 2002.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 1 207, hvorav 35% er kvinner og 65% menn.

Air Botnia

www.airbotnia.fi



Viktige begivenheter

Luffartsmyndighetene utstedte et JAR-145-sertifikat til Air Botnia for organisering av vedlikehold av SAAB 2000 på Arlanda flyplass ■ Air Botnia og selskapets pilotforening inngikk en kollektiv avtale som gir økt fleksibilitet og konkurranseevne. Avtaleperioden gjelder til og med desember 2004 ■ Ny direkte forbindelse fra Helsinki til Brussel.

Air Botnia		Member of the SAS Group		
Nøkkel tall	2002	2001	2000	
SAS konsernets eierandel	100%	100%	100%	
EBITDAR-margin	23,9%	13,2%	8,0%	
CFROI*	24,0%	18,6%	21,0%	
Antall trafikkerte steder	10	11	14	
Antall passasjerer, rutetrafikk, mill.	0,5	0,5	0,4	
Antall flyginger, rutetrafikk*	17 956	20 975	20 681	
Gjennomsnittlig flydistanse rutetrafikk (km)	580	503	488	
Punktlighet (% innen 15 minutter)	94%	92%	92%	
Antall fly	10	10	11	
Gjennomsnittlig antall ansatte	291	303	264	
CO ₂ -utslipp, 000 tonn	98	94	88	
Miljøindeks	77	100	-	

* Metodeendring.

Resultatregnskap			
MSEK	2002	2001	2000
Passasjerinntekter	1 022	974	771
Andre inntekter	3	0	1
Totale inntekter	1 025	974	772
EBITDAR	245	129	62
EBITDA	94	2	11
Driftsresultat, EBIT	83	-34	-4
Resultat før skatt, EBT	83	-33	-5

Bakgrunn

Oy Air Botnia Ab har siden 1998 vært et heleid datterselskap i SAS konsernet. Tidligere fungerte Air Botnia som et finsk innenriks mateselskap i samarbeid med Finnair. Målsettingen med å kjøpe Air Botnia, var å styrke SAS konsernets markedsposisjon i Finland. Air Botnia har code-share-samarbeid med Scandinavian Airlines på samtlige av sine ruter der produkter og servicekonsepter er integrert.

Mål

Det finansielle målet er å oppnå en CFROI på minimum 20%.

Hovedstrategi

Air Botnia skal

- utvikle forretningsmuligheter på det finske markedet og være SAS konsernets aktør på dette markedet
- skape lønnsomhet gjennom å ha konkurransedyktige produksjonskostnader
- fokusere på økt utnyttelse av fly og økt produktivitet.

Resultat- og trafikkutvikling

Driftsinntektene for 2002 økte med 5,2% til 1 025 MSEK.

Air Botnias rutenett



Økningen skyldes at passasjertrafikken (RPK) økte med 30,5%. Driftkostnadene ble redusert i 2002 med 6% til 941 MSEK, og enhetskostnaden ble redusert med 18%. Kostnadsforbedringen skyldes bedre utnyttelse av flyene og forbedret produktivitet. Air Botnia er et konkurransedyktig flyselskap på det finske markedet.

Antall passasjerer som flyr utenriksruter ble redusert med 2,4% på Air Botnias hovedmarked, som er Finland. Passasjerveksten i Air Botnias nærområder Sverige, Danmark og Norge var svak i 2002. Tross svak markedsutvikling økte antall passasjerer i Air Botnia med 18,4% sammenlignet med 2001. Passasjertrafikken (RPK) økte med 30,5%, ettersom den gjennomsnittlige trafikkerte distansen økte som følge av endret trafikkprogram. Kabinfaktoren var på 49,5% (44,0%), og andel forretningsreiser utgjorde 39,7% (47,7%).

Fremtidsutsikter

Veksten i markedet for 2003 antas å bli svak. Selskapets planlagte vekst for 2003 innbefatter en markant økning i produksjonen. Økt produksjon antas å forbedre enhetskostnaden med 7%.


Fakta - Air Botnia

- Air Botnia ble stiftet 16. mars 1988.
- Air Botnia trafikkerer 10 destinasjoner og hadde 49 daglige avganger i 2002.
- Ved utgangen av 2002 besto flåten av 5 SAAB 2000 turboprop-fly og 5 Avro RJ-85 jetfly som hadde en gjennomsnittsalder på 3,5 år. Air Botnia har en av Europas yngste og mest miljøtilpassede flyflåter.
- 0,5 millioner passasjerer fløy med Air Botnia i 2002.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 291, hvorav 59% er kvinner og 41% menn.

Affiliated Airlines

Affiliated Airlines omfatter samtlige minoritetsede flyselskaper i SAS konsernet. Konsernets strategi er at konsernet hovedsakelig skal eie 50% eller mer i selskapene som er tilsluttet konsernet.

www.airbaltic.lv

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS konsernets eierandel	47,2%	47,2%	34,2%
Driftsinntekter, MSEK	444	462	369
EBITDAR, MSEK	81	91	65
EBIT, MSEK	7	15	1
Antall passasjerer (000)	262	249	218


SAS konsernets eierandel i det latviske flyselskapet airBaltic utgjør 47%. Flyselskapet ble stiftet i 1995.

airBaltic har sin base i Riga i Latvia. Hovedmarkedene er Danmark, Sverige, Finland, Tyskland, Benelux-landene, Storbritannia, Russland og Ukraina.

airBaltic trafikkerer for øyeblikket i alt 12 destinasjoner i Skandinavia, Finland, Øst- og Vest-Europa. I 2002 ble fem nye destinasjoner åpnet for airBaltics rutenett, inkludert Moskva, Praha og Wien. Det meste av trafikken går fra Riga via København og Stockholm og inn i Scandinavian Airlines' trafikksystem. Selskapet disponerer seks fly som vil bli skiftet ut fortløpende de nærmeste 1-2 årene.


I tillegg til forretningsreiser satser selskapet også på fritidsreisesegmentet gjennom å introdusere flere destinasjoner for feriereiser i Europa. Selskapet driver også nasjonal flyfraktttrafikk. I forbindelse med at de baltiske statene går inn i NATO i 2003 og i EU i 2004, vil selskapet kunne utvikles til å bli en «pan baltic carrier». Det skaper muligheter for å styrke posisjonen i disse landene og for å utvikle god lønnsomhet.

www.airgreenland.com

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS konsernets eierandel	37,5%	37,5%	37,5%
Driftsinntekter, MSEK	*	849	738
EBITDAR, MSEK	*	148	46
EBIT, MSEK	*	40	-15
Antall passasjerer (000)	264	260	308


SAS konsernet eier 37,5% av Air Greenland (tidligere Grønlandsfly). Siden 27. oktober 2002 har Air Greenland trafikkert strekningen København – Grønland alene. (Se også side 21.)

www.skyways.se

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS konsernets eierandel	25%	25%	25%
Driftsinntekter, MSEK	1 487	1 807	1 731
EBITDAR, MSEK	207,0	282,7	181,2
EBIT, MSEK	5,4	14,9	7,3
Antall passasjerer (000)	1 111	1 326	986

SAS konsernet eier 25% i Skyways. Selskapet er det største regionale flyselskapet i Sverige. SAS konsernets samarbeid med Skyways omfatter code-share og EuroBonus. Samarbeidet bygger på selskapets matevirkosomhet inn til Scandinavian Airlines' trafikksystem i Stockholm og København.


www.cimber.dk

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS konsernets eierandel	26%	26%	26%
Driftsinntekter, MSEK	853	926	779
EBITDAR, MSEK	160	138,5	106,9
EBIT, MSEK	64	34,1	20,0
Antall passasjerer (000)	783	889	870

Cimber Air er et dansk flyselskap og opererer hovedsakelig på danske og tyske innenriksruter. SAS konsernet har sagt opp aksjeeieravtalen og samarbeidsavtalen med Cimber Air, ettersom de positive effektene er uteblitt, og avtalen går ut 1. oktober 2003. SAS konsernet solgte sin eierandel i Cimber Air tilbake til Cimber Air Holding i februar 2003.

* Informasjon ikke tilgjengelig i februar 2003.

www.flybmi.com

			
Fakta	2002	2001	2000
SAS konsernets eierandel	20%	20%	20%
Driftsinntekter, MSEK	*	11 028	10 994
EBITDAR, MSEK	*	2 091	1 989
EBIT, MSEK	*	213	224
Antall passasjerer (000)	7 487	6 730	7 098

SAS konsernet eier 20% i British Midland, Lufthansa eier 30% og selskapets styreformann, Sir Michael Bishop, de resterende 50%. Selskapet har hatt store problemer med lønnsomheten. British Midland har en joint venture-avtale (ECA) med Lufthansa og Scandinavian Airlines som innebærer gevinst- og tapsfordeling mellom flyselskapene. (Se avsnittet Allianser og partnerskap, side 19.)

Airline Support Businesses



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



Airline Support Businesses



Resultatregnskap	
MSEK	2002
Driftsinntekter	20 628
Personalkostnader*	-7 406
Salgskostnader	-2 006
Handlingkostnader	-1 194
Teknisk flyvedlikehold	-1 944
Data- og telekommunikasjonskostnader	-2 450
Andre driftskostnader	-4 832
Driftskostnader	-19 832
Resultat før avskrivninger, EBITDA	796
Avskrivninger	-501
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-9
Driftsresultat, EBIT	286
Finansielle poster, netto	-27
Resultat før skatt, EBT	259

* Inkluderer omstruktureringkostnader -23 MSEK.

Forretningsområdet i korte trekk

Forretningsområdet omfatter de selvstendige forretningsenheterne SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services og SAS Cargo Group.

SAS World Sales (SWS) tar hånd om salg og distribusjon til flyselskaper i og utenfor SAS konsernet.

SAS Technical Services (STS) har ansvaret for teknisk flyvedlikehold både for selskaper i SAS konsernet og for eksterne kunder.

Scandinavian Ground Services (SGS) tilbyr passasjerservice og bakketjenester hovedsakelig på de steder hvor Scandinavian Airlines flyr og i nærrområdene. Den største kunden er Scandinavian Airlines, men andelen av andre kunder i og utenfor SAS konsernet øker.

Nøkkeltall 2002			
MSEK	Driftsinnt.	Driftsresultat, EBIT	Driftsinnt. i % utenfor SAS konsernet
SAS World Sales	6 287	127	10,7
SAS Technical Services	5 874	91	13,0
Scandinavian Ground Services	6 083	-87	13,1
SAS Cargo Group	2 844	1	95,5
			Totalt antall
Gjennomsnittlig antall ansatte			13 188

SAS Cargo Group tar hånd om flyfrakt til/fra og innen Skandinavia. Selskapet driver også større flyfraktterminaler i Skandinavia. Kundene er hovedsakelig speditorer.

Forretningsområdets driftsinntekter tilsvarer 24% av SAS konsernets totale driftsinntekter før konsernelimineringer.

Resultatutvikling

Forretningsområdet ble opprettet i 2002, og sammenlignbare tall for 2001 er derfor ikke tilgjengelige.

Resultatregnskapene i forretningsenheterne er basert på de prismodeller og avtalestrukturer (SLA - Service Level Agreements) som eksisterer mellom enhetene og flyselskapene i konsernet. Det er et fastsatt prinsipp at avtalen skal gjenspeile markedet. Arbeidet med ytterligere å tilpasse avtalen etter markedet fortsetter i 2003.

Samtlige enheter har i 2002 arbeidet med å tilpasse virksomhetene etter markedet med mindre volumer i konsernets flyselskaper.

Driftsinntektene for forretningsområdet utgjorde 20 628 MSEK. Driftsresultatet (EBIT) utgjorde 286 MSEK.

Resultatet før skatt (EBT) utgjorde 259 MSEK.

SAS World Sales (SWS)



Viktige begivenheter

Egen forretningsenhet fra 1. juli 2002 ■ Avtale ble undertegnet med Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia og Lufthansa ■ Ny distribusjonsstrategi basert på nettopriskonseptet er blitt utarbeidet.

SAS SAS World Sales	
Nøkkel tall*	2002
Driftsinntekter, MSEK	6 287
derav eksterne driftsinntekter, %	10,7
Resultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	183
EBITDA-margin	2,9%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	127
Gjennomsnittlig antall ansatte	2 490
* Ny forretningsenhet. Sammenlignbare tall for 2001 er ikke tilgjengelige.	

Virksomheten

SAS World Sales (SWS) har ansvaret for salg og distribusjon for en rekke flyselskaper i og utenfor SAS konsernet. Scandinavian Airlines er SAS World Sales' største kunde. Salgsorganisasjonen leverer også administrative tjenester utenfor Skandinavia til Scandinavian Ground Services, SAS Technical Services og SAS Cargo Group.

Tidligere var virksomheten en integrert del i Scandinavian Airlines. Relasjonen til de konsernselskapene hvor SWS er ansvarlig for salg og distribusjon, bygger på forretningsmessige avtaler. Disse avtalene tydeliggjør kunde- og leverandørforholdet samt definerer service og pris for å sikre konkurranse-dyktige vilkår. Kontrakten reforhandles hvert år. I 2002 har SWS inngått avtale med Scandinavian Airlines, Braathens og Air Botnia vedrørende globalt salg, og med Lufthansa vedrørende salg i Skandinavia og Finland.

Et nytt distribusjonskonsept er blitt utarbeidet for Skandinavia. Det nye konseptet bygger på nettopriskonseptet som fører til større transparens - og dermed konkurranse - i distribusjonskanalene. Dette er til fordel for kundene. Prisene går ned samtidig som provisjonene forsvinner. I stedet blir det innført serviceavgifter. For sluttkundene vil det innebære at salgsprisen varierer avhengig av distribusjonskanal og markedsaktør, men også at enkelte produkter ikke vil være tilgjengelige i alle kanaler og for alle segmenter. Hensikten er å øke inntekts- og kostnadseffektiviteten i distribusjonskanalene.

I løpet av året er Braathens salgsorganisasjon blitt integrert. Online-salget og billettøse reiser har økt kraftig først og fremst takket være den nye versjonen av www.scandinavian.net som ble introdusert i mai 2002, og innføringen av avgifter på papirbilletter. Første fase i effektiviseringsprosessen av Sales Centers er gjennomført, bl.a. ved å stenge alle salgssteder i Skandinavia. Videre fortsetter konsolideringen av de globale call centers, og et nytt call center i Tallinn, Estland, vil bli etablert.

Mål

Målet for SWS er fortsatt å fokusere på inntekter og samtidig gjennomføre SAS konsernets Turnaround-plan. Salgskostnadene for konsernets flyselskaper vil således kunne reduseres. Ambisjonen er å redusere kostnadene med cirka 20% i 2003 sammenlignet med 2002.

Hovedstrategi

SWS skal

- ha som kundestrategi å rette søkelyset mot tre grupper; privatkunden, bedriftskunden som passasjer og selskapets travelmanager-funksjon
- strebe etter å skape langvarige kundeforhold basert på konsept og konkurransedyktige produkter tilpasset kundenes totale behov
- iverksette en ny distribusjonsstrategi 1. januar 2003. Denne strategien tar utgangspunkt i at flyselskapenes produkter skal være tilgjengelige i de kanaler hvor kundene søker informasjon og der de gjør sine innkjøp. Produktene skal selges via agenter, turoperatører, Sales Centers (telefonsalg) og elektroniske kanaler. Samtlige produkter vil ikke være tilgjengelige for alle kanaler og alle kunder.

Resultatutvikling

Driftsinntektene utgjorde 6 287 MSEK. Driftsresultatet var på 127 MSEK.

2002 kjennetegnes av at SWS tok mer kontroll over kostnadene. SWS gjennomførte første del av Turnaround-planen i løpet av året, og dette reduserte kostnadene med cirka 8%. SWS leverte i 2002 et kostnadsnivå som var bedre enn det SWS har forpliktet seg til overfor Scandinavian Airlines.

Fremtidsutsikter

I løpet av 2003 vil SWS fortsette arbeidet med å forbedre interne prosesser, styrke forretningstilpasningene og gjennomføre resterende del av Turnaround-planen. Dette skal skje gjennom fortsatt økt salg via elektroniske kanaler, effektivisering og konsolidering av interne Sales Centers, rasjonalisering av indirekte kostnader og administrasjon samt iverksettelse av den nye distribusjonsstrategien.

Fakta - SAS World Sales

- SAS World Sales er et salgs- og distribusjonsselskap for SAS konsernets flyselskaper.
- SAS World Sales har 34 salgskontorer rundt om i verden.
- De største kundene er Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia og Lufthansa.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 2 490, hvorav 1 465 i Skandinavia.

SAS Technical Services (STS)



Viktige begivenheter

Egen forretningsenhet fra 1. januar 2002 ■ Organisasjonen innlemmet i Airline Support Businesses 1. juli 2002 ■ I 2002 ble det inngått en fullservice-avtale med Spanair om vedlikehold av deres MD80-flåte.

SAS SAS Technical Services	
Nøkeltall	2002*
Driftsinntekter, MSEK	5 874
derav eksterne driftsinntekter	13,0%
Resultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	365
EBITDA-margin	6,2%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	91
Antall kunder	121
Gjennomsnittlig antall ansatte	3 808
<small>*SAS Technical Services (STS) ble egen forretningsenhet 1. jan. 2002. Sammenlignbare tall for 2001 er ikke tilgjengelige.</small>	

Virksomheten

I 2002 ble SAS Technical Services etablert som egen forretningsenhet i SAS konsernet. Forretningsenheten leverer teknisk vedlikehold på fly, motorer og andre komponenter til Scandinavian Airlines og andre flyselskaper i og utenfor SAS konsernet.

Virksomheten er konsentrert til København, Oslo og Stockholm. Enheten er representert ved en rekke flyplasser i og utenfor Skandinavia og har avtale med flere store underleverandører, blant annet når det gjelder vedlikehold av motorer. STS er en av de femten største leverandørene i verden innen teknisk vedlikehold og har fullservice-avtale på over 180 fly. Virksomheten er først og fremst konsentrert om MD80/90 og Boeing 737. I 2002 ble det inngått en samarbeidsavtale med Airbus via det franske selskapet Sogerma vedrørende komponenter. Denne avtalen innebærer at STS/Sogerma sammen blir en av de fem største leverandørene i bransjen på materiell og vedlikehold av komponenter til Airbus-fly.

Scandinavian Airlines er den største kunden og står for cirka 80% av driftsinntektene. I andre halvår av 2002 inngikk Spanair en fullservice-avtale om teknisk vedlikehold av Spanairs MD80-flåte på over 30 fly. Avtalen løper over fire år og har en verdi på cirka 1 300 MSEK. Air Greenland valgte også STS som fullservice-leverandør til selskapets nye Airbus A330. Det samme gjorde det italienske flyselskapet AirOne til 4 Boeing 737. SAS Component, som er en del av forretningsenheten, har vært virksom på det eksterne markedet i lang tid. Selskapet henter cirka 30% av sine driftsinntekter utenfor SAS konsernet. I 2002 har SAS Component, med unntak av sin del av ovennevnte fullservice-kontrakter, også inngått flere nye avtaler med MyTravel, Skyways, Estonian Air og Lion Air. Det er også inngått avtale med Boeing og Honeywell som underleverandør av bestemte komponenter.

I 2002 ble markedet for teknisk vedlikehold, som hele flybransjen, hardt rammet av mindre volumer, overkapasitet og

prispress. Samtidig er det en tendens til at mange flyselskaper «outsourcer» det tekniske vedlikeholdet, og det skaper muligheter i markedet.

Mål

STS' mål innen forretningsområdet teknisk vedlikehold er å drive konkurransedyktig virksomhet på nivå med de beste i bransjen når det gjelder lønnsomhet, kvalitet og sikkerhet.

Forretningsenheten skal gi eierne en markedsmessig avkastning på innskutt kapital og skape en fremtidig verdøkning.

Hovedstrategi

STS skal

- bli den selvsagte leverandøren av teknisk vedlikehold i SAS konsernet og samtidig vokse på det eksterne markedet
- tilby et fullservice-produkt, først og fremst for flytypene MD80/90 og Boeing 737
- inngå samarbeidsavtaler for flytyper der det ikke finnes egen kritisk masse eller for andre produkter som ikke kan produseres til konkurransedyktige priser i egen regi
- fortsette å renyrke virksomheten.

Resultatutvikling

Økonomisk sett har 2002 vært tilfredsstillende med et driftsresultat på 91 MSEK. Resultatet ble oppnådd til tross for at inntektsnivået var lavere enn planlagt. Kostnadsnivået er holdt nede takket være pågående effektiviseringsprogrammer og et generelt måtehold på utgiftssiden.

Et viktig serviceparameter overfor Scandinavian Airlines er Unscheduled Downtime (UDT); dvs. den tiden som flyene befinner seg på bakken på grunn av uforutsett vedlikehold. I 2002 ble UDT kraftig redusert og ligger i dag på et mye bedre nivå enn det som forutsettes i avtalen med Scandinavian Airlines.

Fremtidsutsikter

STS skal styrke sin konkurransevne gjennom et omfattende effektiviseringsprogram og en partneravtale. STS vil således skape en plattform for lønnsom vekst som ventes å komme både i konsernet og på det eksterne markedet. Programmet gjennomføres i løpet av 2003-2004.

Fakta - SAS Technical Services

- En forretningsenhet i SAS konsernet som driver teknisk vedlikehold.
- Har fullservice-kontrakt på over 180 fly.
- Virksomheten er hovedsakelig konsentrert til baser i København, Oslo og Stockholm.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 3 808.

Scandinavian Ground Services (SGS)



Viktige begivenheter

I 2002 inngikk SGS avtale om å håndtere passasjerer og bakkeservice for Braathens i hele Norge ■ Chartermarkedet ekspanderte som følge av kontrakt med Britannia, Sterling og MyTravel ■ Forbedret arbeidsmiljø gjennom investering i 50 RampSnake for å effektivisere lasting og lossing av fly.

SAS Scandinavian Ground Services	
Nøkkel tall	2002*
Driftsinntekter, MSEK	6 083
derav eksterne driftsinntekter	13,1%
Resultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	48
EBITDA-margin	0,8%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	-87
Gjennomsnittlig antall ansatte	6 891
Antall kunder	70
Antall stasjoner med eget personale	57
Antall ekspederte flyginger	459 248
Antall ekspederte passasjerer (mill. ankomne + avreisende)	65,2
Levert punktlighet (% innen 15 min.)	1,4%
Bagasjekvalitet (antall rapporter per 10 000 kolli)	74

* Scandinavian Ground Services (SGS) ble forretningsenhet 1. januar 2001. Samme år ble det gjennomført organisasjonsendringer som innebar at SGS overtok ansvaret for all ground handling i Scandinavian Airlines.

Virksomheten

Scandinavian Ground Services tar hånd om SAS konsernets passasjer- og bakkeservice. Forretningsenheten er representert på cirka 120 flyplasser over hele verden, enten gjennom egen ground handling-virksomhet eller gjennom en representant. Enheten har mange kunder, hvorav det er skrevet kontrakt med cirka 70. Den største kunden er Scandinavian Airlines som står for 77% av driftsinntektene. I løpet av året ble totalt 240 ulike selskaper betjent.

Hovedvirksomheten drives først og fremst i Skandinavia i konkurranse med andre leverandører. Virksomheten har allikevel ekspandert utenfor Skandinavia de seneste årene. I dag har enheten egen virksomhet i England, Finland, Frankrike, Litauen, Polen, Thailand og USA.

Markedsutviklingen for ground handling har de siste årene vært turbulent på grunn av økt avregulering over hele verden. Flere mindre, frittstående aktører er blitt kjøpt opp. I dag regnes Servisair/GlobeGround sammen med Swissport for å være markedsledere. Markedet er, som flyselskapene, blitt hardt rammet av de sviktende konjunktorene.

Det er blitt færre reisende. Dette fører til at flyselskapene reduserer frekvensene og volumene, og dette har presset økonomien for ground handling-markedet.

Fra 1. september håndterer SGS passasjer- og rampe-service for Braathens på alle norske flyplasser. Braathens blir den nest største kunden for SGS med cirka 75 000 flyginger i

året, tilsvarende 15% av den totale produksjonen. På det norske markedet blir Braathens den største kunden.

SGS har ekspandert sterkt innen chartersegmentet og fått flere nye kunder, deriblant Britannia og Sterling i 2002 samt MyTravel fra april 2003.

Det er blitt investert i 50 RampSnake for å forbedre arbeidsmiljøet for lasting og lossing av fly (se side 68). Investeringen forventes å begrense belastningen på stuerne. Utstyret vil bli levert fortløpende i løpet av 2003.

Mål

Målet er å sikre maksimale kundefordeler i to ledd; hos flyselskapet og hos flyselskapenes kunder.

Hovedstrategi

Scandinavian Ground Services har som mål

- å være den ledende ground handling-leverandøren på utvalgte markeder
- å tilby et høyt servicenivå til SAS konsernets flyselskaper
- å utvikle produkter og service og tilby tredjepartskunder ytterligere vekst på det nordiske markedet
- å etablere større geografisk dekning gjennom organisasjonsmessige og/eller strukturelle endringer.

Resultatutvikling

Nye kunder har i stor grad veid opp for bortfallet av inntekter ved at andre kunder har minsket volumet i 2002. Til tross for store strukturelle tiltak i 2002 påvirket det svake markedet og engangseffekter resultatet negativt i løpet av året. Det andre året som selvstendig forretningsenhet utgjorde SGS' driftsresultat -87 MSEK, men justert for engangseffekter utgjør driftsresultatet -13 MSEK.

Fremtidsutsikter

SGS gjennomfører et omfattende arbeid med å effektivisere og utvikle sine forretningskonsepter. Konseptene som er utviklet, innebærer økt automatisert passasjerstrøm samt automatisert bagasjehåndtering. SGS har i lang tid vært bransjeleder når det gjelder å utvikle ground handling. Dette arbeidet forventes å gi sterk effekt i 2003 og fremover.

Fakta - Scandinavian Ground Services

- SGS ble egen forretningsenhet 1. januar 2001.
- Representert på cirka 120 flyplasser og har cirka 70 kunder.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 6 891, hvorav 39% er kvinner og 61% menn.

SAS Cargo Group

www.sascargo.com



Viktige begivenheter

SAS Cargo Group overtok Braathens Cargo i Norge 1. juli 2002 ■ SAS Cargo Group oppnådde kontrakten om posttrafikk i Norge for kommende fireårsperiode i konkurranse med ni andre transportører. Avtalen har en årlig verdi på cirka 200 MSEK ■ SAS Cargo Groups andel på 30% i Trade Vision AB ble solgt.

SAS Cargo		WOW™		
Nøkkeltall	2002	2001 ¹	2000 ¹	
Driftsinntekter, MSEK	2 844	2 698	2 225	
derav trafikkinntekter, MSEK	2 269	2 170	–	
Andel eksterne driftsinntekter, MSEK	95,5%	–	–	
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	47	–	–	
Driftsresultat, EBIT, MSEK	1	–	–	
Resultat før skatt, EBT, MSEK	–4	–	–	
EBITDA-margin	1,7%	–	–	
SAS konsernets eierandel	100%	100%	100%	
Fraktktonn	271 103	263 431	286 785	
Tonnm (000)	928 307	878 364	944 342	
Cargo yield, SEK/tonnm	2,27	2,44	2,33	
Gjennomsnittlig antall ansatte	1 146	1 180	1 184	

¹ Virksomheten har vært drevet som et aksjeselskap siden 1. juni 2001. Før dette var virksomheten integrert i Scandinavian Airlines. Resultat kan derfor ikke rapporteres for 2001 og 2000.

Frakt- og posttrafikk, 2002/2001 (eksklusive Braathens Cargo)

	2002	2001	Endring
Totalt mill. tonnm			
Interkontinentalt	561 039	481 503	+16,5%
Europa	29 666	34 617	–14,3%
Interskandinavisk	6 001	5 146	+16,6%
Totalt internasjonalt	596 706	521 266	+14,5%
Danmark	6 280	6 850	–8,3%
Norge	7 062	11 155	–36,7%
Sverige	524	401	+30,7%
Totalt innenriks	13 866	18 406	–24,7%
All Cargo	317 735	338 692	–6,2%
Totalt	928 307	878 364	+5,7%

Virksomheten

SAS Cargo Group tilbyr raske og pålitelige varetransporter til, fra og innen Skandinavia. SAS Cargo Group selger sine tjenester primært til speditører, postselskaper og andre flyselskaper. SAS Cargo Group inngår i flyfraktalliansen WOW sammen med Singapore Airlines Cargo, Lufthansa Cargo og Japan Airlines Cargo.

Vekst

I 2002 overtok SAS Cargo Group virksomheten Braathens Cargo i Norge. I Danmark ble Novia Cargo kjøpt opp 1. januar 2003. Det medfører en økt kapasitet på over 20% i København. Det er inngått avtale med det svenske Luftfartsverket om en ny terminal på Arlanda i 2005/2006. Dermed besitter SAS Cargo Group moderne terminaler på hjemmemarkedet i Oslo, København og Stockholm.

SAS Cargo Group inngikk dette året en femårsavtale med Kim Johansen International Transport A/S om feedertransport av cirka 20 000 transporter per år til flere destinasjoner i Skandinavia og Europa. I 2002 ble det underskrevet en ny avtale med det norske postverket.

Mål

SAS Cargo Group mål er å drive en konkurransedyktig virksomhet med pålitelige varetransporter til, fra og innen Skandinavia gjennom å oppfylle en rekke operative mål.

Hovedstrategi

SAS Cargo Groups virksomhet tar utgangspunkt i den bellykapasitet (lasteromskapasitet under passasjertransporter) som SAS konsernets flyselskaper kan levere. Det påvirker

- nettverkets utforming og kapasitet
- mulig produkttilbud.

Dette utfylles med rendyrket flyvirksomhet, All Cargo, og landbaserte produkter gjennom SAS Cargo Trucking.

Resultatutvikling

Driftsinntektene økte med 5,4% til 2 844 (2 698) MSEK. Det meste av økningen skyldes at Braathens Cargo ble integrert i juni 2002. En mindre del skyldes økte volumer. Lastfaktoren økte med 3,0 prosentenheter. Yelden ble redusert med 7,0% som følge av endrede valutakurser samt økt konkurranse. Resultat før skatt, EBT, utgjorde –4 MSEK.

Fremtidsutsikter

Økte volumer sammen med synergieffekt fra Braathens Cargo og Novia Cargo, samt virkning av tiltaksprogrammer, forventes å føre til forbedret lønnsomhet.

Beslutningen om å sertifisere miljøledelsessystemet i henhold til ISO 14001 er et resultat av økte kundekrav. Det er forventet at det vil styrke SAS Cargo Groups forretningsrelasjoner.

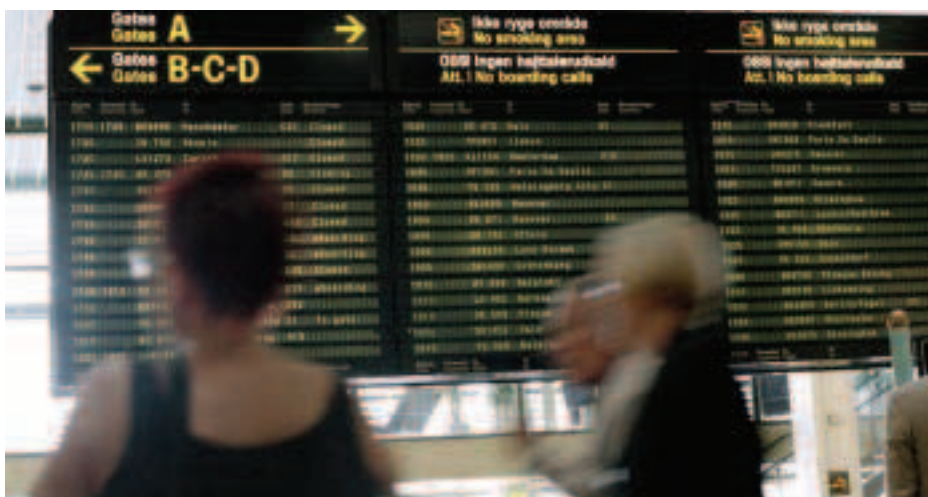
Fakta - SAS Cargo Group

- SAS Cargo Group ble etablert som selvstendig aksjeselskap 1. juni 2001. Selskapet er heleid av SAS konsernet.
- SAS Cargo Group inngår i WOW-alliansen som har 44 fraktfly og bellykapasitet på over 770 passasjerfly.
- I løpet av året er 60 heltidsstillinger fjernet. Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 1 146, hvorav 18% er kvinner og 82% menn.

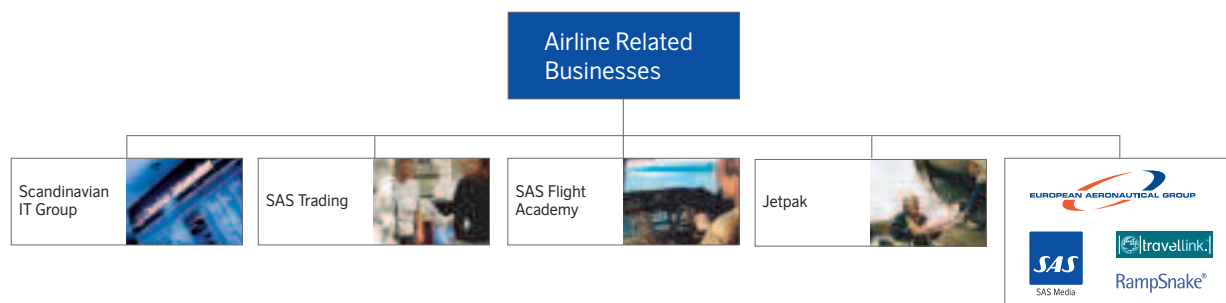
Airline Related Businesses



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



Airline Related Businesses



Resultatregnskap		
MSEK	2002 ¹	2001 ²
Driftsinntekter	6 052	8 148
Personalkostnader	-1 828	-2 032
Handlingkostnader	-257	-216
Kostnad solgte varer, inkl. konsesjonsavgifter	-1 562	-1 727
Data- og telekommunikasjonskostnader	-828	-1 176
Andre driftskostnader	-1 106	-2 395
Driftskostnader	-5 581	-7 546
Resultat før avskrivninger, EBITDA	471	602
Avskrivninger	-312	-334
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-19	-119
Salgsgevinster	-6	8
Driftsresultat, EBIT	134	157
Resultat fra andre aksjer og andeler	-27	0
Finansielle poster, netto	-23	3
Airline Related Businesses – resultat før skatt, EBT	84	160

¹ SMART ble i august solgt til Amadeus og er konsolidert i SAS konsernets regnskaper i årets åtte første måneder. ² SAS Cargo Group inngikk i forretningsområdet 2001.

Forretningsområdet i korte trekk

Forretningsområdet Airline Related Businesses består av Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, RampSnake, SAS Media og Travellink. Størstedelen av salget skjer til eksterne kunder. Airline Related Businesses står for 7% av SAS konsernets driftsinntekter før konsernelimineringer.

Scandinavian IT Group oppfyller flyindustriens behov for IT-støtte, og har størstedelen av sitt salg innenfor konsernet.

SAS Trading kjøper inn, markedsfører og selger varer i butikker på flyplasser.

SAS Flight Academy utdanner piloter, flyvertinner og flyverter, flyteknikere samt sjøbefal.

Jetpak utvikler og markedsfører bl.a. ekspressleveranser, lokale budtjenester og skreddersydde servicelogistikk-løsninger.

Resultatutvikling

I juli 2002 inngikk SAS konsernet en avtale om å selge sin aksjebeholdning i SMART til Amadeus. Transaksjonen ble gjennomført 31. august etter å ha blitt godkjent av det svenske konkurransetilsynet. SMART er dermed konsolidert i SAS konsernets regnskaper i årets åtte første måneder og inngår i konsoliderte driftsinntekter med 306 (593) MSEK, i EBITDA med 33 (71) MSEK samt i resultat før skatt med 3 (95) MSEK.

Som følge av lavere aktivitetsnivå i konsernets flyselskaper viste samtlige større enheter i forretningsområdet et svakere resultat før skatt i 2002 enn i 2001. Totalt resultat før skatt (EBT) for forretningsområdet sank fra 160 MSEK 2001 til 84 MSEK. Forretningsområdet er også belastet med nedskrivning av SMARTs beholdning i ICSA T med 27 MSEK i 2002.

Scandinavian IT Group har i 2002 hatt fokus på volumtilpasninger og effektiviseringer, og resultat før skatt ble 70 (96) MSEK. SAS Trading står for den største resultatnedgangen i forretningsområdet og gjennomfører for tiden en omstrukturering etter at selskapet mistet konsesjoner i Sverige i 2002. Nedgangen i antall reisende i flytrafikken slår også negativt ut for virksomheten. Resultat før skatt ble -34 (-1) MSEK.

SAS Flight Academy viste en forbedret EBITDA-margin til tross for at driftsinntektene sank med nesten 10%. Resultat før skatt ble 38 (56) MSEK.

Jetpaks driftsinntekter utgjorde 385 (355) MSEK.

Nøkkel tall	Driftsinntekter			Driftsresultat, EBIT			Driftsinntekter i % utenfor SAS konsernet		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000
MSEK									
Scandinavian IT Group	2 255	2 463	2 121	72	104	74	6,7	3,6	4,3
SAS Trading	1 964	2 275	2 148	-24	2	64	96,9	98,0	99,0
SAS Flight Academy	568	627	606	44	62	98	30,6	35,4	37,6
Jetpak	385	355	244	-2	10	16	99,5	99,5	97,4
Gjennomsnittlig antall ansatte	2002	2001							
Totalt Airline Related Businesses	4 188	4 038							

Scandinavian IT Group

www.scandinavianIT.com



Viktige begivenheter

SAS Hosting ble overført til Scandinavian IT Group ■ Fireårig avtale inngått med SAS konsernet om utvikling og leveranse av standardprodukter ■ Flerårig samarbeidsavtale inngått med SAS World Sales om drift og forvaltning av systemer.

SAS Scandinavian IT Group			
Nøkkeltall	2002	2001	2000
Driftsinntekter, MSEK	2 255	2 463	2 121
derav eksterne driftsinntekter	6,7%	3,6%	4,3%
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	192	245	207
EBITDA-margin	8,5%	9,9%	9,8%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	72	104	74
Resultat før skatt, EBT, MSEK	70	96	61
EBT-margin	3,1%	3,9%	2,9%
Gjennomsnittlig antall ansatte	1 289	1 274	1 182

Virksomheten

Scandinavian IT Group er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Virksomheten er rettet mot å oppfylle flyindustriens behov for IT-støtte i kombinasjon med kreative løsninger som øker flyindustriens konkurransevne.

Produktporteføljen spenner over bl.a. virksomhetsstøttende systemer for bestilling og reservasjon av billetter, self-service-funksjoner, ressuroptimering, revenue management og flyplassadministrasjon. Tjenestene omfatter utvikling, forvaltning og drift av systemer.

Viktige kontrakter med kunder utenfor SAS konsernet

- Star Alliance avtale om utvikling og drift av system for salgsoppfølging.
- Flerårig avtale med Icelandair om hosting av stasjonssystem.
- Booking Trend System til Maersk Air og Estonian Air.
- Non Stop (Himalaya) driftsavtale med Handelsbanken Finans.
- Nytt system for passasjerservice (innsjekking, bagasjeservice, tidstabeller osv.) til en lang rekke svenske innenriksstasjoner.
- Flerårig driftsavtale for bestillingssystem til MyTravel.
- Speech Recognition-programmer til bl.a. AB Trav & Galopp (ATG), Swebus, Y-buss, Svenska Spel og Posten Sverige.

Mål

Hovedmålet er å skape verdier for aksjeeiere, kunder og medarbeidere.

Det forretningsmessige kravet er at virksomheten i gjennomsnitt skal vokse organisk med 10% per år og i en tre- til fireårsperiode generere et resultat før skatt på 9-10% av driftsinntektene.

Målet for 2005 er at markedet utenfor SAS konsernet skal utgjøre 25% av Scandinavian IT Groups totale driftsinntekter.

Hovedstrategi

Inntektene fra Scandinavian Airlines vil ikke være tilstrekkelige for å sikre en tilfredsstillende verdiutvikling i Scandinavian IT Group. Scandinavian IT Group's fremtidige strategiske og forretningsmessige posisjonering bygger derfor på:

- markedsføring og salg av allerede utviklede produkter og applikasjoner i SAS konsernet
- egen produkt- og applikasjonsutvikling
- videreutvikling av forretnings-/kunderelasjoner
- økning av andelen eksterne kunder utenfor SAS konsernet.

Resultatutvikling

Scandinavian IT Group har til tross for en reduksjon i omsetningen med 208 MSEK, til 2 255 MSEK, klart å opprettholde resultatet før skatt, EBT, på et akseptabelt nivå, 70 (96) MSEK.

År 2002 har vært preget av markedets sterke fokus på kostnadsreduksjon, som følge av de strukturelle problemene som flyindustrien befinner seg i. Scandinavian IT Group har håndtert disse problemene gjennom volumtilpasning og effektivisering.

Fremtidsutsikter

Planene for ekspansjon i de kommende år bygger på forutsetninger om ambisiøs vekst på markeder utenfor SAS konsernet. Volumer og priser hos hovedkunden Scandinavian Airlines ventes fortsatt å være under press. Derfor vil den fremtidige utviklingen for Scandinavian IT Group omfatte:

- kontinuerlige kostnads- og produktivitetsforbedringer samt sikringen av konkurransevne og kapasitetstilpasninger
- færre oppdrag fra hovedkunden Scandinavian Airlines
- økt forretningsfokus overfor andre flyselskaper i SAS konsernet
- økt salgsfokus på hosting-tjenester
- verdiskapende partnerskap og/eller oppkjøp.

Fakta - Scandinavian IT Group

- Selskapet ble etablert som IT-leverandør i SAS konsernet i 1958.
- Datterselskap i SAS konsernet fra 1990.
- Forvaltning og drift av mer enn 600 applikasjoner.
- Systemdrift 24 timer i døgnet året rundt.
- Installasjon samt vedlikehold av 26 000 dataarbeidsplasser verden over.
- Overvåking av 235 lokale nettverk verden over.
- Behandler årlig 4,3 milliarder transaksjoner i det globale kommunikasjons-systemet.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 1 289 i Skandinavia, hvorav 26% er kvinner og 74% menn.



Viktige begivenheter

I tredje kvartal 2002 fikk SAS Trading konsesjoner på Sandefjord Lufthavn/Torp i Norge samt på Københavns Lufthavn ■ En ny organisasjon, som utgår fra det lokale markedet med kortere beslutningsveier og mer effektiv vareforsyningskjede, ble presentert.

SAS Trading			
Nøkkel tall	2002	2001	2000
Driftsinntekter, MSEK	1 964	2 275	2 148
derav eksterne driftsinntekter	96,6%	98,0%	99,0%
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	13	38	97
EBITDA-margin	0,7%	1,7%	4,5%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	-24	2	64
Resultat før skatt, EBT, MSEK	-34	-1	75
Gjennomsnittlig antall ansatte	471	658	639

Bakgrunn

SAS Trading er en selvstendig forretningsenhet i SAS konsernet. Forretningsideen, som detaljist og grossist innen Travel Retail, går ut på å kunne tilby varer og tjenester som det ligger omtanke bak, som har god kvalitet og prisfordeler som oppfattes av kundene. Forutsetningene styres til dels av flyplassene, som gir konsesjonsavtaler til operatørene for drift av butikker, og til dels av hvordan flytrafikken utvikler seg. Konsesjonsavtalene utlyses for anbuds konkurranser der alle større Travel Retail-operatører deltar og konkurrerer.

I februar måned 2002 ble det startet opp et Retail-Supply chain-prosjekt som skal utvikle og effektivisere vareforsyningskjeden fra leverandør til butikk. Fra 1. juli 2002 opphørte store deler av virksomheten på Arlanda og Göteborg som følge av tapet av konsesjonene.

På høsten ble det gjennomført en organisatorisk strukturrendring som har som mål at SAS Trading skal bli en sterkere aktør ved kommende konsesjonsoppkjøp. Målsetningen er at SAS Trading skal arbeide ut fra det lokale markedet, for å styrke og utvikle de lokale forbindelsene med flyplassiere og leverandører samt at vareforsyningskjeden til butikk effektiviseres. Funksjoner som gir stordriftsfordeler, slik som innkjøp, styres sentralt.

Mål

SAS Trading skal være en konkurransedyktig operatør innenfor Travel Retail-bransjen.

Hovedstrategi

Med fokus på lønnsomhet, relasjoner til konsesjongivere og vekst, går SAS Tradings hovedstrategi ut på å:

- utvikle, effektivisere og lønnsomhetsfokusere på eksisterende forretninger
- skape, opprettholde og videreutvikle relasjoner med eksisterende og nye konsesjongivere
- gjennom organisk vekst og/eller med industrielle partnere, søke ny virksomhet innen Travel Retail, som detaljist og grossist.

SAS Tradings butikker på flyplasser i Europa



Resultatutvikling

SAS Trading omsatte i løpet av året for 1 964 MSEK. Driftsinntektene sank med 14 % sammenlignet med foregående år. For sammenlignbare butikker steg salget med 5 %.

Resultat før skatt ble -34 MSEK. Det at man mistet konsesjoner i Sverige, i kombinasjon med den negative utviklingen i antall flyreisende, er vesentlige grunner til årets nedgang i både resultat og driftsinntekter. Omstrukturingskostnader belaster resultatet med 12 MSEK.

Fremtidsutsikter

Travel Retail-markedet har historisk hatt en sterk vekst og ventes å fortsette å vokse det neste tiåret. Samtidig blir markeds klimaet tøffere, med stigende avgifter for konsesjoner og forventet lavere vekst i antall flyreisende. Attraktive konsepter og sortiment blir stadig viktigere.

For å vinne kampen om konsesjonene, med stadig sterkere press på marginene, blir operatørens størrelse og kostnadseffektivitet av avgjørende betydning.


EURO SHOP

Fakta - SAS Trading

- Etablert operatør i Travel Retail-bransjen fra 1964.
- Virksomheten omfattet ved årsskiftet 35 butikker på 20 flyplasser i 6 land, Danmark, Norge, Sverige, Estland, Latvia og Polen.
- SAS Tradings lojalitetsprogram EuroShop Plus har mer enn 350 000 medlemmer.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 var 471, hvorav 72% er kvinner og 28% menn.

SAS Flight Academy

www.sasflightacademy.com

			
Nøkkel tall	2002	2001	2000
Driftsinntekter, MSEK	568	627	606
derav eksterne driftsinntekter	30,6%	35,4%	37,6%
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	141	150	176
EBITDA-margin	24,8%	23,9%	29,0%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	44	62	98
Resultat før skatt, EBT, MSEK	38	56	92
Gjennomsnittlig antall ansatte	174	200	193

Viktige begivenheter

SAS Flight Academy oppgraderte i løpet av året sin Airbus A320 full flight-simulator med den nyeste teknologien.

SAS Flight Academy er blitt valgt til partner i et EU-prosjekt. Prosjektet går ut på å øke flysikkerheten i Kina.

I løpet av året har foretaket solgt sine eierandeler i to skoler for grunnutdanning for piloter (Norwegian Aviation College, Norge, og European Aviation College, Spania).

Virksomheten

SAS Flight Academy er et heleid datterselskap i konsernet og ett av verdens ledende utdanningssentre for piloter, flyvertinner/flyverter, flyteknikere og sjøbefal. Foretaket er ISO 9001-sertifisert og en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkjent av luftfartsmyndighetene for typeutdanning av piloter. Kundekretsen omfatter cirka 150 forskjellige flyselskaper og militære organisasjoner fra hele verden. Foretaket opererer i en høyteknologisk og kapitalintensiv bransje. Hovedkontoret ligger på Arlanda flyplass, men det drives også virksomhet i et datterselskap ved Københavns Lufthavn.

Mål/strategi

Mer enn halvparten av inntekten skal komme fra eksterne kunder samtidig som SAS Flight Academy skal fortsette å være hovedleverandør for flytrening og utdanning av flygende personale i SAS konsernet. Foretaket skal oppleves som om det var kundens eget treningssenter.

Resultatutvikling


Den negative utviklingen i flyindustrien har ført til lavere etterspørsel etter utdanning. Mange flyselskaper har også faset ut og langtidsparkert fly, noe som minsker behovet for videreutdanning. Driftsinntektene ble i 2002 redusert med 9%, delvis som følge av avhendelser, og resultatet før skatt, EBT, utgjorde 38 (56) MSEK.

Fremtidsutsikter

SAS Flight Academy har som mål å ekspandere med både sivile og militære kunder samt styrke den langsiktige konkurransevnen. Selskapet arbeider aktivt med å konsolidere all pilot- og kabinutdanning i SAS konsernet ved å være det mest kostnadseffektive alternativet for denne utdanningen.

Jetpak

www.jetpak.com

			
Nøkkel tall	2002	2001	2000
Driftsinntekter, MSEK	385	355	244
derav eksterne driftsinntekter	99,5%	99,5%	97,4%
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA, MSEK	4	19	20
EBITDA-margin	1,0%	5,4%	8,2%
Driftsresultat, EBIT, MSEK	-2	10	16
Resultat før skatt, EBT, MSEK	-3	10	17
Gjennomsnittlig antall ansatte	153	125	83

Viktige begivenheter

Salgs- og markedsfunksjonene til Jetpak og Adena Picko's ble integrert. Et nytt forretningssystem ble satt i drift i første kvartal 2003.

Virksomheten

Jetpak er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Jetpak-gruppen utvikler og markedsfører løsninger for ekspressforsendelser fra dør til dør i Norden og Nord-Europa. Tjenestene strekker seg fra lokale integrerte bakketransporttjenester til flytjenester, enten i egen regi eller med underleverandører, der Jetpak-gruppen tar totalansvaret overfor kunden, eller som underleverandør med kvalitetsstempel «Jetpak Inside».

En stor del av virksomheten foregår i franchise- og agentform, bl.a. den heleide budkjeden Adena Picko's. En felles forretningsplattform for budvirksomheten og ekspress er blitt opprettet, og administrasjonen er blitt samordnet mellom Adena Picko's og Jetpak. Braathens/Jetpak er blitt integrert i Norge.

Mål/strategi

Jetpak skal fokusere på vekst gjennom både internordiske forretninger og gjennom logistikken fra Mellom-Europa til Norden. Jetpak skal bli kjent gjennom visjonen «cutting time and adding value».

Jetpak skal gjennom enkle bestillingssystemer og høy servicekvalitet øke virksomheten hos den eksisterende kundebasen, og det skal tilføres nye volumer gjennom samarbeid med partnere i transport-verdikjeden.

Resultatutvikling

Fra 1997 har Jetpak-gruppens volum økt og resultatet stagnert. Det er besluttet å gjennomføre tiltak som kan gi en sterk resultatforbedring. Resultat for 2002 før skatt, EBT, utgjorde -3 (10) MSEK, og er belastet med omstrukturingskostnader samt kostnader for et nytt virksomhetssystem. Resultatutviklingen i andre halvår har vært positiv.


Fremtidsutsikter

Jetpak-gruppen arbeider i et segment i transportsektoren med sterk vekst. Et fortsatt målbevisst arbeid for å øke kundetilfredsheten og effektivisere salgsprosessen vil derfor skape forutsetninger for økt vekst.



European Aeronautical Group

www.euronautical.com

			
Nøkkeltall	2002	2001	2000
Driftsinntekter, MSEK	112	98	87
- eksterne	31,3%	25,5%	39,1%
- EBT, MSEK	4	-24	5
Gjennomsnittlig antall ansatte	87	87	82

European Aeronautical Group AB (tidligere SAS Flight Support AB) er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Selskapet leverer aeronautiske data i form av kart, ruteplanleggingssystemer samt aircraft performance-beregningssystemer. I forbindelse med strategien om å bli en betydelig og lønnsom aktør på det globale markedet er det dette året kjøpt opp en engelsk konkurrent, Aeronautical Service Group fra Thales Avionics. Gjennom dette oppkjøpet kan kundene få tilbud om en komplett produktportefølje.

Markedet har i løpet av året vært preget av en viss stagnasjon, ettersom mange flyselskaper har redusert sin flyflåte. Markedet står overfor en teknologiendring med overgang fra papirbaserte produkter til økt andel av elektroniske produkter. Det er blitt gjort en stor innsats i årets løp for forbedret produktkvalitet samt en mer kostnadseffektiv organisasjon for å oppnå økte markedsandeler og en ledende posisjon.

Driftsinntektene i 2002 utgjorde 112 MSEK, og resultatet før skatt ble 4 MSEK.

SAS Media

www.sasmedia.se



SAS Media er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Gjennomsnittlig antall ansatte i SAS Media var 44 i 2002. Selskapet har kontor i Stockholm og Oslo. Selskapet utgir reklamefinansierte inflight-magasiner for Scandinavian Airlines. Selskapets visjon er å skape møter med og mellom skandinaver. Destinasjonsinformasjon får økt fokus, og i tillegg til de separate cityguidene som utgis i Scanorama, finnes guidene også på www.scandinavian.net. For Scandinavian Airlines interkontinentale passasjerer vil det bli presentert et stort antall cityguider på individuelle videoskjermene, som finnes om bord fra begynnelsen av 2003.

SAS Media har i flere år hatt et godt utviklet miljøledelsessystem som også omfatter arbeidsmiljøforhold.

År 2002 ble det dårligst året i selskapets historie. En markedsnedgang på i overkant av 30% for «business to business»-annonsering. Gjennom kostnadsbesparende tiltak regner selskapet med igjen å være lønnsomt i år 2003.

RampSnake

www.rampsnake.com

RampSnake®

RampSnake er et heleid datterselskap i konsernet. Selskapet er bygd opp rundt en produktidé for å effektivisere og forenkle lasting og lossing av fly, og dermed forbedre arbeidsmiljøet for stuerne. Produktene er utviklet i nært samarbeid med brukerne. Organisasjon og produksjon befinner seg i en oppbyggingsfase.

Det er svært stor interesse for RampSnake på markedet. Hittil er det inngått to kontrakter, og selskapet ventet å selge nærmere hundre enheter i år 2003. USA blir et stadig viktigere marked etter hvert som flyindustrien tar seg opp igjen.

Det er viktig å kunne øke salgsvolumene raskt for å oppnå storskalafordele og kunne tilby RampSnake til en attraktiv pris.

Selskapet har to strategiske hovedspor som nå håndteres parallelt. Det prioriterte sporet går ut på å finne én eller flere partnere for å kunne tilby global «after sales support» og økt produksjonskapasitet. Alternativt vil det bli bygd opp egen kompetanse og produksjon. RampSnake settes i drift i begynnelsen av 2002/2003.

Travellink

www.travellink.no



SAS konsernet eier 60% av Travellink. Amadeus og Tele2 eier den resterende andelen. Travellink er et reisebyrå som har valgt å benytte Internett som sin distribusjonskanal for reiserelaterte tjenester.

Travellink er et fullservice-reisebyrå som fokuserer på salg over Internett, med et tilbud som retter seg både mot bedrifts-markedet og privatreisende. Forretningsideen er å tilby bedrifter høy tilgjengelighet og kostnadseffektivitet gjennom bestilling via Internett, komplett med trygghet i form av personlig service 24 timer i døgnet via telefon. For privatreisende tilbys et bredt leverandørtilbud innen fly, hotell og leiebil.

Travellink ble lansert i 2002 i Sverige, Norge og Danmark og var i dette året det Internett-reisebyrået i Skandinavia som hadde sterkest vekst. Internett-salget av reiser i Skandinavia er fortsatt i en vekstfase og forventes å vokse sterkt i de kommende årene. Selskapet er fortsatt i en etableringsfase.

Hotels

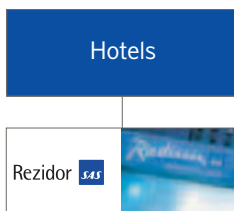


- Viktige begivenheter
- Visjon, mål og hovedstrategi
- Virksomheten i 2002
- Resultatutvikling i 2002
- Ansvarlig forretningsdrift
- Forretningsmodell
- Ekspansjonsstrategi
- Medarbeidere
- Fremtidsutsikter



Hotels

www.rezidorsas.com



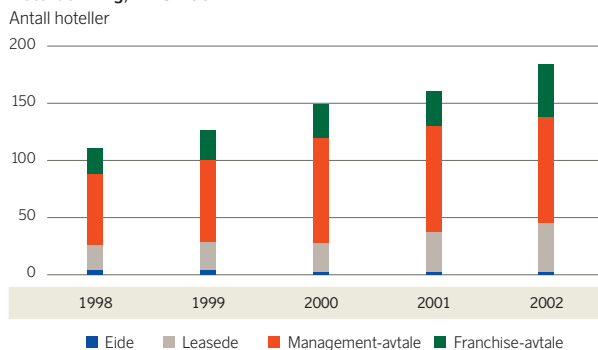
Viktige begivenheter

Malmaison-virksomheten ble solgt ■ I september 2002 undertegnet Rezidor SAS Hospitality en master franchise-avtale på 30 år med Carlson Hotels Worldwide ■ En omfattende omorganisering ble gjennomført for å møte de nye kravene med flere varemerker ■ Radisson SAS ekspanderte sterkt i Midtøsten.

Resultatregnskap		
MSEK	2002	2001
Overnattingsinntekter	1 695	1 591
Restaurantinntekter	1 160	1 163
Andre inntekter	715	756
Driftsinntekter	3 570	3 510
Driftskostnader	-1 151	-1 191
Personalkostnader	-1 373	-1 331
Leiekostnader, eiendomsforsikring og eiendomsskatt	-860	-714
Driftsresultat før avskrivninger	186	274
Avskrivninger	-124	-143
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	34	36
Salgsgevinster	6	63
Driftsresultat, EBIT	102	230
Finansielle poster	-17	-22
Rezidor SAS Hospitality - Resultat før skatt	85	208
Nøkkel tall		
EBITDA*, MSEK	220	310
EBITDA, MSEK	220	265**
Investeringer, MSEK	265	176
Anvendt kapital, MSEK	1 509	1 593
SAS konsernets eierandel	100%	100%
Gjennomsnittlig antall ansatte	3 117	3 103

* Driftsresultat før avskrivninger samt resultatandeler i tilknyttede selskaper.
** Proforma, justert for salg av eiendommer.

Hotellutvikling, 1998-2002



Det eies to hotelleiendommer; en i Oslo og en som er under oppføring på Stansted flyplass. Ved utgangen av 2002 var det totale antall hoteller 184 (inklusive 51 hoteller under utvikling).

Rezidor SAS			
Operasjonelle nøkkel tall*	2002	2001	2000
Driftsinntekter, inkl. franchise, MSEK	10 158	10 083	8 735
Brutto driftsmargin, %	29,3	33	34
REVPAR, SEK	632	638	619
Belegg	65%	67%	69%
Antall utleide rom (000)	4 646	4 964	4 876
Energiforbruk, per m ² , kWh	289	292	304
Vannforbruk per gjestedøgn, liter	423	436	520
Kundetilfredshet (indeks)	87,1	86	-
Personaltilfredshet	80,5	79,2	78,5

* Inklusive hoteller som drives på management-kontrakt.



Visjon

Rezidor SAS skal bli et av Europas ledende selskaper innen hospitality management - med en portefølje av sterke og lønnsomme varemerker, som retter seg mot ulike segmenter i markedet med tilsvarende produkter av høy kvalitet.

Mål

Rezidor SAS' mål er å bli det mest attraktive hotellselskapet å være kunde hos, arbeide for og samarbeide med.

Hovedstrategi

Hovedstrategien er å skape en rask vekst i samtlige varemerker innen tre-fire ulike segmenter og tilby:

- *eiendomsinnehavere* - den optimale løsningen for hver eiendom
- *gjester* - et bredt spekter av hotellopplevelser i ulike pris-kategorier
- *aksjeeiere* - aktiv verdiskapning gjennom rask og fokusert vekst
- *personale* - økte karrieremuligheter og kontinuerlig personlig utvikling
- *samfunnet* - respekt og verdiøkning for de områdene hvor det drives hotellvirksomhet.



Virksomheten i 2002

Rezidor SAS Hospitality driver konsernets hotellvirksomhet under fire varemerker.

Reisemarkedet har fortsatt vært svakt i 2002. Usikkerheten på markedet har skapt en forsiktighet angående økonomiske fremtidsprognoser samt redusert interesse for langsiktige investeringer. Midtøsten ble hardest rammet med en nedgang i etterspørselen på fire prosentenheter etter hendelsene 11. september 2001, mens Europa hadde en reduksjon på to prosentenheter. I Europa antok man at bunnen var nådd i løpet av sommermånedene med priser og belegg på årets laveste nivå.

En ny faktor i reiseindustrien er lavkostselskapene. Dette peker mot en fremtidig sterk vekst for hoteller som befinner seg i mellomklassesegmentet.

Master franchise for Carlsons varemerker

I september 2002 tok Rezidor SAS Hospitality et viktig strategisk skritt for å bli et hotellselskap med flere varemerker ved å undertegne en master franchise-avtale med Carlson Hotels Worldwide. Avtalen innebærer at Rezidor SAS Hospitality får eksklusiv rettighet til å drive ytterligere tre av Carlsons varemerker, foruten Radisson, i Europa, Midtøsten og Afrika i en 30-årsperiode. Carlson er et av de største privateide selskapene i USA og driver hotellvirksomhet i 66 land.

Den nye avtalen med Carlson Hotels Worldwide forsterker Rezidor SAS' rolle som et hospitality management-selskap med flere varemerker, ettersom selskapet nå driver flere klart definerte hotellvaremerker fra mellomklasse- til luksussegmentet. De ulike hotellene har ulike profiler:

- **Park Inn** - står for effektive, tiltalende og nyskapende mellomklasse-hoteller i bysentra
- **Country Inn** - symboliserer sjarmende, varme og innbydende hoteller med lokal tilpasning i mellomklassesegmentet
- **Radisson SAS** - forbindes med førsteklasse-hoteller for forretningsfolk og turister i bysentra, på flyplasser og på resortdestinasjoner
- **Regent** - luksushoteller i verdensklasse på viktige destinasjoner.

Et hotellvaremerke som fokuserer på livsstilskonseptet, er under utvikling. Varemerket utvikles for å bygge videre på den erfaring selskapet fikk med varemerket Malmaison samt for å utnytte den vekst som finnes med livsstilskonseptet.

Denne porteføljen av varemerker gjør at Rezidor SAS kan tilby et bredt spekter av management-, franchise- og investeringsmuligheter for utviklere og hotelleiere samtidig som selskapet når frem til en større kundegruppe.

Resultatutvikling i 2002

Rezidor SAS Hospitality har sin kundebase i Europa. Det betyr at hotellene ikke er blitt påvirket like negativt av færre reisende fra USA som andre aktører på markedet. Resultatet for 2002 er allikevel utsatt for negativ påvirkning som følge av økonomisk nedgang i verdensøkonomien samt den urolige geopolitiske situasjonen.

Driftsinntektene utgjorde 3 570 (3 510) MSEK; dvs. en økning på 2%. Driftsinntektene i hele kjeden utgjorde 10 158 MSEK. Økningen skyldes et høyere antall hoteller.

REVPAR ble redusert i 2002 fra 638 SEK til 632 SEK; dvs. en reduksjon på 0,9%. Dette representerer en litt bedre utvikling enn for resten av hotellbransjen i Europa (bransjesnittet var en nedgang i REVPAR på 3,3%).

Belegget i hele hotellsystemet (ikke medregnet hoteller med lisensavtale) sank til 65% (67%), mens brutto driftsmargin (eide og leasede hoteller samt hoteller med management-avtale) holdt seg på samme nivå som foregående år med 33% (33%).

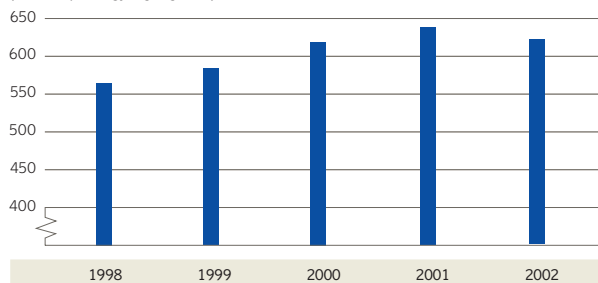
Oppfyllelse av finansielle mål

Rezidor SAS' målsetning er å nå de finansielle avkastningskravene. Det viktigste finansielle målet er å oppnå en gjennomsnittlig årlig verdivekst, EBITDA på 15%, over en femårsperiode gjennom vekst og lønnsomhet.

Resultatet før skatt sank til 85 MSEK i 2002. Dette skyldes mangel på salgsgevinster fra eiendomssalg i 2002 samt de forverrede økonomiske forholdene. Resultatet før finansnetto og avskrivninger (EBITDA) sank til 220 (310) MSEK. Investeringene gjennom året utgjorde 265 (176) MSEK.

Utvikling REVPAR¹, 1998-2002

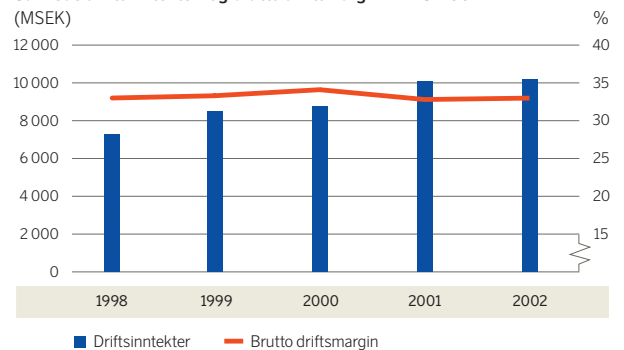
(inntekt per tilgjengelig rom)



REVPAR viser gjennomsnittsinntekt per tilgjengelig rom og spiller dermed belegg og inntekt per rom.

¹ Inklusive hoteller som drives på management-basis

Samlede driftsinntekter¹ og brutto driftsmargin² 1998-2002



¹ Inklusive hoteller som drives på management-basis og hoteller med franchise-avtale.

² Inklusive hoteller som drives på management-basis.



36 nye hoteller i 2002

Ved utgangen av 2002 var det totalt 184 hoteller. I 2002 ble det undertegnet 36 hotellavtaler innenfor Rezidor SAS. Gjennom Carlson-avtalen ble 12 Country Inn-hoteller i Storbritannia, Østerrike, Frankrike og Tyskland innlemmet i Rezidor SAS' portefølje. Videre kan to Regent-hoteller i Tyskland og Kasakstan samt to Park Inn-hoteller; et i Sør-Afrika og et i Berlin i Tyskland, innlemmes. Radisson SAS-kjeden skrev også avtale om 20 hoteller, blant annet i Skandinavia, Tyskland, Tyrkia, Saudi-Arabia, Libanon og De forente arabiske emirater. De nye hotellene i Midtøsten skiftet varemerke fra Hyatt og Holiday Inn til Radisson SAS. Det vil også bli etablert nye Radisson SAS-hoteller i Belgia og Sveits.

Totalt åpnet 13 nye Radisson SAS-hoteller i 2002, blant annet fire hoteller i Beirut, Sharjah, Tabá og Yanbu i Midtøsten. Tre hoteller ble åpnet i Storbritannia/Irland i byene Glasgow, Leeds og Limerick. To hoteller ble åpnet i Warszawa og Wrocław i Polen. Det ble også etablert hoteller i Paris, Moskva, Sogí og Silkeborg.

Selskapet eier for tiden to hotelleiendommer; en i Oslo og en som er under oppføring på Stansted flyplass.

Ansvarlig forretningsdrift

I løpet av 2002 fortsatte Rezidor SAS å utvikle sitt program for ansvarlig forretningsdrift som ble lansert i 2001. Hotellene under varemerket Radisson SAS har med hell innført programmet og en lang rekke forbedringstiltak. I løpet av året innførte 88 Radisson SAS-hoteller sine egne handlingsplaner for ansvarlig forretningsdrift med retningslinjer for hvordan de skal forbedre sine prestasjoner basert på et 17-punktsprogram.

35% av hotellmedarbeiderne ble skolert i ansvarlig forretningsdrift. Hensikten med opplæringen var å vise medarbeiderne hvilken miljøpåvirkning og sosial påvirkning hotellindustrien har. Videre var hensikten å vise hvilke aktiviteter som kan redusere hotellenes negative påvirkning.

I 2002 begynte dessuten Radisson SAS-hotellene månedlig å rapportere om sin miljøeffektivitet. Dette har forbedret kvaliteten på innsamlet informasjon.

I løpet av året fortsatte samarbeidet med UNESCO og Redd Barna. Videre donerte hotellene totalt 2,3 MSEK til ulike lokale velferdsprosjekter.

Forretningsmodell - effektivisert virksomhet

Rezidor SAS' forretningsmodell innebærer å forvalte andre menneskers eiendeler, varemerker og medarbeidere; dvs. å drive hotellvirksomhet uten å eie eiendommer. Hotellene drives i enkelte tilfeller i henhold til driftsavtale med begrenset finansielt ansvar og i enkelte tilfeller gjennom franchise-avtaler. I løpet av året ble Malmaison solgt tilbake til joint venture-partneren Marylebone Warwick Balfour (MWB).

Ekspansjonsstrategi

Rezidor SAS' vekststrategi er å ha 700 hoteller innenfor ulike varemerker senest innen 2012. Med virksomhet under flere varemerker kan Rezidor SAS vokse raskere, oppnå en større kundebase og finansiere sine investeringer. Videre oppnår virksomheten stordriftsfordeler både når det gjelder markedsføring, reservasjons- og distribusjonssystemer og IT, teknisk service og salgsservice. Alle varemerker vil også utvikle samme strategi for sikkerhets- og miljøspørsmål.

«Corporate Hotelier of the World»

Kurt Ritter, president og CEO for Rezidor SAS, ble i november 2002 valgt til «Corporate Hotelier of the World». Det er en av de mest prestisjefylte utmerkelse som en hotellsjef kan oppnå. Den ble tildelt Kurt Ritter for ypperlige resultater, ledelse og visjon, ikke bare for Rezidor SAS, men også for hotellindustrien i sin helhet. «The Hoteliers of the Year Awards» velges av den amerikanske publikasjonen «HOTELS», som er et ledende tidsskrift for hotellindustrien verden over.



Fortsatt vekst er av stor strategisk betydning for hvert hotellvaremerke innenfor Rezidor SAS for å oppnå en kritisk masse med hensyn til varemerkekjennskap, geografisk dekning og storskaløkonomi.

Medarbeidere

Det gjennomsnittlige antall ansatte i Rezidor SAS økte til 3 117 (3 103). Dette omfatter ansatte i både eide og leasede hoteller. Av disse er 45% menn og 55% kvinner. Det finnes cirka 13 500 (12 000) heltidsansatte i hele forretningsvirksomheten.

Fremtidsutsikter

Strategien er å vokse for alle Rezidor SAS' varemerker i EMEA-regionen (Europe, Middle East and Africa). Hotellbransjen i Europa, verdens største hotellmarked, består hovedsakelig av privateide hoteller og mindre hotellkjeder uten tilknytning til globale varemerker eller reservasjonssystemer. I dag er cirka 30% av hotellene i Europa tilknyttet større internasjonale hotellkjeder, mens den tilsvarende andelen i USA er på cirka 80%.

Trenden med å knytte til seg varemerker er sterk og forventes å øke de nærmeste årene. Det er derfor antatt at det er et stort vekstpotensial i EMEA-regionen for samtlige av Rezidor SAS' varemerker. Hvert varemerke vil imidlertid være av en bestemt art i forhold til størrelse (antall hoteller), geografisk beliggenhet, avtaletype (managed, leased eller franchised) og hotelltype (bysentra, flyplasser eller resorts).

Fakta - Rezidor SAS Hospitality

- Det første SAS-hotellet ble åpnet i 1960.
- I 1994 ble det undertegnet en avtale med Carlson Hotels Worldwide om Radisson i EMEA-regionen.
- I 2002 ble det undertegnet en ny avtale med Carlson om Country Inn, Park Inn og Regent.
- Rezidor SAS har økt fra 29 til 184 hoteller siden 1994.
- Ved årsskiftet 2002 hadde Rezidor SAS 184 (160) hoteller, hvorav 168 (152) under Radisson SAS' varemerke, 12 (0) under Country Inn, 2 (0) under Park Inn og 2(0) under varemerket Regent.
- Antall tilgjengelige rom per døgn (inklusive franchise) økte til cirka 40 000 (35 000).
- I Rezidor SAS (inklusive franchise) arbeider i dag 13 500 medarbeidere i 40 land.
- Gjennomsnittlig antall ansatte i Rezidor SAS (eksklusive management og franchise) i 2002 var 3 117, hvorav 55% er kvinner og 45% menn.

Økonomisk rapportering



- Årsberetning
- Rapportering av virksomhetsgren
- SAS konsernets resultatregnskap med kommentarer
- SAS konsernets balanse med kommentarer
- SAS konsernets kontantstrømoppstilling med kommentarer
- Resultat i sammendrag
- Kommentarer og noter til årsberetningen
 - Regnskaps- og vurderingsprinsipper
- Noter
- SAS AB, morselskap - resultat og balanse med noter (inkludert legal struktur)
- Forslag til disponering av overskudd
- Revisjonsberetning
- Styre og revisorer
- Corporate Governance
- SAS konsernets ledelse



Årsberetning

Organisasjonsnummer: 556606-8499

Styret og administrerende direktør for SAS AB avgir herved årsberetning for SAS AB og SAS konsernet for driftsåret 2002.

Markedsutvikling

2002 var preget av lav økonomisk aktivitet i markedet og beskjeden vekst.

Begivenhetene 11. september 2001 og de svake konjunkturerne fikk de fleste sentralbanker til å senke renten på slutten av 2001 for å unngå ytterligere konjunkturedgang. I 2002 var det tegn på og forventninger om økt etterspørsel og oppgang i verdensøkonomien i andre halvår. Utviklingen i 2002 ble allikevel svakere enn forventet, og oppgangen er stadig blitt skjøvet frem i tid sett i forhold til de vurderingene som ble gjort på begynnelsen av 2001. Utover dette er SAS konsernets største kunder blitt veldig negativt påvirket, og det har indirekte ført til betraktelig færre reisende.

Den økonomiske situasjonen i Sverige er fortsatt svak, og husholdningenes tro på fremtiden er blitt enda mer svekket. Det viser målinger foretatt av det svenske Konjunkturinstitutet i desember. Den norske kronen er sterk og gjør det vanskelig for norsk eksportindustri. Dansk økonomi opplever fortsatt nedgang.

Det er også vanskelige økonomiske tider for andre større europeiske markeder.

Scandinavian Airlines hadde i løpet av året sterk vekst på de interkontinentale rutene, spesielt på rutene til Asia. Konsernet har økt markedsandelen av trafikken til og fra Asia og Nord-Amerika.

For den europeiske trafikken var konkurransen hard på samtlige store destinasjoner. De store europeiske flyselskapene utgjør fortsatt kjernen i denne konkurransen, supplert av alliansepartnere. Lavprisselskapene ekspanderer allikevel fortløpende i Europa hvor de genererer ny trafikk. Tross generell nedgang i trafikken har Scandinavian Airlines tatt markedsandeler i Europa. Scandinavian Airlines har en fortsatt sterk posisjon på innenriksruter og interskandinaviske ruter.

Andre flyselskaper i SAS konsernet har utviklet seg bra til tross for et svakt marked.

Takket være en sterk europeisk kundebase utviklet Rezidor SAS Hospitality seg bedre enn andre aktører på markedet.

Ny konsernstruktur

Fra 1. juli 2002 er SAS konsernet organisert i fem forretningsområder. Fra fjerde kvartal 2002 rapporteres SAS konsernets resultat oppdelt i fem forretningsområder mot tidligere fire.

Scandinavian Airlines omfatter flytransport av passasjerer inklusive produksjonsselskapet SAS Commuter.

Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter andre flyselskaper i konsernet.

Airline Support Businesses omfatter forretningsenhetene SAS World Sales, SAS Technical Services, Scandinavian Ground Services og SAS Cargo.

Airline Related Businesses inkluderer blant annet Scandinavian IT Group, SAS Trading og SAS Flight Academy.

Hotels innbefatter Rezidor SAS Hospitality (REZSAS), som driver SAS konsernets hotellvirksomhet.

Viktige oppkjøp og salg

I november 2001 inngikk SAS en avtale om å øke sine eierandeler i Spanair fra 49% til direkte og indirekte å eie 74%. Avtalen ble behandlet av Europakommisjonen, og 5. mars 2002 godkjente kommisjonen overtakelsen av ytterligere 25% av aksjene i Spanair.

Kjøpesummen for 25% av aksjene i Spanair utgjorde 67,6 MEUR. I henhold til aksjeeieravtale av mars 2002 ble det i desember 2002 beregnet en tilleggskjøpesum på 18 MEUR. Kjøpesummen for aksjene utgjorde dermed totalt 85,6 MEUR eller 780 MSEK. Ved gjennomgang av Spanair i forbindelse med utarbeiding av oppkjøpsbalanse, ble det bemerket at Spanair delvis hadde benyttet andre rapporteringsprinsipper enn SAS konsernet. Oppkjøpsbalansen ble justert for dette. Da det ble besluttet å legge ned selskapets interkontinentale trafikk, ble det også foretatt en justering for omstrukturingskostnader. Den totale justeringen utgjorde 87,3 MEUR etter skatt. Goodwill ved oppkjøpet er beregnet til 112,8 MEUR eller 1 025 MSEK etter justering av oppkjøpsbalansen med hensyn til skatteeffekt.

Ved overgangen fra årsrapportering for tilknyttede selskaper til datterselskapskonsolidering av konsernets eierandeler i Spanair per 1. mars 2002, oppsto det en differanse. Differansen på 389 MSEK skyldes at Spanairs negative egenkapital lå under bokført negativ verdi i konsernet. Denne forskjellen er ført til fri egenkapital i konsernet.

I løpet av året har konsernets deltakelse i nyemisjon samt kapitaltilskudd til Spanair utgjort totalt 118,4 MEUR.

I forbindelse med at SAS konsernet kjøpte opp Braathens i desember 2001, ble det foretatt en utredning vedrørende samordning av selskapenes handlingvirksomhet. I begynnelsen av 2002 ble det utviklet et tiltaksprogram som hadde som formål å legge ned handlingvirksomheten i Braathens. Beregnede omstrukturingskostnader utgjorde 322 MNOK. Etter justering for utsatt skatt har disse kostnadene påvirket oppkjøpsbalansen med 232 MNOK. Når kjøpekostnader på 37 MSEK i 2002 inkluderes, har oppkjøpsgoodwill totalt økt med 313 MSEK.

I mai 2002 ble ytterligere 33,1% av aksjene i Widerøe's Flyveselskap kjøpt opp fra minoritetsaksjeeiere. Det ble gitt et frivillig tilbud med samme vilkår til andre minoritetsaksjeeiere, tilsvarende 3,6% av aksjene. Etter at tilbudet ble akseptert av aksjeeiere som utgjør 3% av aksjene, utgjør konsernets eierandel 99,4%. Den totale kjøpesummen for 36,1% av aksjene utgjorde 149 MNOK.

Oppkjøpsgoodwill for denne transaksjonen utgjorde 9 MNOK eller 11 MSEK.

I fjerde kvartal ble Aeronautical Services Group kjøpt opp fra Thales Avionics.

Kjøpesummen utgjorde 4 MGBP inklusive kjøpekostnader. Oppkjøpsgoodwill var på 3,4 MGBP eller 48 MSEK.

5. juli 2002 inngikk konsernet en avtale om salg av datterselskapet SMART til Amadeus. Etter godkjenning fra det svenske

Konkurrenserverket, ble aksjene solgt per 31. august 2002. Salgsinntekten utgjorde 995 MSEK, og salgsgvinsten ble 811 MSEK.

European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement er et joint venture-samarbeid mellom Scandinavian Airlines, Lufthansa og British Midland International. Samarbeidet startet i januar 2000. Scandinavian Airlines' andel av eventuelle tap er på 45%. Avtalen ble godkjent av Europakommisjonen for en periode på åtte år frem til 31. desember 2007.

ECA-samarbeidet kombinerer de tre selskaperes rutenett i EØS-området (Det europeiske økonomiske samarbeidsområde) til, fra og via flyplassene London Heathrow og Manchester. Målet er å skape et konkurransedyktig intereuropeisk trafikksystem.

Svak markedsutvikling på det britiske markedet som følge av et sterkt britisk pund, svakere konjunkturer og generell nedgang i turisttrafikken til London-området etter 11. september 2001, påvirket resultatet negativt for 2001. I 2002 har den svake utviklingen fortsatt, og konkurransen fra lavkostselskaperne har økt. Det er lagt ned mye arbeid for å tilpasse virksomheten en endret markedssituasjon. Til tross for dette har SAS konsernet fortsatt hatt en negativ resultatpåvirkning på –418 (–335) MSEK som følge av ECA-samarbeidet i løpet av året.

Endringer i styre og ledelse

Samtlige styremedlemmer valgt av generalforsamlingen til SAS ABs styre, ble valgt på nytt på generalforsamlingen 17. april 2002. To nye ansattrepresentanter er blitt utnevnt i løpet av året.

Henry Sténson samt Marie Ehrling forlot sine stillinger i mai og juni 2002.

I september 2002 tiltrådte Gunilla Berg som CFO og John Dueholm som ansvarlig for forretningsområdene Airline Support Businesses og Airline Related Businesses.

Styrets arbeid

SAS AB er et morselskap i SAS konsernet. Det er styret i SAS AB som har ansvaret for overordnede oppgaver som gjelder hele konsernet. Styrets arbeid og plikter følger den svenske aksjeloven, selskapsvedtektene og den arbeidsordningen som styret fastsetter for hvert år. Den regulerer arbeidsfordeling og ansvar mellom styre, styreleder og administrerende direktør. Styret har bl.a. som oppgave å fastsette SAS konsernets overordnede mål og strategier, vedta budsjett og forretningsplaner, behandle og godkjenne årsregnskap og delårsrapporter samt avgjøre større investeringer og endringer i SAS konsernets organisasjon og virksomhet.

Styret består av ni styremedlemmer, hvorav seks styremedlemmer velges av generalforsamlingen. De tre andre styremedlemmene, samt seks vararepresentanter for disse, utnevnes av ansatteorganisasjonene i Danmark, Norge og Sverige i henhold til selskapsvedtektene og en egen avtale. Vararepresentantene deltar bare på styremøter når de vanlige styremedlemmene melder forfall.

På ordinær generalforsamling i SAS AB 17. april 2002 ble det besluttet omvalg av samtlige styremedlemmer, dvs. at Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjøl, Fritz H. Schur, Anita Steen og Lars Rebien Sørensen ble skiftet ut. I tillegg til de styremedlemmene som ble valgt på generalforsamlingen i

løpet av året, har Ulla Grøntvedt, John Lyng og Flemming Beinov tredd inn i styret som representanter for de ansatte.

På konstituert styremøte samme dag ble Egil Myklebust utnevnt til styreleder og Jacob Wallenberg til nestleder. Styrelederen skal i nært samarbeid med administrerende direktør følge virksomhetens utvikling, planlegge styremøtene samt ha ansvar for at andre styremedlemmer fortløpende får den informasjonen som kreves for at styrearbeidet skal kunne utøves med høy kvalitet og i henhold til lover og arbeidsordning.

Styremøtene ledes av styrelederen eller, i styrelederens fravær, av nestlederen. Administrerende direktør, konsernsjefen, visekonsernsjefen samt CFO deltar på styrets møter som saksansvarlige. Utover dette er andre personer i SAS konsernets ledelse til stede dersom de har spesielle saker å legge frem. SAS konsernets sjefsjurist fungerer som styrets sekretær. Styrets arbeid følger en årlig arbeidsplan med spesielle temaer og faste vedtakspunkter.

Siden det konstituerte styremøtet har styret avholdt åtte styremøter frem til og med styremøtet for behandling av denne årsrapporten. På disse møtene har styret behandlet de faste punktene som f.eks. forretnings- og markedsforhold, økonomisk rapportering og oppfølging, finansielle anliggender og investeringer. På flere styremøter har styret i tillegg behandlet spørsmål vedrørende ny konsern- og ledelsesstruktur, Turnaround-prosessen, integreringen av SAS/Braathens, finansiering av flyinvesteringer, ny franchise-avtale for Rezidor SAS Hospitality, salg av datterselskapet SMART, flysikkerhetsarbeid, risikostyring, årsregnskap, delårsrapporter, forretningsplanlegging og budsjetter.

Selskapet har en kompensasjonskomité som er oppnevnt av styret og som består av styreleder, nestleder og Fritz H. Schur. I løpet av året har komiteen hatt tre protokollførte møter i tillegg til en del uformell kontakt.

Selskapsvedtektene til SAS AB inneholder bestemmelser om at det skal velges en nominasjonskomité for kommende styrevalg på ordinær generalforsamling. På ordinær generalforsamling i 2002 ble det besluttet å utnevne medlemmer til komiteen. Komiteen skal nominere styremedlemmer før styret velges på den ordinære generalforsamlingen i 2003. Disse medlemmene er Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, det danske Finansministeriet, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergsstiftelserna, Reier Sjøberg, det norske Nærings- og handelsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning samt Claes Ånstrand fra det svenske Næringsdepartementet, som kaller inn til møte.

Miljøpåvirkning

Flyvirksomheten står for cirka 80% av SAS konsernets totale miljøpåvirkning. Den mest vesentlige miljøpåvirkningen i flyvirksomheten skyldes forbruket av ikke-fornybart drivstoff, utslipp av karbondioksid, nitrogenoksider samt støy. Globalt bidrar flyets utslipp fremfor alt til å påvirke klimaet. Den lokale og regionale miljøpåvirkningen skyldes først og fremst støy ved start og landing samt forsuring og overgjødning av jordområder og vann. Det største potensialet for miljøforbedringer ligger i å fornye flyflåten kontinuerlig. Det blir alltid gjort bestrebelse på å velge den beste kommersielt tilgjengelige teknologi. Miljøaspekter er viktige når SAS konsernet velger fly og motorer. Den mest vesentlige miljøpåvirkningen fra kabin-, bakke- og hotellvirksomheten er energi- og vannforbruk samt avfall.

Kommersiell flyvirksomhet bruker internasjonalt typegodkjente fly. Den nasjonale registreringen av flyene inneholder en miljøgodkjenning. Miljøbaserte nasjonale/lokale tillatelser, forskrifter og regler bestemmer rammene for bruk av fly. Utviklingen peker mot strengere miljørelaterte rammevilkår i flybransjen. SAS konsernet kjenner allikevel ikke til noen slike endringer som i neste regnskapsår kan få vesentlige operative eller økonomiske konsekvenser for virksomheten. Det er allikevel en mulighet for at emisjonsbestemmelser de neste årene kan påvirke konsernets trafikk til enkelte flyplasser.

De deler av SAS konsernets virksomhet som omfattes av tillatelser i henhold til miljølovgivningen, er bakkevirksomheten på flyplassene i Stockholm, Oslo og København. Av SAS konsernets areal på 256 000 kvm på Arlanda, utføres virksomhet som krever tillatelse, på 56 000 kvm. Tillatelsen gjelder verksteder og regulerer utslipp til luft, kjemikalie- og avfallshåndtering samt veiledende verdier og månedlige middelverdier for spillvann fra rensaneanlegget. SAS Technical Services (STS) oversender hvert år en miljørapport til Sigtuna kommune.

På Oslo Lufthavn utføres virksomhet som krever tillatelse på 30 900 av totalt 87 500 kvm. Tillatelsen gjelder vann fra rensaneanlegg som er knyttet til hangarer og verksteder. STS oversender hvert år en miljørapport til Ullensaker kommune og Statens Forurensningstilsyn.

Av SAS konsernets areal på 210 000 kvm på Københavns Lufthavn utføres virksomhet som krever tillatelse, på 17 472 kvm. Konsernet har søkt om miljøtillatelse for ytterligere 44 010 kvm og avventer svar fra miljømyndighetene i løpet av første halvår i 2003. Tillatelsen gjelder regulering av miljøpåvirkning fra hovedsakelig verksteder og hangarer.

Komponentverkstedenes miljøtillatelse løper ut medio 2003. Det forventes at den vil bli vurdert på nytt i løpet av året. Utover dette skal ingen av de tre ovennevnte miljøtillatelsene fornyes, men STS har søkt om endring av tillatelsen for neste regnskapsår. SAS konsernet har i løpet av året ikke mottatt noen forelegg fra tilsynsmyndighetene.

SAS konsernet har ingen flyvirksomhet i Finland eller Spania som krever tillatelse. Det kreves heller ingen tillatelse for virksomhet knyttet til Rezidor SAS Hospitalitys hoteller.

I løpet av 2002 har det forekommet at fly fra SAS konsernets selskaper har sveket fra lokale inn- og utflygingsbestemmelser og i den forbindelse vært i dialog med lokale myndigheter.

Grenseverdien for utslipp av kadmium er blitt overskredet tre ganger på flyplassene i Oslo og Stockholm. Det inntraff en oljelekkasje med etterfølgende rensing av bakken hos Scandinavian IT Group i København.

Samtlige hendelser er anmeldt til vedkommende myndighet samt ansvarshavende. Ingen av uhellene har fått noen vesentlige økonomiske eller miljømessige konsekvenser.

Konsernet har ikke vært innblandet i noen vesentlige miljørelaterte tvister eller klagemål og har ingen kjent miljørelatert gjeld. Sivilrettslig påtale er likevel begjært i ni tilfeller mot Radisson SAS Hotel Atlantic i Stavanger som følge av et utbrudd av legionærsyke sommeren 2001. Saksøkerne hevder at infeksjonen ble forårsaket av hotellet. Radisson SAS tilbakeviser påstandene med henvisning til at det verken er utvist uaktsomhet eller har forekommet brudd på aktuelle lover.

SAS konsernet har i flere år målt sin miljøeffektivitet ved hjelp av en miljøindeks. For hovedvirksomheten Scandinavian Airlines er indeksen blitt forbedret med 28 enheter siden basisåret 1996. Målet er å oppnå en forbedring med i snitt tre enheter per år i perioden 1996-2004, noe man sannsynligvis også gjør.

Konsernet arbeider med miljøindeks også for andre deler av virksomheten. Det øker mulighetene for intern benchmarking.

Utbytte 2002

SAS konsernet rapporterer også for 2002 negative resultater i virksomheten. Med den usikkerheten som rår vedrørende markedsutviklingen for flyindustrien, er finansiell styrke av avgjørende betydning.

Styret foreslår derfor at det ikke utdeles utbytte til SAS ABS aksjeeiere for driftsåret 2002.

Utsikter for hele 2003

SAS konsernet har i trafikkrapporteringen for november 2002 til januar 2003 informert om svak etterspørsel med lavere enhetsinntekt som følge av konjunkturnedgangen i Skandinavia og Europa.

De svake konjunktorene antas å fortsette i 2003. Sammen med den usikre globale politiske situasjonen er det forventet et fortsatt press på inntektene.

Gjennomføringen av Turnaround følger planen. De kortsiktige tiltakene er nå helt gjennomført. De strukturelle tiltakene som iverksettes nå er omfattende, og virkningene vil øke fortløpende i 2003. Det er allikevel ikke tilstrekkelig med disse tiltakene for å innfri målene om langsiktig lønnsomhet og konkurranseevne. Det vil derfor bli iverksatt ytterligere strukturelle tiltak for å posisjonere konsernets ulike flyselskaper sterkere i tiden fremover.

På bakgrunn av den usikre globale politiske situasjonen og den vanskelige markedssituasjonen, vil ikke SAS konsernet under de rådende forholdene gi noen nærmere vurdering av resultatet for 2003.

Rapportering av virksomhetsgren

Resultat per forretningsområde*														
	Scandinavian Airlines		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels		Konsernets fellesfunksjoner og eliminerings		SAS konsernet	
RESULTATREGNSKAP	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Eksternt salg	35 906	39 616	17 373	3 103	4 954	-	3 148	5 322	3 472	3 392	91	-503	64 944	50 930
Salg mellom virksomhetsgrenene	1 257	1 550	152	20	15 674	-	2 904	2 826	98	118	-20 085	-4 011	0	503
Sum driftsinntekter	37 163	41 166	17 525	3 123	20 628	-	6 052	8 148	3 570	3 510	-19 994	-4 514	64 944	51 433
Personalkostnader	-6 622	-13 540	-3 923	-889	-7 406	-	-1 828	-2 032	-1 373	-1 331	-1 200	-	-22 352	-17 792
Øvrige kostnader	-27 226	-25 824	-10 213	-1 724	-12 388	-	-3 753	-5 514	-2 011	-1 905	20 293	4 494	-35 298	-30 473
Driftsresultat før avskrivninger og leasingkostnader, EBITDAR per virksomhetsgren	3 315	1 802	3 389	510	834	-	471	602	186	274	-901	-20	7 294	3 168
Leasingkostnader	-1 702	-2 232	-2 007	-193	-38	-	-	-	-	-	-	-	-3 747	-2 425
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA per virksomhetsgren	1 613	-430	1 382	317	796	-	471	602	186	274	-901	-20	3 547	743
Avskrivninger	-1 312	-1 785	-479	-181	-501	-	-312	-334	-124	-143	-225	-	-2 953	-2 443
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	67	66	-482	-58	-9	-	-19	-119	34	36	-	5	-409	-70
Salgsgevinster	-436	1 100	63	-29	-	-	-6	8	6	63	870	-1	497	1 141
Driftsresultat EBIT per virksomhetsgren	-68	-1 049	484	49	286	-	134	157	102	230	-256	-16	682	-629
Resultat fra andre aksjer og andeler	0	1	-159	0	0	0	-27	0	-	-	6	-	-180	1
Finansielle poster, netto	-964	-451	-205	-42	-27	0	-23	3	-17	-22	284	-	-952	-512
Resultat før skatt, EBT	-1 032	-1 499	120	7	259	0	84	160	85	208	34	-16	-450	-1 140
Ikke fordelte resultatposter														
Skatt på årets resultat													267	103
Minoritetsandeler													51	-27
Resultat etter skatt													-132	-1 064
ANDRE OPPLYSNINGER														
Eiendeler	34 340	54 826	12 399	7 057	7 904	-	3 190	4 232	2 478	2 533	5 994	-7 014	66 305	61 634
Kapitalandeler	-112	-141	507	1 018	7	-	4	37	96	214	3	-	505	1 128
Sum eiendeler	34 228	54 685	12 906	8 075	7 911	-	3 194	4 269	2 574	2 747	5 997	-7 014	66 810	62 762
Sum gjeld	25 207	40 788	8 325	5 948	5 398	-	1 846	2 775	1 565	1 652	9 281	-3 945	51 622	47 218
Årets investeringer	6 169	10 227	1 618	429	1 165	-	408	498	265	220	429	-	10 054	11 374

* Fra fjerde kvartal 2002 rapporterer SAS konsernet resultatet inndelt i fem forretningsområder mot tidligere fire forretningsområder i 2001.

Geografisk inndeling											
	Innenriks		Interskandinavisk		Europa		Interkontinentalt		Totalt		
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	
Passasjerinntekter	15 875	10 754	5 280	5 502	18 819	15 014	5 804	5 312	45 778	36 582	
Frakt- og postinntekter	811	699	166	193	311	388	1 548	1 213	2 836	2 493	
Charterinntekter	51	20	-	-	2 899	192	-	-	2 950	212	
Andre trafikkinntekter	419	174	180	95	686	253	219	97	1 504	619	
Totalt trafikkinntekter	17 156	11 647	5 626	5 790	22 715	15 847	7 571	6 622	53 068	39 906	
Andre driftsinntekter			Danmark	Norge	Sverige	Europa	Nord-Amerika	Asia	Andre	TOTALT	
År 2002			1 996	4 538	2 233	2 082	160	127	740	11 876	
År 2001			1 936	4 437	2 305	1 509	1 126	148	66	11 527	

SAS konsernets resultatregnskap (note 1)

MSEK	Note	2002	2001
Driftsinntekter	2	64 944	51 433
Personalkostnader	3	-22 352	-17 792
Andre driftskostnader	4	-39 045	-32 898
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA		3 547	743
Avskrivninger	5	-2 953	-2 443
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	6	-409	-70
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper		817	-24
Resultat ved salg av fly og bygninger	7	-320	1 165
Driftsresultat		682	-629
Resultat fra andre aksjer og andeler	8	-180	1
Renteinntekter og lignende resultatposter	9	1 146	617
Rentekostnader og lignende resultatposter	10	-2 098	-1 129
Resultat før skatt		-450	-1 140
Skatt på årets resultat	11	267	103
Minoritetsandeler	22	51	-27
Årets resultat		-132	-1 064
Resultat per aksje (SEK)¹		-0,81	-6,65

¹ Resultat per aksje er beregnet av et veid gjennomsnitt av antall utestående aksjer (RR18), 163 747 100 aksjer for år 2002 og 160 018 622 aksjer for 2001.

Kommentarer til resultatregnskapet

I SAS konsernets resultatregnskap for 2002 inngår Braathens fra 1. januar og Spanair fra 1. mars. SMART inngår bare til og med 31. august 2002. De to førstnevnte var ikke med i regnskapet for 2001, mens SMART ble konsolidert for hele foregående år. For å kunne sammenligne med 2001, ble dette korrigert under begrepet ikke-sammenlignbare enheter. Valutakurseffekt ved sale and leaseback av fly ble rapportert foregående år i konsernets finansnetto med 492 MSEK. I de sammenlignbare tallene for 2001 er beløpet i årets årsberetning gjort om til resultat ved salg av fly. (Se også note 1.)

SAS konsernets driftsinntekter utgjorde 64 944 (51 433) MSEK; dvs. en økning på 13 511 MSEK eller 26,3%. 12. november 2002 kunngjorde Högsta Domstolen at Luftfartsverket ikke ville få saken overprøvd i tvisten vedrørende SAS konsernets leieforpliktelser for Terminal 2 på Arlanda. Dommen i Göta Hovrätt i april 2001 begünstiget således SAS konsernet. Medregnet rente utgjorde det tilbakebetalte beløpet 570 MSEK for SAS konsernets betalinger i perioden 1993-1996. Dette føres

som inntekt. Konsernets driftsinntekter ble redusert med 1,6% og justert med 13 518 MSEK for ikke-sammenlignbare enheter, 273 MSEK for valutaeffekter samt 2,570 MSEK for inntekt fra Terminal 2. Scandinavian Airlines' passasjertrafikk målt i RPK, betalte passasjerkilometer, økte med 1,1% sammenlignet med 2001. Enhetsinntekten, yielden, renset for valutaeffekter ble redusert med 4,6%.

Kostnader til omstrukturering, som blir belastet årets resultat, utgjorde for hele konsernet 537 MSEK. Av dette er 529 MSEK kostnaden for arbeidsfri oppsigelsestid samt pensjonsavtaler for nærmere 1 000 personer. Resterende 8 MSEK utgjør hovedsakelig kostnader for ubenyttede forhåndslide lokaler.

Personalkostnadene økte med 4 560 MSEK, eller 25,6% og utgjorde 22 352 (17 792) MSEK. Med hensyn til ikke-sammenlignbare enheter, omstrukturingskostnader samt valutakurseffekt utgjorde personalkostnadene 18 689 MSEK; dvs. 5% høyere enn foregående år. Konsernets pensjonskostnader har

økt vesentlig sammenlignet med foregående år. Konsernets forventede langsiktige avkastningsrente på pensjonsmidler i Alecta sank i løpet av året med én prosentenheter til 8,8%; dvs. en helårseffekt på 120 MSEK. Den totale kostnadsøkningen vedrørende ytelsesbaserte pensjonsordninger utgjorde 876 MSEK. Dette skyldes, foruten oppkjøpte selskaper, lavere avkastning på konsoliderte midler samt nedbetaling av estimatavvik som er beregnet gjennom forsikring.

Antall ansatte i SAS konsernet økte med 14,4%. I sammenlignbare enheter ble antall ansatte redusert med 3,4%.

Konsernets øvrige driftskostnader økte med 6 147 MSEK, eller 18,7% til 39 045 MSEK. Kostnadene ble redusert med 8,1% iberegnet justering for ikke-sammenlignbare enheter samt valutakurseffekt. Øvrige driftskostnader omfatter konsernets kostnad for flydrivstoff som utgjorde 4 938 (4 254) MSEK. Av dette står Scandinavian Airlines for 3 184 (4 030) MSEK og andre flyselskaper for 1 754 (224) MSEK. SAS konsernets pris for drivstoff var i 2002 cirka 9% lavere enn i 2001.

Driftsresultatet før avskrivninger, EBITDA, ble på 3 547 (743) MSEK. Brutto driftsmargin økte fra 1,4% til 5,5%.

Avskrivningene var på 2 953 (2 443) MSEK; dvs. en økning på 510 MSEK, hvorav cirka halvparten kom fra oppkjøpte enheter.

Resultatandeler i tilknyttede selskaper utgjorde -409 (-70) MSEK. Spanair ble rapportert som tilknyttet selskap til og med februar 2002. Resultatandelen utgjør -300 MSEK og omfatter perioden 1. november 2001-28. februar 2002. Eksklusive oppløsning av aksjereserver foregående år med 80 MSEK samt Spanairs resultatandel for 2001 på -153 MSEK, var resultatandelene på -109 (3) MSEK. Hovedårsaken til endringen er British Midland der resultatandelen utgjorde -95 (49) MSEK samt Polygon -21 (-111) MSEK. I tillegg kommer nedskrivning av konsernets beholdning i Cimber Air på 91 MSEK. Verdien av selskapet i forbindelse med omstrukturering i bransjen er blitt redusert, og SAS konsernet har derfor skrevet ned andelen til en beregnet markedsverdi.

Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper, 817 (-24) MSEK, utgjøres av salgsgvinst ved salg av SMART på 811 MSEK samt salg av Malmaison og SAS Hotels Amsterdam NV. Foregående år inngikk korrigerende salgsgvinst for British Midland på -31 MSEK og salgsgvinst ved salg av aksjer i FM Partner AB samt Ego.

Konsernets resultat ved salg av fly og bygninger utgjorde i løpet av året -320 (1 165) MSEK. I dette er inkludert salg av fly gjennom sale and leaseback av sju Boeing 737, to Airbus A320, én Airbus A330, én Airbus A340 samt salg av én Fokker F28 på totalt 264 MSEK. Etter fradrag for inn- og utfasingskostnader som på grunn av utfasing, spesielt av Douglas DC9 samt innfasing av den nye Airbus-flåten, utgjorde -574 (-684) MSEK, rapporteres resultat ved salg av fly til -310 (295) MSEK.

Foregående år ble én Boeing 767, ni Boeing 737, tre deHavilland Q400, én Airbus A340, én Fokker F28 samt én Dash 8 solgt.

Resultat ved salg av bygninger utgjorde -10 (870) MSEK og omfatter salg av bygningsinnredninger i SAS Trading. Foregående år ble det solgt flyplassbygninger samt hotelleiendommer.

Resultat fra andre aksjer og andeler på -180 (1) MSEK omfatter nedskrivning av konsernets andel i Expo Investments Partnership som har 10% av aksjene i Air Canada. På bakgrunn av utviklingen i Air Canadas aksje, er det blitt foretatt en ned-

skrivning på 157 MSEK. Også SMARTs beholdning i ICSA T er blitt skrevet ned med 27 MSEK. Andre salg ga en salgsgvinst på 4 (1) MSEK.

Konsernets finansnetto utgjorde -952 (-512) MSEK. Rente nettoen ble på -882 (-300) MSEK. Valutaeffekten var på 36 (-160) MSEK. Andre finansielle kostnader var på netto -106 (-52) MSEK.

Resultat før skatt utgjorde -450 (-1 140) MSEK.

Av konsernets skatt utgjorde 312 (264) MSEK endring i utsatt skatt.

Valutaens innvirkning på SAS konsernets resultat

Både driftsinntekter, driftskostnader og finansielle poster blir i betydelig grad påvirket av valutakursendringer. Bare cirka 22% av driftsinntektene og 20% av driftskostnadene er i svenske kroner.

Den akkumulerte effekten av endrede valutakurser mellom årene utgjorde 522 (-117) MSEK på SAS konsernets driftsresultat. Dette skyldes hovedsakelig at den svenske kronen i 2002 ble styrket i forhold til de fleste valutaer med unntak av den norske kronen. Forskjellen i valutakursdifferanse mellom årene på den finansielle nettogjelden utgjorde 196 (-175).

Den totale effekten på resultat før skatt ble dermed 718 (-292) MSEK.

Endring (MSEK)	2001/02	2000/01
Driftsinntekter	273	3 251
Personalkostnader	-185	-1 024
Andre kostnader	358	-2 280
Omregning av arbeidskapital	207	-100
Resultat valutasikring kommersielle kontantstrømmer	-131	36
Driftsresultat	522	-117
Finansnetto	196	-175
Resultat før skatt	718	-292

Valutakurseffekter i årets resultat (MSEK)	2002	2001
Omregning av arbeidskapital	129	-78
Resultat valutasikring kommersielle kontantstrømmer	-10	121
Driftsresultat	119	43
Valutakurseffekt på konsernets finansielle nettogjeld	36	-160
Resultat før skatt	155	-117

SAS konsernets balanse

EIENDELER				EGENKAPITAL OG GJELD			
MSEK	Note	2002	2001	MSEK	Note	2002	2001
Anleggsmidler				Egenkapital	22		
Immaterielle anleggsmidler	12	3 169	1 515	Bunden egenkapital			
Materielle anleggsmidler	13			Aksjekapital		1 645	1 618
Bygninger og eiendommer		2 687	2 714	Bundne reserver		6 417	6 588
Fly		24 144	19 678	Fri egenkapital			
Reservemotorer og reservedeler		3 112	2 398	Frie reserver		7 258	8 402
Verkstedinventar og service- utstyr til fly		412	359	Årets resultat		-132	-1 064
Annet inventar og kjøretøyer		1 922	1 962	Sum egenkapital		15 188	15 544
Anlegg under utførelse		234	165	Minoritetsinteresser	22	166	263
Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler	14	1 172	4 110	Avsetninger			
		33 683	31 386	Pensjoner og lignende forpliktelser		47	45
Finansielle anleggsmidler	15			Utsatt skattegjeld	11	3 606	3 856
Kapitalandeler i tilknyttede selskaper ¹⁶		505	1 128	Andre avsetninger	23	1 791	1 384
Langsiktige fordringer						5 444	5 285
hos tilknyttede selskaper	17	314	950	Langsiktig gjeld	24		
Aksjer og andeler	18	191	359	Ansvarlige lån	25	915	920
Pensjonsmidler, netto	19	6 298	5 172	Obligasjonslån	26	5 371	5 539
Utsatt skattefordel	11	1 553	544	Andre lån	27	15 036	12 479
Andre langsiktige fordringer		1 132	1 353	Langsiktig gjeld til tilknyttede selskaper	28	0	60
		9 993	9 506	Annen gjeld		330	286
Sum anleggsmidler		46 845	42 407			21 652	19 284
Omløpsmidler				Kortsiktig gjeld			
Lager av varer og materiell	20	1 407	1 521	Kortsiktig del av langsiktige lån		804	2 463
Forskudd til leverandører		3	16	Kortsiktige lån	30	7 552	4 603
		1 410	1 537	Forskudd fra kunder		165	79
Kortsiktige fordringer				Leverandørgjeld		4 259	2 621
Kundefordringer		5 147	3 727	Gjeld til tilknyttede selskaper		61	36
Fordringer hos tilknyttede selskaper		69	138	Skattegjeld		152	236
Andre fordringer		1 577	1 618	Trafikkavregningsgjeld	31	3 582	2 837
Forskuddsbetalte kostnader og opptjente inntekter		1 041	1 673	Annen gjeld		2 298	2 325
		7 834	7 156	Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		5 487	7 186
Kortsiktige plasseringer	21	9 672	10 382			24 360	22 386
Kasse og bank		1 049	1 280	SUM EGENKAPITAL OG GJELD		66 810	62 762
Sum omløpsmidler		19 965	20 355	Bokført egenkapital per aksje (SEK) ¹		92,33	96,06
SUM EIENDELER		66 810	62 762	Pantstillelser	32	985	2 382
				Garantiansvar	33	503	1 617
				Leieforpliktelser	34		

¹ Beregnet til 164 500 000 aksjer for 2002 og til 161 816 396 aksjer for 2001.

Kommentarer til balansen

Eiendeler

SAS konsernets totale eiendeler har i 2002 økt med 6,4%, fra 62 762 MSEK til 66 810 MSEK.

Konsolideringen av Spanair økte eiendelene med 5 133 MSEK. Økning i immaterielle eiendeler, 1 654 MSEK, kommer dels fra oppkjøpsgoodwill på 1 386 MSEK, hvorav Spanair utgjør 1 025 MSEK og Braathens 313 MSEK. I tillegg kommer utviklingskostnader for IT-området på 168 MSEK samt nettoen av kursdifferanser, avskrivninger m.m. som er foretatt i løpet av året, på 100 MSEK.

Den bokførte verdien på fly har økt med 4 466 MSEK. Endringen omfatter en økning på grunn av investering i Boeing 737, Airbus A340/A330 og Airbus A321 inklusive tidligere forskuddsbetalinger på totalt 10 593 MSEK. Til fradrag er årets avskrivninger på 1 425 MSEK og restverdi på solgte fly m.m. på 4 702 MSEK.

Langsiktige forskudd til leverandører av flymaterieell ble i løpet av året redusert med 2 938 MSEK. Forskudd til Boeing, Bombardier og Airbus utgjør 3 393 MSEK i forbindelse med leveranser av fly i løpet av året. For andre leveranser utgjør beløpet 64 MSEK. Forskudd vedrørende kommende leveranser er betalt med 493 MSEK. Bokført verdi på forskudd i Spanair utgjorde 377 MSEK i forbindelse med konsolidering som datterselskap. Finansielle kostnader er blitt aktivert med 11 MSEK, og omregningsdifferanser på grunn av en svakere amerikansk dollar har redusert verdien med 362 MSEK.

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper er blitt redusert med 623 MSEK til 505 MSEK. Årets resultatandeler etter skatt var negative med 393 MSEK. Andelene i Malmaison og SAS Hotels Amsterdam er solgt, og kapitalandelene er således redusert med 112 MSEK. Utover dette er andelene redusert med 118 MSEK på grunn av nedskrivning, utbytte, valutakursendringer m.m.

For samtlige ytelsesbaserte pensjonsplaner beregnes pensjonsforpliktelsene, og det tas hensyn til samtlige fondsmidler. Per 31. desember 2002 utgjorde bokførte pensjonsmidler netto 6 298 (5 172) MSEK (se *dessuten note 19*).

Den kortsiktige likviditeten ved årsskiftet var på 10 721 (11 662) MSEK eller 16,0 (18,6)% av balansen.

Egenkapital

Egenkapitalen ble redusert med 356 MSEK til 15 188 (15 544) MSEK. Utover årets resultat etter skatt, besto endringen av nyemisjon, omregningsdifferanser i utenlandske datterselskaper og tilknyttede selskaper samt endringer i forbindelse med konsolidering av Spanair. Soliditeten var ved årsskiftet 23% (25%), og avkastning på bokført egenkapital utgjorde -1% (-6%).

Gjeld

Av den totale gjelden var 29 782 (26 124) MSEK rentebærende. Økningen er hovedsakelig knyttet til nye låneopptak i forbindelse med investeringer i fly.

I desember 2001 ble det inngått en rammeavtale på godt og vel 1 000 MUSD med fire banker samt de tre eksportkreditinstituttene i England, Frankrike og Tyskland. I 2002 er 575 MUSD blitt benyttet. 120 MUSD er ubenyttet per 31. desember 2002. Ved utgangen av 2002 hadde SAS konsernet ubenyttede bundne kredittilsagn på 952 MUSD.

Den rentebærende nettogjelden utgjorde 11 574 (7 652) MSEK per 31. desember 2002. SAS konsernets gjennomsnittlige nettogjeld har i løpet av året vært 12 050 (4 178) MSEK. Den finansielle nettogjelden eksklusive pensjonsmidler, netto, utgjorde 17 872 (12 824) MSEK.

Gjeldsgraden beregnet på den finansielle nettogjelden utgjorde 1,16 (0,81) per 31. desember 2002.

Avsetning for marginalkostnader knyttet til tilbudet om gratis reiser i bytte mot innløsning av opptjente poeng i konsernets ulike lojalitetsprogrammer utgjorde per 31. desember 2002 929 (905) MSEK.

Total anvendt kapital utgjorde ved årsskiftet 45 136 (41 931) MSEK. Gjennomsnittlig anvendt kapital i løpet året var 43 587 (37 337) MSEK. Avkastningen på anvendt kapital ble 4% (0%).

SAS konsernets kontantstrømoppstilling

MSEK	Note	2002	2001
ÅRETS VIRKSOMHET			
Resultat før skatt		-450	-1 140
Avskrivninger		2 953	2 443
Resultat ved salg av anleggsmidler	35	-1 075	-1 826
Justering for poster som ikke inngår i kontantstrøm m.m.	36	663	-94
Betalt skatt		-273	-200
Kontantstrøm fra virksomheten før endringer av arbeidskapital		1 818	-817
Endring av:			
Varelager og materiell		275	-125
Fordringer		1 999	-1 058
Gjeld		-1 954	1 650
Kontantstrøm fra endringer av arbeidskapital		320	467
Kontantstrøm fra virksomheten		2 138	-350
INVESTERINGER			
Fly		-7 200	-4 262
Reservemateriell		-814	-879
Bygninger, inventar og annet utstyr		-793	-916
Aksjer og andeler, goodwill m.m.		-354	-792
Forskudd på flymateriell		-493	-4 001
Oppkjøp av datterselskaper	37	-265	-826
Sum investeringer		-9 919	-11 676
Salg av datterselskaper	38	733	-
Salg av anleggsmidler		5 375	8 738
Omregningsdifferanser m.m.		-53	-356
Kontantstrøm fra investeringer		-3 864	-3 294
FINANSIERING			
Nyemisjon		197	-
Opplåning, nedbetaling og forskuddsbetalte avdrag inkl. valutakursdifferanser - netto		1 098	8 963
Andre finansielle fordringer/gjeld - netto		-898	-1 987
Endring av minoritetsinteresser		388	105
Utbytte		-	-754
Kontantstrøm fra finansiering		785	6 327
Årets kontantstrøm		-941	2 683
Likvide midler ved årets begynnelse		11 662	8 979
Likvide midler ved årets utgang		10 721	11 662

Kommentarer til kontantstrømoppstillingen

SAS konsernets kontantstrøm for endringer i arbeidskapital i virksomheten utgjorde 1 818 (-817) MSEK. Arbeidskapitalen ble redusert med 320 (467) MSEK og førte til at kontantstrømmen fra virksomheten ble på 2 138 (-350) MSEK.

Totale investeringer inklusive forskuddsbetalinger til flyleverandører utgjorde 9 919 (11 676) MSEK. I dette inngår betalinger vedrørende leveranser på 7 200 MSEK av tre Airbus A340, to Airbus A330, sju Airbus A320/A321, fire Boeing 737, ni deHavilland Q400 samt forskuddsbetalinger til flyleverandører på 493 MSEK.

Investeringer i aksjer og andeler utgjorde 31 MSEK. I immaterielle eiendeler, eksklusive goodwill i Spanair, Widerøe og Aeronautical Services Group, er det i løpet av året investert 323 MSEK.

Oppkjøp av datterselskaper gjelder oppkjøp av aksjer i Spanair, Widerøe og Aeronautical Services Group. Kjøpesummen for Spanair utgjorde 780 MSEK. Etter fradrag for midler innbetalt til sperret konto 2001, konvertering av lån på til sammen 615 MSEK og fradrag for Spanairs likvide midler på 135 MSEK, ble konsernets kontantstrøm påvirket med 30 MSEK. Kjøpesummen for minoritetsandelene i Widerøe som ble kjøpt opp i

mai, utgjorde 181 MSEK. Aeronautical Services Group ble i desember kjøpt opp av SAS Flight Support for 54 MSEK og skiftet deretter navn til European Aeronautical Group.

Salg av datterselskaper gjelder salg av SMART (Scandinavian Multi Access Systems) som i august ble solgt til Amadeus for 995 MSEK. Etter fradrag for likvide midler i SMART som utgjør 262 MSEK, påvirket dette konsernets kontantstrøm med 733 MSEK.

Salg av anleggsmidler genererte 5 375 (8 738) MSEK, hvorav likvide midler ved salg av fly utgjorde 5 220 (5 168) MSEK. Salg av eiendommer ga 29 (3 540) MSEK, mens aksjer og andeler ble solgt for 126 (30) MSEK.

I løpet av året ble det gjennomført en rettet nyemisjon i SAS AB som innbrakte 197 MSEK. Den finansielle gjelden økte med 1 098 MSEK i år 2002, noe som i hovedsak er en netto av ny opplåning på drøyt 5 700 MSEK, nedbetaling og innløsning av lån. Andre finansielle eiendeler økte med 898 MSEK, først og fremst på grunn av økte pensjonsmidler, netto. Det er ikke blitt utbetalt utbytte til aksjeeierne i 2002.

Totalt ble SAS konsernets likvide midler redusert med 941 MSEK.

Resultat i sammendrag

Kvartalsvise opplysninger	2000		2001					2002				
	okt- des	helår jan-des	jan- mar	apr- jun	jul- sep	okt- des	helår jan-des	jan- mar	apr- jun	jul- sep	okt- des	helår jan-des
	MSEK											
Driftsinntekter	12 809	47 540	12 137	13 811	12 675	12 810	51 433	13 775	17 868	16 592	16 709	64 944
Personalkostnader	-3 701	-14 932	-4 083	-4 570	-4 314	-4 825	-17 792	-5 209	-5 497	-5 335	-6 311	-22 352
Andre driftskostnader	-7 294	-27 000	-6 883	-8 004	-7 479	-8 107	-30 473	-7 982	-9 123	-9 127	-9 066	-35 298
Driftsresultat før avskrivninger og leasingkostnader, EBITDAR	1 814	5 608	1 171	1 237	882	-122	3 168	584	3 248	2 130	1 332	7 294
Leasingkostnader	-509	-1 898	-509	-579	-679	-658	-2 425	-878	-1 050	-932	-887	-3 747
Driftsresultat før avskrivninger, EBITDA	1 305	3 710	662	658	203	-780	743	-294	2 198	1 198	445	3 547
Avskrivninger	-749	-2 192	-576	-565	-591	-711	-2 443	-651	-715	-781	-806	-2 953
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	-49	-1	35	36	-43	-98	-70	-328	-12	3	-72	-409
Resultat ved salg av aksjer i datterselskaper og tilknyttede selskaper	1 016	1 033	5	-31	1	1	-24	0	1	829	-13	817
Resultat ved salg av fly og bygninger	228	490	122	201	377	465	1 165	-133	-118	-208	139	-320
Driftsresultat, EBIT	1 751	3 040	248	299	-53	-1 123	-629	-1 406	1 354	1 041	-307	682
Resultat fra andre aksjer og andeler	4	15	1	0	0	0	1	0	-24	4	-160	-180
Finansnetto	-34	-226	-209	-119	-160	-24	-512	-40	-291	-405	-216	-952
Resultat før skatt, EBT	1 721	2 829	40	180	-213	-1 147	-1 140	-1 446	1 039	640	-683	-450
Skatt	-383	-699	-27	-28	3	155	103	99	-100	-102	370	267
Minoritetsandeler	10	5	0	-24	2	-5	-27	25	29	-32	29	51
Resultat etter skatt	1 348	2 135	13	128	-208	-997	-1 064	-1 322	968	506	-284	-132

Kommentarer og noter til Årsberetningen

Regnskaps- og vurderingsprinsipper

Generelt

SAS konsernets årsoppgjør er avgitt i samsvar med god regnskapsskikk i Sverige, som bygger på svensk lov om årsrapporter og anbefalinger fra Redovisningsrådet.

Konsernets resultat og finansielle stilling ved anvendelse av International Accounting Standards (IAS) anbefalinger fremgår av note 41.

Konsernregnskap

SAS konsernets regnskap omfatter morselskapet SAS AB og samtlige selskaper hvor SAS direkte eller indirekte eier mer enn 50 prosent av stemmetallet eller har avgjørende innflytelse.

Inntekter og kostnader i selskaper som er kjøpt opp eller solgt i løpet av året, er i SAS konsernets resultatregnskap kun medregnet med verdien for den tid de har vært eid.

Eierskap i tilknyttede selskaper hvor SAS konsernets eierandel utgjør minst 20% og høyst 50%, føres etter egenkapitalmetoden.

Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet avgis etter oppkjøpsmetoden. Dette innebærer at datterselskapenes eiendeler og gjeld rapporteres til virkelig verdi i samsvar med utført kjøpsanalyse. Dersom anskaffelsesverdien for aksjer i datterselskaper overstiger den beregnede virkelige verdien av selskapets netto eiendeler i henhold til kjøpsanalysen, utgjør forskjellen konsernmessig goodwill. Dermed inngår egenkapitalen i oppkjøpte selskaper i SAS konsernets balanse kun hvis den er oppstått etter tidspunktet for kjøpet.

Konsolideringen av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS og SAS Sverige AB er foretatt ved å legge sammen samtlige eiendeler og all gjeld til de verdier de er ført opp med i de enkelte enheter.

Minoritetsinteressene i datterselskaper som ikke er heleid, beregnes på grunnlag av datterselskapenes regnskap og føres i konsernets balanse som en egen post mellom egenkapital og gjeld. I resultatregnskapet føres minoritetens andel av resultat etter skatt.

Samtlige konserninterne fordringer og all gjeld, internt salg og intern fortjeneste elimineres i sin helhet.

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

Resultatandeler føres i SAS konsernets resultatregnskap som andeler i tilknyttede selskapers resultat. Det gjelder resultatet før skatt og justert for eventuelle avskrivninger på, eller oppløsning av, kjøpte mer-/mindreverdier. Som resultatandel fra tilknyttede selskaper føres også nedskrivninger av kapitalandeler.

Interngevinster elimineres i forhold til konsernets andel i det tilknyttede selskapet.

Omregning av utenlandske datterselskaper

Samtlige datterselskaper i SAS konsernet vurderes som selvstendige. Dagskursmetoden anvendes ved omregning av utenlandske datterselskapers årsoppgjør til svenske kroner. Dette innebærer at datterselskapenes totale eiendeler og gjeld omregnes til balansedagskurs, og samtlige poster i resultatregnskapet omregnes til gjennomsnittskurs. Omregningsdifferanser føres direkte til SAS konsernets egenkapital. Den valutaeksponering som oppstår ved omregning av de utenlandske datterselskapene, er ikke sikret.

Fordringer og gjeld i utenlandsk valuta

Kort- og langsiktige fordringer og gjeld i andre valutaer enn rapportvalutaen (SEK) omregnes til valutakursene på balanse dagen. Realiserte og urealiserte valutakursgevinster og valutakurstap på fordringer og gjeld føres over resultatet. Fordringer og gjeld som valutasikres, føres til sikret kurs.

Eiendeler i form av fly vurderes ikke på nytt, men når fly anskaffes og får en markedsverdi i utenlandsk valuta (USD), blir kapitalmassen utsatt for valutarisiko. Gjennom å knytte finansiering i tilsvarende valuta (USD) til investeringen, reduseres virkningene av valutakursendringer. Finansieringen utgjør en sikringstransaksjon, ettersom den effektivt motvirker verdiendring i underliggende eiendel både ved inngåelse som under sikringsperioden. De spesifikke eiendeler og gjeld som omfattes av sikringen, føres til valutakursen ved anskaffelsestidspunktet. Ved salg føres valutakurseffektene som er knyttet til den underliggende eiendelen og sikringstransaksjonen, mot salgsresultat.

Valutakurser		Balansedagskurs		Gjennomsnittskurs	
		2002	2001	2002	2001
Danmark	DKK 100	123,75	126,65	123,28	124,15
Norge	NOK 100	125,95	118,35	122,00	114,99
USA	USD	8,83	10,67	9,73	10,33
Storbritannia	GBP	14,15	15,48	14,57	14,87
Sveits	CHF 100	632,35	636,00	624,28	612,80
Japan	JPY 100	7,40	8,13	7,76	8,50
ØMU-land	EUR	9,19	9,42	9,16	9,25

Finansielle instrumenter

Kortsiktige plasseringer vurderes til det laveste av anskaffelsesverdi og virkelig verdi.

Valutaderivater

Utestående valutaderivater (valutaterminkontrakter, valutawap-avtaler og valutaopsjoner) vurderes i henhold til balansedagens valutakurser. Realiserte og urealiserte valutakursgevinster og -tap føres over resultatet. Terminpremier periodiseres over kontraktens løpetid og føres under rentenettoen. Opsjonspremier periodiseres over kontraktens løpetid og føres som kostnad/inntekt.

Valutaderivater som er foretatt for å sikre fremtidige kommer-

sielle valutakontantstrømmer og investeringer, kurssikres. For at kurssikring skal kunne benyttes, må det påvises effektivitet ved inngåelse og under sikringsperioden. Dessuten må det kunne antas at kontantstrømmen med stor sannsynlighet vil inntreffe.

Valutakurseffekter på sikringstransaksjoner resultatføres samtidig som valutakurseffektene på den sikrede underliggende posisjonen (investeringer eller valutastrøm).

Rentederivater

Rentederivater (renteswap-avtaler), FRA-kontrakter (Forward Rate Agreement) og futures, inngås for å endre den underliggende finansielle nettogjeldens rentestruktur. Rentederivatets resultat effekt (netto) av renteinntekter og rentekostnader føres fortløpende under rentenettoen. For utestående rentederivater føres opptjent rente.

Lager av varer og materiell

Lager av varer, flymateriell samt annet materiell er rapportert til det laveste av anskaffelsesverdi og netto salgsverdi. Enkelte reservedeler til fly vurderes i henhold til prinsippet om laveste verdi kollektivt med tilsvarende fly. Nødvendig fradrag for ukurans er foretatt.

Immaterielle eiendeler

Immaterielle eiendeler omfatter goodwill, aktiverte kostnader til systemutvikling og andre immaterielle eiendeler.

Immaterielle eiendeler rapporteres i balansen når

- det foreligger en identifiserbar, ikke-monetær eiendel
- det er sannsynlig at de fremtidige økonomiske fordelene som kan knyttes til eiendelen, vil tilfalle selskapet og at
- eiendelens anskaffelsesverdi kan beregnes på en pålitelig måte.

Goodwill: Goodwill som fremkommer ved konsolidering, består av godtgjørelse som ved kjøp av en virksomhet overstiger verdien av de eiendeler som blir kjøpt, og den gjelden som blir overtatt. Goodwill rapporteres som en immateriell eiendel. Goodwill avskrives lineært over eiendelens forventede økonomiske levetid. Investeringer i andre flyselskaper anses å være av strategisk betydning og avskrives derfor over en periode på 20 år. Forventet økonomisk levetid for goodwill vurderes ved utgangen av hvert regnskapsår. Dersom forventet økonomisk levetid skiller seg vesentlig fra tidligere vurderinger, blir avskrivningsperioden endret i samsvar med dette.

Goodwill som fremkommer ved oppkjøp av datterselskaper, rapporteres separat i balansen. Avskrivning av goodwill inngår i posten avskrivninger i resultatregnskapet.

Goodwill som fremkommer ved oppkjøp av et tilknyttet selskap, medregnes i regnskapsverdien for det tilknyttede selskapet.

Ved salg av virksomhet hvor det inngår goodwill, medregnes den goodwill som gjenstår ved salget, i salgsresultatet.

Kostnader til systemutvikling: Utviklingskostnader som ikke oppfyller ovennevnte kriterier, resultatføres i den perioden de oppstår.

Kostnader til utvikling av datasystemer rapporteres som en eiendel forutsatt at de oppfyller ovennevnte kriterier.

Aktiverte utviklingskostnader skrives lineært over eiendelens forventede økonomiske levetid. Denne levetiden utgjør maksimalt fem år. Avskrivning på aktiverte utviklingskostnader inngår i posten avskrivninger i resultatregnskapet.

Materielle anleggsmidler

Materielle anleggsmidler rapporteres til historisk anskaffelsesverdi med fradrag for akkumulerte avskrivninger og eventuell nedskrivning. Avskrivninger foretas lineært over eiendelens forventede økonomiske levetid.

Rentekostnader på forskuddbetalinger for fly som ennå ikke er levert, aktiveres. Dersom det treffes beslutninger om å utsette leveranser av fly som det er betalt forskudd for, opphører aktiveringen av rentekostnader. Avskrivninger av aktiverte rentekostnader starter når flyene settes i drift. Avskrivningen utføres i samsvar med hovedprinsippet for fly.

Kostnader til rutinemessig vedlikehold og reparasjoner av fly og motorer resultatføres fortløpende. Betydelige justeringer og forbedringer på anleggsmidler aktiveres og avskrives sammen med det anleggsmidlet som arbeidet gjelder, over resterende økonomisk levetid.

Investeringer i egne og leide lokaler avskrives over beregnet levetid, men ikke utover den resterende leieperiode for de leide lokalene.

Resultat ved salg eller utrangering av materielle anleggsmidler beregnes som forskjellen mellom salgsverdien og regnskapsverdien. Gevinsten eller tapet som oppstår, rapporteres i resultatregnskapet.

I forbindelse med at det foretas større utskiftninger av flyflåten, der en flytype erstattes med en annen, forekommer det merkostnader som er direkte knyttet til nevnte utskiftning. Merkostnader for innfasing av nye flytyper forekommer i form av utdanning av besetninger og teknisk personale. SAS konsernet belastes også med merkostnader for utfasing av de flyene som skal leveres tilbake til eieren eller selges, for å beholde besetninger for flytyper under avvikling samt nedskrivning av overflødig materiell. Disse merkostnadene reduserer resultatet ved salg av fly.

Avskrivninger baseres på disse forventede økonomiske levetidene:

Anleggsmiddel	Avskrivning
Fly	20*
Reservemateriell og reservedeler	20*
Verkstedinventar og serviceutstyr til fly	5
Annet inventar og kjøretøyer	3-5
Bygninger	5-50

* Beregnet restverdi etter en økonomisk levetid på 20 år er 10%. Til og med 1998 var den beregnede økonomiske levetiden 15 år, med beregnet restverdi på 10%.

Finansiell og operasjonell leasing

SAS har som leasingtaker inngått finansielle og operasjonelle leasingavtaler. Leasingavtaler der SAS i prinsippet overtar samtlige risikoer og fordeler ved eiendelen, rapporteres som finansielle leasingavtaler. Ved leasingperiodens begynnelse rapporteres finansielle leasingavtaler til virkelig verdi. Finansielle leasingobjekter føres i balansen som anleggsmidler, og den fremtidige forpliktelsen overfor leasinggiveren som gjeld. Vurderingen av leasede eiendelers økonomiske levetid er i samsvar med de prinsipper SAS bruker for oppkjøpte eiendeler.

Leasingavtaler hvor samtlige risikoer og fordeler ved eiendelen i prinsippet fremdeles ligger hos leasinggiveren, rapporteres som operasjonelle leasingavtaler. Leasingkostnaden ved operasjonelle leasingavtaler resultatføres fortløpende i avtaleperioden.

For operasjonelt leasede fly er det angitt i leasingavtalen at flyene skal være i en viss stand på tidspunktet for tilbakelevering. For å oppfylle denne forpliktelsen, foretar SAS konsernet vedlikeholdet på disse flyene, både fortløpende og når leasingperioden utløper. Kostnadene resultatføres fortløpende når vedlikeholdet utføres.

Nedskrivninger

Ved utgangen av hver rapporteringsperiode foretas det en vurdering av regnskapsverdien av anleggsmidlene for å bestemme hvorvidt det foreligger noen verdireduksjon for eiendelene. Vurderingen foretas ved at gjenanskaffelsesverdien til den aktuelle eiendelen beregnes for å fastslå hvor stor den eventuelle verdireduksjonen er.

Gjenanskaffelsesverdien utgjøres av det høyeste av eiendelens levetid og netto salgsverdi.

Når det gjelder konsernets flyflåte og tilhørende reservemateriell og reservedeler, beregner SAS konsernet i første rekke gjenanskaffelsesverdien ved å vurdere markedsverdien ved utgangen av hver rapporteringsperiode. Vurderingen angir netto salgsverdi per flytype og tar blant annet hensyn til flyets alder.

Dersom netto salgsverdi av flyflåten vurderes lavere enn regnskapsverdien, foretas det en nedskrivning av verdien. Nedskrivninger rapporteres som en kostnad i resultatregnskapet.

Ved utgangen av hver rapporteringsperiode foretas det også en vurdering av om en tidligere nedskrivning, helt eller delvis, ikke lenger er nødvendig. Selv denne vurderingen foretas også vanligvis ved å sammenligne markedsverdien og regnskapsverdien. En tilbakeføring av en nedskrivning rapporteres i resultatregnskapet og reduserer således periodens av- og nedskrivninger.

Finansielle anleggsmidler

I finansielle anleggsmidler inngår kapitalandeler i tilknyttede selskaper. Andeler i tilknyttede selskaper rapporteres i konsernregnskapet ved å anvende egenkapitalmetoden. Ytterligere informasjon om behandling av tilknyttede selskaper finnes i avsnittene om prinsippene for konsernregnskap og konsolidering.

Avsetninger, garantiansvar og betingede forpliktelser

Avsetninger rapporteres når SAS konsernet har identifisert legale eller uformelle forpliktelser som et resultat av historiske hendelser, når disse tilfellene er sannsynlige samt at de økonomiske ressursene som kreves for å oppfylle forpliktelsene, kan verdsettes med rimelig sikkerhet.

Pensjonsforpliktelser

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

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

For andre ytelsesbaserte pensjonsordninger opphører ikke forpliktelsene før avtalte pensjoner er utbetalt. SAS konsernet foretar en beregning av pensjonsforpliktelsene for de ytelsesbaserte pensjonsordningene. Forpliktelsene beregnes på grunnlag av fremtidig estimert sluttlønn. Samtidig gjøres en vurdering av fondsmidlene.

Årets pensjonskostnad er sammensatt av nåverdien av årets pensjonsopptjening og rente på forpliktelsene ved årets begynnelse med fradrag for avkastning på fondsmidlene. I tillegg kommer det for enkelte pensjonsordninger avskrivning av estimatavik og planendringer. De nevnte beregningsdifferanser avskrives etter to ulike metoder. Planendringer avskrives over gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid for de yrkesaktive som omfattes av pensjonsplanen. En alternativ metode anvendes i samsvar med IAS19 for å avskrive avvik mellom forventet og faktisk resultat for beregnede pensjonsforpliktelser og fondsmidler. Akkumulerte estimatavik på inntil 10% av det høyeste av pensjonsforpliktelsene og pensjonsmidlene holdes utenfor. Når det akkumulerte avviket overstiger denne grensen på 10%, påbegynnes avskrivning over fem år av det overskytende beløpet.

Inntektsrapportering

Passasjerinntekter: Billettsalg rapporteres som trafikkinntekt når flytransporten er gjennomført.

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

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

Fraktinntekter: SAS Cargos transporttjenester inntektsføres når flytransporten er gjennomført.

Andre inntekter: Salg av hotellopphold og konferanser inntektsføres når aktiviteten er gjennomført. Salg av varer og andre tjenester inntektsføres når varen er levert eller tjenesten utført.

Lojalitetsprogram

I takt med at poeng opptjenes foretar SAS konsernet løpende avsetninger for de bevegelige marginalkostnadene som er knyttet til å tilby gratis reiser i bytte mot innløsning av medlemmenes opptjente bonuspoeng.

Lånekostnader

Lånekostnader som oppstår i virksomheten, resultatføres i den perioden de oppstår. Når det gjelder rapportering av lånekostnader på forskuddsbetalinger på fly som ennå ikke er levert, se avsnittet «Materielle anleggsmidler».

Skatt

Betalbar skatt for perioden baseres på periodens resultat justert for kostnader som ikke er skattemessig fradragberettigede, og inntekter som ikke er skattepliktige. Den betalbare skatten beregnes på grunnlag av skattesatsene som gjelder på balansedagen.

Ved rapportering av utsatt skatt brukes balanseregningssmetoden hvor midlertidige differanser, differanser mellom rapportering av eiendeler og gjeld og den skattemessige verdien, fører til utsatt skattefordel eller skattegjeld. Utsatt skattegjeld rapporteres vanligvis for alle skattepliktige midlertidige differanser, mens utsatt skattefordel rapporteres i den grad det er

sannsynlig at det vil bli et skattepliktig overskudd som de fradagsberettigede midlertidige differansene kan avregnes mot.

Utsatt skattegjeld rapporteres for alle skattepliktige midlertidige differanser som gjelder investeringer i datterselskaper og tilknyttede selskaper, unntatt i de tilfeller hvor konsernet kan styre tidspunktet for tilbakeføring av de midlertidige forskjellene, og det er sannsynlig at en slik tilbakeføring ikke finner sted i nærmeste fremtid.

Utsatt skatt beregnes på grunnlag av de skattesatser som forventes å gjelde i den perioden når skatten realiseres. Utsatt skatt rapporteres over resultatregnskapet.

Utsatt skattefordel og utsatt skattegjeld nettoføres dersom postene gjelder samme skattemyndighet.

Rapportering av virksomhetsgrener

Det gis informasjon om forretningsområder og geografiske markeder. Informasjonen er basert på SAS konsernets regnskapsprinsipper og konsernets interne rapportering til selskapsledelsen.

Primære segmenter omfatter SAS konsernets fem forretningsområder samt konsernets fellesfunksjoner og konsernelimineringer.

Konsernets resultatregnskap vises per forretningsområde til resultat før skatt, EBT. Skatt samt minoritetsandeler fordeles ikke per forretningsområde.

Forretningsområdenes eiendeler omfatter samtlige eiendeler som benyttes direkte i forretningsområdets virksomhet. Kapitalandeler i tilknyttede selskaper presenteres allikevel separat. Forretningsområdets gjeld og avsetninger omfatter samtlige forpliktelser som er direkte knyttet til forretningsområdets virksomhet.

Sekundære segmenter omfatter SAS konsernets geografiske markeder, og inntektene fordeles på de geografiske markedene der virksomheten drives.

Trafikkinntekter fra innenrikstrafikk i Danmark, Norge og Sverige fordeles til innenriks. Trafikk mellom de tre landene knyttes til interskandinavisk. Andre trafikkinntekter fordeles til det geografiske området hvor destinasjonen ligger.

Andre inntekter fordeles på geografiske områder basert på

- 1) kundens geografiske plassering, for eksempel varer som eksporteres til en kunde i et annet land.
- 2) den geografiske plassering hvor tjenesten eller servicen gjennomføres, for eksempel trening i flysimulatorer eller overnatting på hoteller.

Eiendeler fordelt per geografisk område omfatter ikke konsernets flyselskaper, ettersom størsteparten av deres eiendeler består av fly med dertil hørende reservedeler. Ettersom flyene benyttes fleksibelt på hele rutenettet, finnes det ikke noe riktig grunnlag for å fordele disse eiendelene.

Noter Uttrykt i millioner svenske kroner (MSEK) dersom ikke annet angis.

Note 1 - Reklassifisering i konsernets resultatregnskap 2001

I SAS konsernets resultatregnskap for 2001 rapporteres en finansnetto på –20 MSEK. Rentenettoen var på –300 MSEK, valutakursdifferanser på 332 MSEK og andre finansielle inntekter og kostnader på –52 MSEK. I valutakursdifferansene inngikk 492 MSEK, tilsvarende den delen av salgsgevinster som ved sale leaseback av fly har oppstått som følge av den høye kursen på amerikanske dollar i 2001.

Sammenligningstillene for 2001 er i årets konsernresultatregnskap blitt reklassifisert, og derved er finansnettoen svekket med 492 MSEK og rapporteres med –512 MSEK. Resultat ved salg av fly og bygninger har forbedret seg med 492 MSEK, og rapporteres med 1 165 MSEK.

Note 2 - Driftsinntekter

	2002	2001
Trafikkinntekter:		
Passasjerinntekter	45 778	36 582
Frakt	2 439	2 176
Post	379	317
Øvrige trafikkinntekter	4 454	831
Øvrige driftsinntekter:		
Varesalg	2 096	2 275
Datatjenester	2 152	2 242
Overnattingsinntekter	1 864	1 591
Restaurantinntekter	1 165	1 163
Administrasjonssystemtjenester	2 332	1 043
Bakketjenester	6 249	1 005
Distribusjonssystemtjenester	663	888
Teknisk vedlikehold	5 751	835
Flysimulatorutdanning	622	627
Terminal- og spedisjonstjenester	955	518
Salgsprovisjon	5 539	216
Øvrige driftsinntekter	3 688	3 135
Konsernelimineringer	-21 200	-4 011
SAS totalt	64 944	51 433

Note 3 - Personalkostnader

Gjennomsnittlig antall ansatte

Gjennomsnittlig antall ansatte i 2002 i SAS konsernets forskjellige forretningsområder var 35 506 (31 035), hvorav 7 556 (22 364) i Scandinavian Airlines, 6 392 (1 530) i Subsidiary & Affiliated Airlines, 13 188 (-) i Airline Support Businesses, 4 188 (4 038) i Airline Related Businesses, 1 065 (-) i konsernets fellesfunksjoner samt 3 117 (3 103) i Hotels.

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

Gjennomsnittlig antall ansatte i Danmark utgjorde 9 192 (10 099), i Norge 11 407 (8 857) samt i Sverige 9 318 (9 310).

	2002		2001	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Danmark	5 729	3 463	6 512	3 587
Norge	6 683	4 724	5 119	3 738
Sverige	5 154	4 164	5 110	4 200
Storbritannia	209	324	210	339
Tyskland	174	186	168	188
Frankrike	152	130	45	87
Japan	21	25	27	19
Finland	110	175	114	191
Belgia	190	380	241	349
Spania	1 272	1 412	8	9
USA	162	106	153	94
Andre land	206	355	190	337
Totalt	20 062	15 444	17 897	13 138
Totalt menn og kvinner	35 506		31 035	

Forts. note 3

Lønn, godtgjørelser og sosiale avgifter

SAS konsernets totale lønnskostnader var på 21 357 (17 140) MSEK, derav sosiale avgifter på 2 727 (2 411) MSEK og pensjoner på 1 681 (604) MSEK.

MSEK	2002		2001	
	Lønn og andre godtgjørelser	Sos. kostn. (derav pensjonskostn.)	Lønn og andre godtgjørelser	Sos. kostn. (derav pensjonskostn.)
SAS AB	12	2 (2)	2	0 (-)
SAS konsortiet	10 600	2 719 (978)	10 368	2 024 (303)
Andre datterselskaper	6 337	1 687 (701)	3 755	991 (301)
SAS konsernet totalt	16 949	4 408 (1 681)*	14 125	3 015 (604)

* Av konsernets pensjonskostnader gjelder 15 (6) MSEK styre og administrerende direktør.

Lønn og andre godtgjørelser fordelt mellom styre, administrerende direktør og viseadministrerende direktør samt andre ansatte fremgår av tabellen nedenfor.

MSEK	2002		2001	
	Styre, adm. dir. og viseadm. dir. (derav bevegelig lønn)	Øvrige ansatte	Styre, adm. dir. og viseadm. dir. (derav bevegelig lønn)	Øvrige ansatte
SAS AB	12 (-)	-	2 (-)*	-
SAS konsortiet	5 (-)	10 595	27 (5)	10 341
Konsortiet SAS Commuter	2 (-)	531	2 (-)	524
Air Botnia	1 (-)	102	1 (-)	114
Widerøe's Flyvselsskap	2 (-)	797	2 (-)	656
Braathens	13 (-)	1 383	-	-
Spanair ¹	11 (-)	767	-	-
Newco Airport Services ¹	4 (-)	112	-	-
Rezidor SAS Hospitality	10 (3)	1 061	11 (3)	983
SAS Cargo Group	2 (0)	505	1 (-)	428
Scandinavian IT Group	0 (-)	757	0 (-)	717
SAS Flight Academy	1 (0)	79	2 (0)	86
European Aeronautical Group	1 (-)	25	1 (-)	26
Andre datterselskaper	10 (0)	161	10 (1)	191
SAS konsernet totalt	74 (3)	16 875	59 (9)	14 066

* Styrehonorar for perioden 1. juli-31. desember 2001 utgjør 1 731 TSEK.

¹ Inngår i konsernet som datterselskap fra mars 2002.

Pensjonskostnader

	2002	2001
Ytellesbaserte pensjonsordninger	763	-113
Premiebaserte pensjonsordninger	918	717
Sum	1 681	604

Godtgjørelser og ytelser til personer i ledende stillinger

Styret

Ved ordinær generalforsamling i SAS AB 17. april 2002 ble det fastsatt at samlet honorar til styremedlemmer valgt av generalforsamlingen, skulle være et uforandret beløp, dvs. 2 150 TSEK. I tillegg er det innenfor rammen av generalforsamlingens vedtak fastsatt godtgjørelser til styremedlemmene og vararepresentantene utpekt av de ansatte, på 1 350 TSEK. I 2002 er det utbetalt godtgjørelser til styremedlemmene og vararepresentantene i SAS ABs styre på 3 500 TSEK, derav 550 TSEK til styrets leder, 400 TSEK til nestlederen, 300 TSEK til hver av de andre sju ordinære styremedlemmene samt 75 TSEK til hver av de seks vararepresentantene.

Ingen av styremedlemmene har i 2002 vært ansatt i SAS konsernet, med unntak av ansattrepresentantene og deres vararepresentanter. Ingen styremedlemmer, som ikke er ansatt i SAS konsernet, har fått noen godtgjørelse eller ytelser fra noe selskap i SAS konsernet utover vanlige ytelser i flybransjen, dvs. reiser, og honorar som gis for styrearbeidet.

Forts. note 3

Konsernsjef samt administrerende direktør

Lønn og verdien av ytelser som ble gitt i 2002 til SAS ABs administrerende direktør, som også er konsernsjef, utgjorde totalt 8 309 TSEK, derav 1 125 TSEK i form av bevegelig lønn for år 2001, som ble fastsatt og utbetalt i 2002. Den variable lønnen for 2001 var en del av ansettelsesavtalen og ble beregnet i forhold til ansettelsestidens lengde, men uavhengig av SAS' resultat eller personlige mål.

Den faste årslønnen til administrerende direktør går fra 1. juli 2002 opp til 7 100 TSEK. Høyest mulig bevegelig lønn for administrerende direktør er 50% av fast årslønn, og målkriteriene for den bevegelige delen av lønnen fastsettes hvert år av styrets kompensasjonskomité. Kriteriene omfatter så vel budsjett- og resultatmessige mål som organisatoriske og forretningsmessige mål, som har forskjellig vektning. Den bevegelige delen av lønnen utbetales hvert år på etterskudd etter at styret har godkjent årsregnskapet for SAS konsernet for det aktuelle driftsåret og etter at målet som styret har fastsatt, er oppfylt.

Den bevegelige lønnsdelen er ikke pensjonsgivende.

For den tiden administrerende direktør også har innehatt stillingen som fungerende sjef for flyselskapet Scandinavian Airlines (1. juli 2002–14. februar 2003) utbetales det en bevegelig godtgjørelse per år på høyst 20% av den faste årslønnen ifølge det ovenstående. Godtgjørelsen vil bli fastsatt og utbetalt på etterskudd basert på oppfyllelsen av bestemte målkriterier for oppdraget.

Pensjonsalderen for administrerende direktør er 62 år. Alderspensjonen, som er livsvarig, er fra og med 2002 en ytelsesbasert pensjonsordning. Opptjeningen skjer lineært frem til pensjonsalderen på 62 år. Ved full opptjening (minst 180 måneders ansettelsestid fra inntreden i planen) utgjør pensjonen 70% av pensjonsgivende lønn inntil 30 grunnbeløp (f.t. 1 137 TSEK) og 35% av pensjonsgivende lønn utover dette. Forutsatt at administrerende direktør står i sin stilling til oppnådd pensjonsalder, er tjenestetidsfaktoren 0,6333 (dvs. 63,33% av full opptjening). Uttrykt i nivået for år 2002 utgjør maksimal pensjon fra 62 år 1 826 TSEK/år, noe som utgjør ca. 26% av den faste årslønnen. Pensjonen er ikke samordnet med tidligere opptjent pensjonsrett. I 2002 har kostnadene til pensjonsytelser for administrerende direktør beløpt seg til 2 557 TSEK (beregnet etter IAS 19), noe som utgjør ca. 36 % av den faste pensjonsgivende lønnen.

Pensjonsytelser til administrerende direktør omfatter i tillegg til alderspensjon også uførepensjon frem til ordinær pensjonsalder og etterlattepensjon i 10 år.

Sluttvederlag for administrerende direktør skal ved oppsigelse fra SAS' side av andre grunner enn vesentlig brudd på avtale, grovt mislighold av plikter eller forbrytersk handling mot SAS, utbetales i form av et beløp som tilsvarer en og en halv gang den gjeldende faste årslønnen. Dersom det oppnås ny ansettelse i løpet av 30 måneder etter oppsigelse fra SAS' side, skal resulterende sluttvederlag reduseres med den godtgjørelse som mottas i forbindelse med ny ansettelse, men med høyst 50% av sluttvederlaget. Sluttvederlag utbetales ikke ved oppsigelse fra administrerende direktørs side.

Oppsigelsestiden er seks måneder ved oppsigelse fra administrerende direktørs side og 12 måneder ved oppsigelse fra SAS' side.

Andre personer i ledende stillinger

Lønn og verdien av ytelser utbetalt i 2002 til andre personer i ledende stillinger, som omfatter medlemmer av konsernledelsen Gunilla Berg, John S. Dueholm, Gunnar Reitan og Bernhard Rikardsen, utgjorde totalt 10 655 TSEK. Av dette utgjør 685 TSEK bevegelig lønn for år 2001.

Den bevegelige lønnen utgjør høyst 40% (eller i et tilfelle høyst 50%) av den faste årslønnen. Den fastsettes på grunnlag av oppfyllelse av mål som er oppstilt i individuelle målkontrakter, og som er både resultatmessige og personlige.

Ved full måloppfyllelse utbetales bevegelig lønn med 80% av den maksimale variable lønnen, og dersom samtlige mål overskrides, utbetales 100% av den variable lønnen. Administrerende direktør fastsetter hvert år målkriteriene og tar beslutning om utbetaling av den bevegelige lønnsdelen.

Pensjonsalderen er 60 år. Pensjonsytelsene for denne gruppen er til dels ytelsesbasert (to personer), til dels premiebasert (to personer).

Den ytelsesbaserte pensjonsordningen innebærer at opptjening skjer lineært frem til pensjonsalderen. Pensjonsnivået ved full opptjening utgjør 70% av pensjonsgivende lønn, inntil 30 basisbeløp/norsk grunnbeløp (f.t. 37 900 SEK/54 150 NOK) og 35% av pensjonsgivende lønn utover dette. Med pensjonsgivende lønn menes årlig fast lønn med tillegg av gjennomsnittet av utbetalt bevegelig lønn i de siste tre årene.

Den premiebaserte ordningen innebærer at en fast prosentsats av årslønnen innbetales til pensjon. I det ene tilfellet betales 20% og i det andre tilfellet 21,5%. Forskjeller i prosentsatser skyldes bl.a. forskjellige individuelle forutsetninger ved inntreden i pensjonssystemet.

SAS' samlede pensjonskostnad for 2002 for kategorien andre personer i ledende stillinger utgjorde 3 217 TSEK, derav 2 086 TSEK som gjelder ytelsesbaserte pensjonsordninger og 1 131 TSEK som gjelder premiebaserte pensjonsordninger. Pensjonsytelsene gir grunnlag for fripolise.

Sluttvederlag for andre personer i ledende stillinger fastsettes etter hovedsakelig samme prinsipper som for administrerende direktør, imidlertid med de for-

skjellene at:

- I sluttvederlag ikke utbetales dersom stillingsinnehaveren har fått tilbud om en annen ansettelse i SAS konsernet, og stillingen har samme klassifiseringsnivå som den tidligere stillingen,
- II sluttvederlaget utgjør et beløp tilsvarende to faste årslønner,
- III avregning mot inntekter fra annen ansettelse kan høyst utgjøre en årslønn, og
- IV sluttvederlag kan også utbetales ved oppsigelse fra stillingsinnehaverens side dersom dennes ansvar eller fullmakter er endret i vesentlig grad gjennom eierskifte eller organisatoriske endringer.

Oppsigelsestiden er 12 måneder (i et tilfelle seks måneder) ved oppsigelse fra SAS' side og seks måneder ved oppsigelse fra den ansattes side.

Aksjekursrelaterte insentivprogrammer

Det finnes ingen aksjekursrelaterte insentivprogrammer i SAS konsernet, og derfor er det heller ikke tildelt noen til stillingsinnehavere i SAS konsernet.

Annet

Andre typiske sjefsavtaler i SAS bygger på at lønn utbetales med en fast del og en variabel del. Den variable delen bygger på en målkontrakt som opprettes mellom medarbeideren og dennes sjef. Målene som måles, er som regel knyttet til SAS' finansielle resultat, kundemål og medarbeidermål. I det tilfellet det finansielle resultatet er negativt eller ikke når målet, utbetales det ikke resultatbonus for denne delen. For mål utover SAS konsernets finansielle resultat måles måloppfyllelsen og fører til en utbetaling av den variable lønnen i forhold til oppnådde mål. Den totale variable lønnsdelen inklusive finansielle resultatmål varierer mellom 7,2%-32%, ved 100% måloppfyllelse, av den årlige faste lønnen. Resultatet av utbetaling i 2003 av den samlede variable lønnen for 2002 ventes å utgjøre ca. 0,17% av SAS' totale lønnskostnad.

Øvrige ansatte i SAS' toppledelse opptjener rett til pensjon ved 60 år, og opptjening skjer lineært frem til pensjonsalderen. Pensjonsnivået for svenske ansatte i SAS' toppledelse utgjør ved full opptjening 70% av pensjonsgivende lønn inntil 30 grunnbeløp (1 137 TSEK) og 35% av pensjonsgivende lønn utover dette. Med pensjonsgivende lønn menes årlig fast grunnlønn med tillegg av gjennomsnittet av utbetalt bevegelig lønn i de siste tre årene. Alternativt benyttes en premiebasert ordning. For danske og norske ansatte i SAS' toppledelse gjelder samme grunnstruktur i pensjonssystemet, med tilpasning til henholdsvis danske og norske forhold.

Sluttvederlag utbetales etter samme prinsipper som for kategorien andre personer i ledende stillinger.

Verken administrerende direktør eller andre personer i ledende stillinger har vanligvis rett til honorar for styreoppgaver i SAS konsernet eller i selskaper som SAS har eierinteresser i eller samarbeid med. I tilfelle styrehonorar til tross for dette utbetales, er honoraret ikke knyttet til ansettelsen i SAS og utbetales derfor i forekommende tilfelle direkte fra vedkommende selskap til styreprerentanten.

Utover lønn og godtgjørelser som beskrevet over, har ingen transaksjoner med nærstående part forekommet.

Utreddelses- og beslutningsprosessen

Spørsmål om styrets honorarer utredes av nominasjonskomiteen, som består av sju representanter valgt av generalforsamlingen. Forslag til styrehonorar legges frem av nominasjonskomiteen under generalforsamlingen.

Kompensasjonskomiteen, som er utnevnt av styret, og som består av leder, nestleder og Fritz H. Schur, har som sin primære oppgave å utrede spørsmål som styret skal avgjøre angående lønnen til administrerende direktør og øvrige ansettelsesvilkår samt fastsette de hovedprinsipper og rammebetingelser som skal gjelde for lønnsfastsettelse og andre godtgjørelses- og ansettelsesvilkår (herunder variabel lønn og prinsipper for sluttvederlag) for konsernledelsen og andre personer i ledende stillinger i SAS konsernet.

Note 4 - Andre driftskostnader

	2002	2001
Leasingkostnader	3 747	2 425
Salgskostnader	2 825	2 457
Flydrivstoff	4 938	4 254
Luffartsavgifter	5 893	4 203
Måltidskostnader	2 242	1 735
Handlingkostnader	2 584	2 228
Teknisk flyvedlikehold	3 164	2 733
Data- og telekommunikasjonskostnader	2 689	2 646
Kostnad solgte varer, inkl. konsesjonsavgifter	1 562	1 727
SAS Trading andre driftskostnader	167	240
REZSAS andre driftskostnader	1 978	1 871
Annet	7 256	6 379
Sum	39 045	32 898

Note 5 - Avskrivninger		
	2002	2001
Goodwill	107	20
Andre materielle eiendeler	219	128
Fly	1 425	1 019
Reservemotorer og reservedeler	240	281
Verkstedinventar og serviceutstyr for fly	154	116
Annet inventar og kjøretøyer	589	607
Anlegg under utførelse	-1	1
Bygninger og innredninger	219	270
Utendørsanlegg	1	1
Sum	2 953	2 443

Note 6 - Resultatandeler i tilknyttede selskaper ¹		
	2002	2001
British Midland PLC ²	-95	49
Polygon Group Ltd ³	-21	-111
Cimber Air A/S	-81	-14
Spanair S.A. ⁴	-300	-153
Skyways Holding AB	-21	-20
Air Greenland A/S	12	0
airBaltic Corporation A/S	1	-1
Aerolinas Baleares S.A.	1	6
Airnet I/S	-	0
Newco Airport Services S.A. ⁵	-5	-5
Tradevision AB	-9	-10
Commercial Aviation Leasing Ltd	27	26
Periodisering av interengevinst for Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Casino Copenhagen K/S	23	24
ZAO St. Petersburg	-1	-4
SNR Amsterdam Hotel CV	18	16
Oppløsning av aksjereserve	-	80
Annet	2	7
Sum⁶	-409	-70

¹ Resultatandeler i tilknyttede selskaper rapporteres før skatt.

² Resultatandelen inkluderer avskrivning på goodwill med 9 (15) MSEK samt korrigering av foregående års resultat med -22 (5) MSEK.

³ Resultatandelen inkluderer korrigering av foregående års resultat med -16 (-40) MSEK.

⁴ Spanair inngår i SAS konsernet som datterselskap fra mars 2002. I resultatandelen for perioden inngår resultat november–desember 2001 og januar–februar 2002.

⁵ Newco inngår i SAS konsernet som datterselskap fra mars 2002.

⁶ Inkluderer avskrivning av goodwill med totalt 23 (29) MSEK.

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

Note 7 - Resultat ved salg av fly og bygninger		
	2002	2001
Airbus A320	56	-
Airbus A330	26	-
Airbus A340	3	-80
Boeing 737	72	843
Boeing 767	-	203
Fokker F28	5	15
deHavilland Dash 8	-	18
deHavilland Q400	102	-20
Innfasingkostnader nye flytyper	-237	-469
Utfasingkostnader i forbindelse med salg av fly	-337	-215
Hotelleiendommer	-	63
Andre eiendommer	-10	807
Sum	-320	1 165

Note 8 - Resultat fra andre aksjer og andeler		
	2002	2001
Resultat ved salg av aksjer og andeler	4	1
Nedskrivning av aksjer	-184	-
Sum	-180	1

Note 9 - Renteinntekter og lignende resultatposter		
	2002	2001
Renteinntekter	1 097	597
Valutakursdifferanser, netto	36	0
Andre finansielle inntekter	13	20
Sum	1 146	617

Note 10 - Rentekostnader og lignende resultatposter		
	2002	2001
Rentekostnader	1 979	897
Valutakursdifferanser, netto	0	160
Andre finansielle kostnader	119	72
Sum	2 098	1 129

Note 11 - Skatt		
Følgende komponenter inngår i konsernets skattekostnad.		
	2002	2001
Betalbar skatt	-61	-210
Utsatt skatt	312	264
Skatt som kan henføres til morselskapet og dets datterselskaper	251	54
Skatt som kan henføres til andeler i tilknyttede selskaper	16	49
Totalt	267	103

Betalbar skatt er beregnet ut fra fastsatt skattesats i de enkelte land. Utsatt skatt er beregnet til den skattesats som ventes å gjelde når skatten realiseres.

Skattekostnaden for regnskapsåret kan avstemmes mot resultat før skatt i henhold til følgende:

	2002	2002 (%)	2001	2001 (%)
Resultat før skatt	-450		-1 140	
Skatt etter veid skattesats i Danmark, Norge og Sverige (28,6%)	128	-28,6	326	-28,6
Skatteeffekt av ikke fradragsberettigede kostnader	-45	10,0	-192	16,8
Skatteeffekt av ikke skattepliktige inntekter	82	-18,2	22	-1,9
Skatter som kan henføres til tidligere år	98	-21,8	-57	5,0
Effekt avhengig av andre skattesatser i land utenfor Danmark, Norge og Sverige	4	-0,7	4	-0,3
Skatteinntekt/-kostnad og effektiv skattesats for regnskapsåret	267	-59,3	103	-9,0

Utsatt skattegjeld og skattefordel		
	2002	2001
Utsatt skattegjeld	3 606	3 856
Utsatt skattefordel	-1 553	-544
Utsatt skattegjeld, netto	2 053	3 312

Forts. note 11

I tabellene rapporteres det vesentligste av konsernets utsatte skattegjeld og skattefordel etter kategori samt hvordan gjelden og fordelene er blitt endret i 2002.

	2002	2001
Utsatt skattegjeld i balansen:		
Anleggsmidler	2 704	2 881
Avsetninger	107	238
Periodiseringsfond	208	216
Andre midlertidige forskjeller	916	688
Skattemessige underskuddsfradrag	-329	-167
	3 606	3 856
Utsatt skattefordel i balansen:		
Skattemessige underskuddsfradrag	1 700	836
Avsetninger/fordringer	317	210
Andre midlertidige forskjeller	-464	-502
	1 553	544
Utsatt skattegjeld, netto	2 053	3 312
Avstemning av utsatt skattegjeld, netto:		
Inngående balanse	3 312	3 893
Netto skattefordel i oppkjøpte selskaper	-961	-263
Endring i henhold til resultatregnskapet	-312	-264
Kursdifferanser m.m.	14	-54
Utsatt skattegjeld, netto, per 31. desember	2 053	3 312

Forts. note 11

Per balansedagen har konsernet ubenyttede underskuddsfradrag som beløper seg til 7 190 (3 862) MSEK. På grunnlag av disse underskuddsfradragene rapporterer konsernet en utsatt skattefordel på 2 030 (1 003) MSEK. For de resterende underskuddsfradragene på 334 (312) MSEK rapporteres det ingen utsatt skattefordel på grunn av usikkerhet når det gjelder fremtidig overskudd. Av underskuddsfradragene forfaller 5 927 MSEK i 2012 eller tidligere. For de resterende underskuddsfradragene finnes det ingen forfallstidspunkter.

Avsetning til utsatt skatt på midlertidige forskjeller knyttet til ikke utbetalt overskudd i datterselskaper og tilknyttede selskaper er ikke foretatt, ettersom dette overskuddet ikke vil bli utdelt i overskuelig fremtid, alternativt at det kan utbetales utbytte uten at overskuddsmidlene blir gjenstand for beskatning.

Note 12 - Immaterielle anleggsmidler

	Goodwill		Andre eiendeler		Sum immaterielle anleggsmidler	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Inngående anskaffelsesverdi	983	453	1 156	714	2 139	1 167
Investeringer	1 495	535	198	447	1 693	982
Investeringer ¹	-	-	110	31	110	31
Salg/utrangering	-	-	-	-10	-	-10
Reklassifiseringer	114	-5	6	-28	120	-33
Valutakursdifferanser	93	-	-	2	93	2
Utgående akkum. ansk.verdi	2 685	983	1 470	1 156	4 155	2 139
Inngående avskrivninger	-277	-257	-333	-218	-610	-475
Årets avskrivninger	-107	-20	-219	-128	-326	-148
Selskapsoppkjøp ¹	-	-	-30	-10	-30	-10
Salg/utrangering	-	-	-	7	-	7
Reklassifiseringer	-	-	-3	16	-3	16
Valutakursdifferanser	-2	-	-	-	-2	-
Utgående akkum. avskrivninger	-386	-277	-585	-333	-971	-610
Inngående nedskrivninger	-	-	-14	-	-14	-
Selskapsoppkjøp ¹	-	-	-	-14	-	-14
Valutakursdifferanser	-	-	-1	-	-1	-
Utgående nedskrivninger	-	-	-15	-14	-15	-14
Utgående bokført restverdi	2 299	706	870	809	3 169	1 515

¹ Årets endring som følge av selskapsoppkjøp er knyttet til konsernets kjøp av Spanair. Foregående år ble Braathens kjøpt opp.

Den bokførte restverdien fordeler seg som følger:

	2002	2001
Goodwill	2 299	706
Aktiverte systemutviklingskostnader	765	757
Utviklingsprosjekter	68	43
Leierettigheter m.m.	37	9
Sum restverdi	3 169	1 515

Goodwill

	2002	2001
Spanair	1 000	-
Braathens	846	524
Widerøe	175	147
Newco	111	-
Goodwill i forretningsområde Hotels	74	7
Aeronautical Services Group	48	-
Club de Vacaciones	24	-
Air Botnia	15	16
Annet	6	12
Sum goodwill	2 299	706

Note 13 – Materielle anleggsmidler

	Bygninger og eiendeler		Fly ¹		Reservemotorer og reservedeler		Verkstedinventar og serviceutstyr fly	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Inngående anskaffelsesverdi	4 618	6 873	26 465	20 145	3 814	2 718	1 262	932
Investeringer	50	73	7 200	4 262	814	879	138	130
Selskapsoppkjøp ³	113	233	155	2 389	389	347	77	256
Aktiverte renter ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-
Salg/utrangering	-253	-2 784	-5 433	-4 666	-241	-184	-47	-48
Selskapsalg ⁵	-	-	-	-	-	-	-	-
Reklassifiseringer	43	122	3 393	4 199	-92	34	31	-8
Valutakursdifferanser	54	101	157	136	41	20	16	-
Utgående akkum. ansk.verdi	4 625	4 618	31 937	26 465	4 725	3 814	1 477	1 262
Inngående avskrivning	-1 904	-1 820	-6 718	-5 886	-1 416	-991	-903	-640
Årets avskrivning	-220	-271	-1 425	-1 019	-240	-281	-154	-116
Selskapsoppkjøp ³	-58	-153	-43	-208	-42	-240	-51	-195
Salg/utrangering	203	442	388	430	73	111	41	42
Selskapsalg ⁵	-	-	-	-	-	-	-	-
Reklassifiseringer	79	-40	60	36	34	-4	14	6
Valutakursdifferanser	-20	-62	-55	-71	-22	-11	-12	-
Utgående akkum. avskrivning	-1 920	-1 904	-7 793	-6 718	-1 613	-1 416	-1 065	-903
Inngående nedskrivninger	-	-	-69	-	-	-	-	-
Selskapsoppkjøp ^{3,6}	-18	-	-	-69	-	-	-	-
Salg/utrangering	-	-	69	-	-	-	-	-
Utgående nedskrivninger	-18	-	0	-69	-	-	-	-
Utgående bokført restverdi	2 687	2 714	24 144²	19 678	3 112	2 398	412	359

	Annet inventar og kjøretøyer		Anlegg under utførelse		Forskudd anleggsmidler		Sum materielle anleggsmidler	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Inngående anskaffelsesverdi	6 841	5 467	166	118	4 110	3 575	47 276	39 828
Investeringer	267	399	338	314	493	4 001	9 300	10 058
Selskapsoppkjøp ³	38	1 079	14	-	377	-	1 163	4 304
Aktiverte renter ⁴	-	-	-	-	11	219	11	219
Salg/utrangering	-860	-537	-2	-16	-	-	-6 836	-8 235
Selskapsalg ⁵	-158	-	-	-	-	-	-158	-
Reklassifiseringer	160	308	-281	-246	-3 457	-4 331	-203	78
Valutakursdifferanser	84	125	-1	-4	-362	646	-11	1 024
Utgående akkum. ansk.verdi	6 372	6 841	234	166	1 172	4 110	50 542	47 276
Inngående avskrivninger	-4 879	-3 673	-1	-	-	-	-15 821	-13 010
Årets avskrivninger	-589	-607	1	-1	-	-	-2 627	-2 295
Selskapsoppkjøp ³	-40	-791	-	-	-	-	-234	-1 587
Salg/utrangering	826	349	-	-	-	-	1 531	1 374
Selskapsalg ⁵	153	-	-	-	-	-	153	-
Reklassifiseringer	155	-41	-	-	-	-	342	-43
Valutakursdifferanse	-63	-116	-	-	-	-	-172	-260
Utgående akkum. avskrivninger	-4 437	-4 879	-	-1	-	-	-16 828	-15 821
Inngående nedskrivninger	-	-	-	-	-	-	-100	-
Selskapsoppkjøp ^{3,6}	-13	-	-	-	-	-	-	-69
Salg/utrangering	-	-	-	-	-	-	69	-
Utgående nedskrivninger	-13	-	-	-	-	-	-31	-69
Utgående bokført restverdi	1 922	1 962	234	165	1 172	4 110	33 683	31 386

¹ Forsikringsverdien for flyene per 31. desember 2002 utgjorde 67 789 MSEK. I dette inngår forsikringsverdien for inneleide (operasjonelt leasede) fly med 40 717 MSEK.

² Anslått markedsverdi, eksklusiv opsjoner, i svenske kroner oversteg på balansedagen 31. desember 2002 bokført verdi med 841 (1 907) MSEK.

³ Årets endring som følge av selskapsoppkjøp er knyttet til konsernets kjøp av Spanair og Aeronautical Services Group. Av endringen står Aeronautical Services Group for 3 MSEK. Foregående år ble Braathens kjøpt opp.

⁴ Aktivert av renter er gjort til en gjennomsnittlig rentesats på 2,5% (5,3%).

⁵ SMART ble solgt dette året.

⁶ 2002 gjelder korrigering av oppkjøpsbalanse Braathens.

Når det gjelder tidligere års flyanskaffelser, er seks Douglas MD-90, tre Airbus A321 og to Airbus A340 blitt innkjøpt, formelt gjennom finansielle leasingavtaler, med løpetider på opprinnelig 10 år. I 2002 ble fem Airbus A321 og fire Airbus A340/A330 kjøpt gjennom finansiell leasing med løpetider på 10 år.

Når det gjelder finansielt leasede fly, er leasingavtalens utforming slik (særlig når det gjelder SAS' kjøpsopsjon i løpetiden og ved leasingavtalens utløp samt den økonomiske risikoen SAS løper for flyenes verdi) at avtalen ut fra SAS' synspunkt kan sidestilles med kjøp.

De 20 (18) finansielt leasede flyene inngår i balansen med 10 419 (5 225)

MSEK. I tillegg til disse finnes det blant flyene som eies, 16 fly til en verdi av 3 663 MSEK plassert i heleide finansieringsstrukturer sammen med tilhørende gjeld.

SAS konsernets flyflåte kan spesifiseres som følger:

	2002	2001
Eide	13 725	14 453
Finansielt leasede (forskuddsbetalte)	-	158
Andre finansielt leasede	10 419	5 067
Bokført verdi	24 144	19 678

Forts note 13

Finansiell leasing

SAS konsernet har finansielle leasingavtaler for fly med gjenværende løpetider på opp til ti år. Dessuten finnes det finansielle leasingavtaler for flymotorer med gjenværende løpetider på opp til tre år og for maskiner og inventar med gjenværende løpetider på opp til fem år.

Leasingavgiftene består til dels av minsteavgifter og til dels av variable avgifter. Variabel avgift er den delen av leasingavgiftene som ikke er fast, men som beregnes med utgangspunkt i den kortsiktige markedsrenten. Totalt innbetalte leasingavgifter utgjorde 1 140 (1 631) MSEK. Variable avgifter har påvirket årets leasingavgifter med -29 MSEK.

Videreutleie av finansielt leasede midler forekommer ikke.

Bokført verdi av finansielt leasede midler utgjorde på balansedagen:

	Fly		Flymotorer		Maskiner og inventar	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Anskaffelsesverdi	11 188	6 380	142	-	73	-
Fradrag akkum. avskrivninger	-769	-1 155	-18	-	-13	-

Bokført verdi finansielt leasede midler

	10 419	5 225	124	-	60	-
--	--------	-------	-----	---	----	---

Fremtidige minsteavgifter for leasing og deres nåverdier for finansielle leasingavtaler som gjelder på balansedagen.

	2002		2001	
	Fremtidige minsteavg. leasing	Nåverdi av fremtidige minsteavg. leasing	Fremtidige minsteavg. leasing	Nåverdi av fremtidige minsteavg. leasing
Innen ett år	728	718	992	979
1-5 år	3 840	3 561	3 043	2 710
Over 5 år	7 210	3 238	3 141	1 941
Sum	11 778	7 517	7 176	5 630

Operasjonell leasing

SAS konsernet leaser ut eide midler med bokført verdi som på balansedagen utgjorde:

	2002		2001	
	2002	Fly 2001	Maskiner og inventar 2002	2001
Anskaffelsesverdi	1 347	135	18	18
Fradrag akkum. avskrivninger	-210	-79	-18	-18

Bokført verdi operasjonelt utleasede midler

	1 137	56	0	0
--	-------	----	---	---

Note 15 - Finansielle anleggsmidler

	Kapitalandeler i Langsiktige fordr. hos tilknyttede selskaper				Aksjer og andeler		Pensjonsmidler, netto		Andre langsiktige fordringer		Sum finansielle anleggsmidler	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Inngående anskaffelsesverdi	1 128	977	950	339	439	261	5 172	3 578	2 332	1 257	10 021	6 412
Tilskudd	7	131	4	635	24	203	1 070	1 477	413	240	1 518	2 686
Selskapsoppkjøp ¹	-	-	-	-	4	-	-	57	1 131	839	1 135	896
Resultatandel	-393	-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-393	-21
Salg	-112	-15	-	-	-3	-8	-	-	-	-	-115	-23
Selskapssalg ²	-	-	-	-	-30	-	-	-	-17	-	-47	-
Nedbetalinger	-	-	-	-7	-	-	-	-	-371	-52	-371	-59
Utbytte	-40	-35	-	-	-	-	-	-	-	-	-40	-35
Reklassifiseringer	-30	-	-566	-34	1	-28	-	-	-313	-2	-908	-64
Valutakursdifferanser	-78	96	-74	17	-8	11	56	60	-40	50	-144	234
Annet	23	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	23	-5
Utgående akkum. ansk.verdi	505	1 128	314	950	427	439	6 298	5 172	3 135	2 332	10 679	10 021
Inngående avskrivninger	-	-	-	-	-78	-73	-	-	-	-	-78	-73
Valutakursdifferanse	-	-	-	-	2	-5	-	-	-	-	2	-5
Utgående akkum. avskrivninger	-	-	-	-	-76	-78	-	-	-	-	-76	-78
Inngående nedskrivninger	-	-	-	-	-2	-2	-	-	-435	-425	-437	-427
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-184	-	-	-	-18	-4	-203	-4
Selskapssalg ²	-	-	-	-	26	-	-	-	-	-	27	-
Reklassifiseringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferanser	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-6	3	-6
Utgående nedskrivninger	-	-	-	-	-160	-2	-	-	-450	-435	-610	-437
Utgående restverdi	505	1 128	314	950	191	359	6 298	5 172	2 685	1 897	9 993	9 506

¹ Årets endring som følge av selskapsoppkjøp er knyttet til konsernets kjøp av Spanair. Foregående år ble Braathens kjøpt opp.

² SMART ble solgt dette året.

Årets avskrivninger for operasjonelt utleasede midler var på 61 (6) MSEK.

Årets leasinginntekter inneholdt ingen variabel del.

Fremtidige leasinginntekter for operasjonelle leasingavtaler på balansedagen 2002 og 2001:

	2002	2001
Innen ett år	105	18
1-5 år	140	12
Over 5 år	3	4
Sum	248	34

Kontraktfestede innkjøpsvedtak

Konsernet hadde på balansedagen følgende forpliktelser vedrørende fremtidige kjøp av materielle anleggsmidler.

	2003	2004	2005	2006>
Fly	1 550	1 117	1 291	287
Hotelleiendom		660		
Andre innkjøpsvedtak	47	10		
Sum	1 597	1 787	1 291	287

SAS konsernet anser at de kontraktfestede fremtidige innkjøpene, ut fra eksterne vurderinger, er i tråd med forventede markedsverdier.

Skattetakst

Bygninger	2002	2001
Frösundavik, del av Haga 2:8	686	686
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	29	26
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	139	0
Night Stop, del av Arlanda 2:1	10	9
Sum	864	721

Note 14 - Forskudd vedrørende materielle anleggsmidler

	2002	2001
Airbus	810	2 947
Boeing	244	700
Bombardier	1	424
Andre	117	39
Sum	1 172	4 110

Note 16 - Kapitalandeler i tilknyttede selskaper

	Organisasjonsnr.	Sete	SAS konsernets eierandel kapitalandel %	Kapitalandel	
				2002	2001
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	226	311
Cimber Air A/S ¹	409619	Sønderborg, Danmark	26,0	21	114
Spanair S.A. ²	EA07225154	Palma de Mallorca, Spania	-	-	208
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	84	95
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grønland	37,5	80	68
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Latvia	47,2	75	84
Aerolinas Baleares S.A.	A07988728	Palma de Mallorca, Spania	37,9	19	10
Newco Airport Services S.A. ³	A-82086646	Madrid, Spania	-	-	125
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	165	174
Eliminering av interngjinst for Commercial Aviation Leasing Ltd				-277	-317
Tradevision AB	556590-9024	Stockholm, Sverige	-	-	9
Polygon Group Ltd	33173	St. Peters Port, Guernsey	30,8	4	28
Casino Copenhagen K/S	15751274	København, Danmark	50,0	45	42
SNR Amsterdam Hotel CV	34114651	Amsterdam, Nederland	-	-	24
Malmaison WB SAS Hotels A/S	4024442	London, UK	-	-	89
SAS Royal Viking Hotel	556068-3871	Stockholm, Sverige	50,0	10	15
TTB Leisure Luxury Hotels	99088707	Cape Town, Sør-Afrika	50,0	6	6
ZAO St Petersburg	76679	St Petersburg, Russland	24,8	36	37
Andre				11	6
Sum				505	1 128

¹ Kapitalandelen i Cimber er nedskrevet med 91 MSEK.

² Spanair inngår i SAS konsernet som datterselskap fra mars 2002.

³ Newco inngår i SAS konsernet som datterselskap fra mars 2002.

Andeler i tilknyttede selskaper rapporteres hos eierselskapet gjennom anvendelse av egenkapitalmetoden. Konsernets egenkapital utgjorde på balansedagen, 31.12.2002, 15 188 MSEK. Dersom andeler i tilknyttede selskaper skulle rapporteres etter anskaffelsesmetoden ville konsernets egenkapital ha vært på 15 545 MSEK.

Kapitalandeler i tilknyttede selskaper inkluderer oppkjøpt merverdi i British Midland PLC med 44 (58), Cimber Air O (72), Skyways Holding AB 69 (73), airBaltic Corporation A/S 74 (90) og Newco Airport Services S.A. med - (119) MSEK.

Note 17 - Langsiktige fordringer hos tilknyttede selskaper

	2002	2001
airBaltic Corporation A/S	44	48
Commercial Aviation Leasing Ltd	270	336
Spanair S.A.	-	566
Sum	314	950

Note 19 - Pensjonsmidler, netto

	2002	2001
Pensjonsmidler, netto, overfonderte ordninger	7 576	6 250
Pensjonsmidler, netto, underfonderte ordninger	-1 278	-1 078
Sum	6 298	5 172

De fleste pensjonsordningene i Skandinavia er ytelsesbaserte. Størstedelen av pensjonsordningene er sikret gjennom forsikringselskaper. De kollektive pensjonsordningene for funksjonærer i Sverige samt for personale i Norge er sikret gjennom ytelsesbaserte pensjonsordninger i forsikringselskaper. I Sverige er pensjonsordningene først og fremst sikret hos Alecta, og i Norge hos Vital. Personale i Danmark har i hovedsak tilskuddsbaserte løsninger.

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

Ved beregning av pensjonsforpliktelse, årets pensjonsopptjening og avkastning benyttes det parametere som fastsettes lokalt i de enkelte land, basert på den lokale markedssituasjonen samt forventet fremtidig utvikling. Følgende langsiktige økonomiske forutsetninger for SAS konsernet utgjør et veid gjennomsnitt:

Diskonteringsrente	6,7%
Langsiktig avkastning	8,1%
Inflasjon	3,0%
Fremtidig lønnsjustering	3,0%
Fremtidig justering av løpende pensjoner	3,0%

For de største pensjonsordningene i Sverige og Norge er følgende renteparametere benyttet:

Diskonteringsrente	6,7% i Sverige og 6,9% i Norge
Langsiktig avkastning	8,8% i Sverige og 8,2% i Norge

Disse parametrene gir i samsvar med IAS19 uttrykk for konsernets langsiktige vurdering av nivået i pensjonsordningene. Derved er det viktig også å ta hensyn til

Note 18 - Aksjer og andeler

	Antall aksjer/andeler		Nominell verdi i 1 000	MSEK Bokført verdi
		%		
Aksjer og andeler				
Expo Investment Partnership	10 000	12,2	DKK 100 000	29,7
Copenhagen International Hotels K/S, København	1 343	11,3	DKK 134 000	61,9
Feri Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	270 000	10	USD 2 700	21,2
Aerexchange Ltd, Dallas	50 000	9,4	USD 5 000	50,1
RBS Hotellis AS, Tallin	570	14,1	EEK 570	17,5
European Aviation College SA, Matacan	19 234	20,15	EUR 192	1,8
France Telecom	236 410	0,3	EUR 946	1,0
Vinich Hotel Kg, Hamburg	1	5	EUR 0	0,7
Arlanda Flygbrånslehantering AB, Stockholm	720	16,8	SEK 720	0,7
Andre				6,6
Sum aksjer og andeler				191,2

Forts. note 19

parametrene for inflasjon og fremtidig lønnsjustering, som er felles for samtlige pensjonsordninger i Skandinavia.

Det foretas hvert år en gjennomgang og vurdering av benyttede parametre, og uttalelser fra eksperter i forsikringsbransjen bekrefter at konsernets benyttede parametre er i tråd med de forventninger til avkastning som bransjen og forsikringstakerne har. Avkastningen for ITP-planen hos Alecta er med virkning fra 2002 redusert med én prosentenheter fra 9,8% til 8,8% i beregningene, sammenlignet med foregående år.

Den faktiske avkastningen for 2002 med hensyn til de forsikrede pensjonsordningene ventes å bli lavere enn den beregnede avkastningen. SAS konsernet vurderer imidlertid dette som midlertidig og forventer at forsikringselskapene på noen års sikt vil gi en avkastning som tilsvarer konsernets langsiktige avkastning. Det har skjedd en merkbar reduksjon av fondsmidler i løpet av året, særlig i de forsikringselskapene der de svenske og norske pensjonsordningene er sikret.

Dette har sin årsak i utviklingen på kapitalmarkedet, både i Skandinavia og internasjonalt. Overfonderingen i den svenske ITP-planen er blitt kraftig redusert, og denne nedgangen er det tatt hensyn til ved beregningen av anslåtte fondsmidler ved utgangen av 2002. Dersom markedet ikke tar seg opp igjen i de kommende årene, vil det få som konsekvens at pensjonskostnadene relativt sett vil øke for SAS konsernet. SAS konsernet fikk i 1999 identifisert en allokering i form av såkalte selskapstilknyttede pensjonsmidler i Alecta i Sverige på 3 063 MSEK. Per 31. desember 2002 var 1 822 MSEK ubenyttet.

Ytelsesbaserte pensjonsordninger	2002	2001
Årets pensjonsopptjening	-1 056	-842
Rente på pensjonsavsetninger	-1 443	-1 249
Årets avkastning på fondsmidler	1 992	2 155
Årets avskrivninger av estimatavik og planendringer	-256	49
Årets pensjonskostnad, netto, vedrørende ytelsesbaserte pensjonsordninger	-763	113

I flere av SAS' pensjonsordninger forekommer det overfondering. Det bidrar til at årets avkastning på fondsmidler overstiger kostnadene til pensjonsopptjening beregnet etter gjeldende parametre. Endrede parametre i 2002 medfører en økt kostnad på 228 MSEK sammenlignet med foregående år.

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

Status per 31. desember	2002	2001
Fondsmidler	24 138	27 268
Pensjonsforpliktelser	-22 894	-21 941
Differanse fondsmidler og forpliktelser	1 244	5 327
Ikke resultatførte planendringer samt estimatavik inklusive virkelig avkastning ¹	5 054	-155
Bokførte pensjonsmidler	6 298	5 172

¹ Derav estimatavik 4 775 (-405)

Note 22 - Egenkapital

	Aksje-kapital	Overkurs-fond	Fond for vurd. forskjeller	Andre bundne reserver	Akk. kursdiff. bundne res.	Fri egen-kapital	Akk. kursdiff. frie res.	Total egenkapital
1.1.2002	1 618	488	193	5 114	793	6 828	510	15 544
Nyemisjon	27	170	-	-	-	-	-	197
Effekt ved konsolidering av tilknyttede selskaper	-	-	-	-	-	-389	-	-389
Valutakursdifferanse	-	-	-	-	-55	-253	272	-36
Overføring mellom bunden/fri kapital	-	-	-65	-224	14	283	-8	0
Endret regnskapsprinsipp i tilknyttede selskaper m.m.	-	-	-	-11	-	15	-	4
Årets resultat	-	-	-	-	-	-132	-	-132
Utgående balanse 31.12.2002	1 645	658	128	4 879	752	6 352	774	15 188
Minoritetsinteresser		MSEK						
Inngående balanse 1.1.2002		263						
Minoritetsandeler i årets resultat		-51						
Oppkjøpte/solgte selskaper		-38						
Valutakurseffekt		-8						
Utgående balanse 31.12.2002		166						

I visse pensjonsordninger har den virkelige avkastningen vært lavere enn konsernets beregnede langsiktige avkastning på 8,1%, noe som avspeiles i posten ikke resultatførte estimatavik. Den faktiske avkastningen på forvaltningsmidlene var i år 2001 på 2,4%. Informasjon om faktisk avkastning for 2001 foreligger ikke ennå. Den store endringen mellom 2001 og 2002 skyldes nedgangen i verdien av fondsmidler.

Forskjellen mellom differanse fondsmidler/forpliktelser og netto bokførte pensjonsmidler vises nedenfor:

	Fonds-midler	Forpliktelser (PBO)	Differanse fondsmidler/forpliktelser	Pensjonsmidler, netto
Pensjonsplaner i Sverige	11 353	8 295	3 058	4 559
Pensjonsplaner i Norge	9 282	10 429	-1 147	1 358
Andre pensjonsplaner	3 503	4 170	-667	381
Totalt	24 138	22 894	1 244	6 298

Av netto pensjonsmidler representerer planer som skal finansieres over driftsresultatet samt planer som er underfunderede, 481 MSEK i Sverige, 1 400 MSEK i Norge samt 699 MSEK i andre land.

Pensjonsmidler, netto, inkludert pensjonsforpliktelser, forvaltningsmidler samt ikke resultatførte planendringer og estimatavik, er for de ytelsesbaserte pensjonsordningene blitt utarbeidet på følgende måte:

	2002	2001
Inngående balanse	5 172	3 578
Årets pensjonskostnad	-763	113
Innbetalte premier	2 116	1 497
Benyttelse av selskapstilknyttede midler i Alecta	-254	-229
Endring av estimatavik samt pensjonsplaner	-29	96
Pensjonsmidler, netto, i oppkjøpte selskaper	-	57
Valutakurseffekt	56	60
Utgående balanse	6 298	5 172

Av totale pensjonsforpliktelser, 22 894 (21 941) MSEK, var 21 135 (20 498) MSEK fondsbasert og 1 759 (1 443) MSEK ikke fondsbasert.

Note 20 - Lager av varer og materiell

	2002	2001
Flymateriell	939	1 091
Annet driftsmateriell	147	163
Varelager	321	267
Sum	1 407	1 521
Vurdert til anskaffelseskostnad	1 388	1 486
Vurdert til netto salgsverdi	19	35
Sum	1 407	1 521

Note 21 - Kortsiktige plasseringer

Kortsiktige plasseringer per 31. desember 2002 besto i hovedsak av innskudd og plasseringer i statspapirer. I kortsiktige plasseringer inngår også sperrede midler på skattetrekkkontoer i Norge med 308 (299) MSEK.

Note 23 - Andre avsetninger

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Andre avsetninger			Totalt 2001
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	
Inngående balanse	378	75	905	609	101	35	1 384	719
Avsetninger/benyttede avsetninger, netto	15*	16	7	158	-18	4	4	178
Oppkjøpte selskaper	375**	278	8	138	-	58	383	474
Solgte selskaper	-4	-	-	-	-	-	-4	-
Valutakurseffekt	8	9	9	-	7	4	24	13
Utgående balanse	772	378	929	905	90	101	1 791	1 384

* Avsetninger	481
Benyttede avsetninger	-466
Netto	15

** Korrigering av oppkjøpsbalansen Braathens

Note 24 - Langsiktige gjeldsposters forfallstid

Langsiktig gjeld som forfaller til betaling senere enn fem år etter balansedagen.

	2002	2001
Ansvarlige lån	915	920
Obligasjonslån	5 223	5 539
Andre lån	9 553	7 802
Annen gjeld	25	21
Sum	15 716	14 282

Note 25 - Ansvarlige lån

I regnskapsåret 1985/86 ble det tatt opp et ansvarlig lån på 200 millioner sveitsiske franc. Lånet løper uten fastsatt forfallsdag. SAS har eksklusiv rett til å si opp lånet hvert femte år. Rentesatsen fastsettes for perioder på 10 år og utgjør f.o.m. 1996 3,625% per år. I tidligere år har SAS kjøpt tilbake obligasjoner for nominelt 55,3 millioner sveitsiske franc. Etter dette utgjør lånet nå 144,7 millioner sveitsiske franc.

Note 26 - Obligasjonslån

SAS' obligasjonslån var på 5 371 (5 539) MSEK.

Spesifikasjon over de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løpetid	Gjenværende gjeld i MSEK 0212
1 000 mill. JPY	1,000%	01/07	74
1 000 mill. JPY	1,120%	01/07	74
5 500 mill. JPY	1,305%	01/08	407
750 mill. CZK	5,220%	01/08	220
500 mill. EUR	6,000%	01/08	4 596
Sum			5 371
Fradrag nedbetalinger 2003			0
Sum			5 371

Ovennevnte lån er i en viss grad omgjort til andre valutaer og andre rentebindingstider ved inngåtte valuta- og renteswap-avtaler samt valutaterminer. Gjeldens valutaeksponering er dermed forandret.

Note 27 - Andre lån

	2002	2001
Finansiell leasing	9 381	5 302
Andre lån	6 459	9 640
Sum før nedbetaling	15 840	14 942
Fradrag nedbetaling for hhv. 2003 og 2002	-804	-2 463
Andre lån ifølge balansen	15 036	12 479

Av ovenstående lån i utenlandsk valuta er 5 606 (3 994) MSEK rapportert til valutakursen ved anskaffelsen. Lånene omfattes av sikringsbokføring og skal ses sammen med flyinvesteringer.

Note 28 - Langsiktig gjeld til tilknyttede selskaper

	2002	2001
Casino Denmark A/S	-	51
airBaltic Corporation A/S	-	9
Sum	-	60

Note 29 - Finansiell risikostyring og finansielle derivater

SAS konsernet er eksponert for forskjellige typer finansiell risiko. All risikostyring skjer sentralt og i samsvar med fastsatt finanspolicy. SAS konsernet benytter derivatinstrumenter som en del av sin finansielle risikostyring for å begrense SAS konsernets valuta- og renteeksponering. For å håndtere den valutarisikoen som de fremtidige betalingsstrømmene eksponeres for, sikres prognostiserte kommersielle valutastrømmer ved hjelp av valutaderivater. Sikringsnivået skal ifølge policy utgjøre høyst 90% av en 12 måneders rullerende likviditetsprognose. I 2002 utgjorde kontantstrømmen fra den løpende virksomheten 2 138 MSEK. For å styre renterisikoen benyttes rentederivater i den hensikt å forandre den underliggende finansielle nettogjeldens rentebindingstid.

Finansielle derivater

Realiserte verdiforandringer som kan henføres til valuta- og rentederivater, er løpende tatt i betraktning i årets løp. Utestående valutaderivater som innehas i den hensikt å sikre prognostiserte kommersielle strømmer og investeringer, sikringsbokføres, og valutakurseffektene rapporteres i resultatet på samme tidspunkt som underliggende sikret posisjon. Per 31. desember 2002 utgjorde markedsverdien på SAS konsernets utestående derivatinstrumenter totalt -135 (193) MSEK, fordelt etter tabellen nedenfor. En stenging av samtlige utestående derivatinstrumenter per 31. desember 2002 gir en positiv resultatteffekt på 99 (6) MSEK.

Utestående finansielle derivater	Nominell verdi på utestående volumer	Bokført verdi	Markeds- verdi
Valutaderivater	12 527	-212	-207
Valutaderivater, sikringsbokførte	6 324	-13	163
Rentederivater	16 554	-9	-91
Totalt	35 405	-234	-135

Markedsverdien er den verdien som oppnås ved salg av utestående finansielle instrumenter. Forskjellen mellom markedsverdien og den bokførte verdien er at i den bokførte verdien inngår det kun påløpt rente på samtlige derivater og valutaeffekt på de derivater som ikke utgjør sikringstransaksjoner.

Note 30 - Kortsiktige lån

Innvilget kassekreditt utgjør 682 (369) MSEK, hvorav 199 (211) MSEK er benyttet.

Note 31 - Trafikkavregning (netto)

Trafikkavregningsgjelden består av solgte, fortsatt gyldige ubenyttede billetter, se Regnskaps- og vurderingsprinsipper, side 86.

Den anslåtte reserven i trafikkavregningsgjelden utgjorde 389 (494) MSEK per 31. desember 2002.

Note 32 - Pantstillelser

	2002	2001
Vedrørende langsiktig gjeld til kredittinstitusjoner:		
Pant i fast eiendom	132	260
Pant i fly	813	2 050
Andeler i datterselskaper	0	0
Vedrørende innskudd:		
Sperrede bankmidler	40	72
Sum	985	2 382

Note 33 - Garantiansvar

	2002	2001
Swap-transaksjoner	132	198
Annet garantiansvar	371	1 419
Sum	503	1 617

I garantiansvar inngår brutto 132 (198) MSEK som kan henføres til swap-transaksjoner. SAS inngår løpende valuta- og rentekontrakter. De verdiene som angis her, gjelder lån etter swap-transaksjoner hvis bokførte verdi på balansedagen er lavere enn verdien av de opprinnelige lånene samt den påløpte verdien av valuta- og rentekontrakter.

I management-avtalen for 29 hoteller garanterer Rezidor SAS Hospitality A/S en minste årlig kontantstrøm frem til år 2006-2024. For flere av avtalene er garantien begrenset til et maksimalt beløp i løpet av kontraktperioden og i visse tilfeller også til et maksimalt beløp per år. I 2002 er det innbetalt garantibetalinger på 79 MSEK.

SAS konsernet er innblandet i tvister der en del av dem vil bli prøvd rettslig. I de tilfeller der det vurderes å foreligge sannsynlig og kvantifiserbar tapsrisiko, gjøres løpende avsetninger.

Note 34 - Leieforpliktelser

SAS konsernets forskjellige forretningsområder har inngått leieforpliktelser ifølge nedenstående, med angivelse av den samlede årsleien for:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008>
Fly	3 113	3 048	2 767	2 672	2 168	7 076
Hotelleiendommer	826	918	926	919	930	13 592
Andre eiendommer	748	771	719	673	643	5 253
Maskiner og inventar	37	34	19	13	3	2
Totalt	4 724	4 771	4 431	4 277	3 744	25 923

Leiekontraktene løper mellom ett og sytti år, og enkelte objekter med årlig leiekostnad som overstiger 0,5 MSEK, er tatt med. Den samlede leasingavgiften i 2002 for operasjonell leasing var 5 173 (3 609) MSEK, hvorav 4 433 (2 751) MSEK gjelder minsteavgifter og 740 (858) MSEK variable avgifter. De variable avgiftene varierer med forskjellige faktorer som omsetning, konsumentprisindeks og kortsiktige markedsrenter. I 2002 ble det videreutleid objekter for 1 (-) MSEK. Verdien av fremtidige minsteavgifter for disse videreutleide objektene utgjør 5 MSEK.

I tabellen over inngår større poster i henhold til nedenstående:

Sale leaseback-transaksjonen med 30 MD-80 fly som ble gjennomført sammen med GECAS i desember 1999, ventes å gi en årlig leiekostnad på cirka 279 MSEK. Avtalen løper til og med desember 2009.

I forbindelse med sale leaseback-transaksjoner med Boeing 767-300 i perioden 1994-2001 tilbakeleies på operasjonell leasing seks fly i samsvar med leiekontrakt som løper over 2-14 måneder. For 2003 utgjør kostnadene 262 MSEK. Leiekostnaden for 2004 utgjør 27 MSEK.

SAS solgte i desember 2001 flyplasztilknyttede eiendommer. De ble kjøpt av Nordisk Renting og GE Capital Real Estate til en kjøpesum på 3 020 MSEK. SAS har samtidig tilbakeleid samtlige bygninger via operasjonelle leasingkontrakter på 20 år, og har, på visse vilkår, opsjon på å kjøpe tilbake hele eller deler av bygningsmassen etter 10 år. Leien utgjør 218 MSEK for 2003.

I forbindelse med oppkjøpet av Spanair ble SAS konsernets fremtidige leieforpliktelser økt med totalt 10 831 MSEK for fly. Leiekostnaden for 2003 utgjør 1 295 MSEK for disse.

Note 35 - Resultat ved salg av anleggsmidler

	2002	2001
Salgsgevinst i henhold til kontantstrømpoppstillingen	1 075	1 826
Kostnader ved inn- og utfasing av fly	-574	-684
Salgsgevinst i henhold til resultatregnskap	501	1 142

Note 36 - Justering for poster som ikke inngår i kontantstrømmen m.m.

	2002	2001
Resultatandeler i tilknyttede selskaper	409	70
Utbytte fra tilknyttede selskaper	40	35
Nedskrivning av aksjer	184	-
Aktivert rente på forskudd til flyleverandører	-11	-219
Annet	41	20
Sum	663	-94

Note 37 - Oppkjøp av datterselskaper

I 2002 ble det kjøpt aksjer i Spanair, Widerøe og Aeronautical Services Group. I 2001 ble Braathens kjøpt opp. Verdien av oppkjøpte eiendeler og gjeld var i samsvar med oppkjøpsanalysene som følger:

	2002	2001
Immaterielle anleggsmidler	211	7
Materielle anleggsmidler	824	2 648
Finansielle anleggsmidler	1 115	990
Omløpsmidler	181	117
Kortsiktige fordringer	2 777	731
Likvide midler	135	279
Effekt ved konsolidering av tilknyttede selskaper	389	-
Minoritetsinteresser	413	-
Avsetninger	-207	-691
Langsiktig gjeld	-1 064	-715
Kortsiktig gjeld	-4 843	-2 785
Sum	-69	581
Goodwill	1 084	524
Kjøpesum	1 015	1 105
Betalt til sperret konto 2001 for kjøp av aksjer i Spanair	-490	-
Konvertering av lån	-125	-
Likvide midler i oppkjøpte selskaper	-135	-279
Påvirkning på konsernets likvide midler	265	826

Note 38 - Salg av datterselskaper

I august ble SMART (Scandinavian Multi Access Systems) solgt. Verdien av solgte eiendeler og gjeld var som følger:

	2002
Immaterielle anleggsmidler	-12
Materielle anleggsmidler	5
Finansielle anleggsmidler	49
Kortsiktige fordringer	162
Likvide midler	262
Minoritetsinteresser	-18
Avsetninger	-21
Langsiktig gjeld	-3
Kortsiktig gjeld	-240
Sum	184
Salgsgevinst	811
Mottatt kjøpesum	995
Likvide midler i SMART	-262
Påvirkning på konsernets likvide midler	733

Note 39 - Revisjonshonorar

Med revisjonsoppdrag menes gransking av årsrapporten og bokføringen samt styrets og administrerende direktørs beretning. Andre arbeidsoppgaver som det påligger selskapets revisorer å utføre samt rådgivning eller annen bistand som er en følge av observasjoner som gjøres under slik gransking eller gjennomføring av slike arbeidsoppgaver, inngår også. Alt annet betraktes som andre oppdrag.

Følgende godtgjørelser er utbetalt til revisjonsselskaper for revisjonsoppdrag samt for andre oppdrag.

	Konsernet		Mørselskapet	
	2002	2001	2002	2001
Deloitte & Touche				
Revisjonsoppdrag	13	9	0	*
Andre oppdrag	7	11	-	1
Sum Deloitte & Touche	20	20	0	1
Andre revisjonsselskaper				
Revisjonsoppdrag	2	0	-	-
Andre oppdrag	1	1	-	-
Sum andre revisjonsselskaper	3	1	-	-
Totalt	23	21	0	1

* Honorar for revisjon for morselskapet 2001 inngår i honorar for SAS konsortiet og inngår derved i beløpet for konsernet.

Note 40 - Transaksjoner med tilknyttede selskaper

Inntekter ved salg til tilknyttede selskaper utgjorde 148 (384) MSEK. Kostnader ved innkjøp fra tilknyttede selskaper var 340 (397) MSEK.

Note 42 - Datterselskaper i SAS konsernet

	Sete	Org. nummer	Antall eide aksjer	Eierandel	Bokført verdi TSEK	Andel egenkapital TSEK
<i>Eid av SAS AB:</i>						
SAS Danmark A/S	København	56994912	47 000 000	100	570,4	4 310,4
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	628,6	4 077,1
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	728,1	6 200,1
Braathens AS	Bærum	910763644	32 202 450	100	1 142,9	929,5
					3 070,0	15 517,1
<i>Eid av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	15 078,6	15 078,6
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	-	100	609,5	609,5
					15 688,1	15 688,1
<i>Eid av SAS konsortiet</i>						
Spanair Holding*	Palma de Mallorca	B83180851	2 779 450	49	798,0	295,0
Spanair S.A.*	Palma de Mallorca	EA07225154	5 449 902	49 (74)	1 322,9	
Widerøe's Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 584	99,4	527,1	446,2
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	341,4	230,7
SAS Investment A/S	København	25578104	292 703	100	344,2	364,8
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	421,9	391,7
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	229,5	261,2
Newco Airport Services S.A.	Madrid	A-82086646	55 000	55	120,3	11,9
Cherrydean Limited	Dublin	310983	12 633 186	100	113,2	177,1
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	100,0	393,9
European Aeronautical Group AB	Stockholm	556278-5864	100 000	100	86,0	71,8
Scandinavian IT Group A/S	Tårnby	111.275	25 000	100	44,6	367,5
SAS Trading Holding A/S	Tårnby	42710814	500	100	40,9	-10,8
Travellink AB	Stockholm	556596-2650	60 000	60	34,9	76,9
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	12,3	5,6
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	11,0	36,9
Oy Air Botnia AB	Vantaa	409.619	150	100	10,5	100,1
Norwegian Aviation College ASA	Bardufoss	967.678.066	900	60	8,5	-2,6
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	7,7	44,7
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	7,5	50,4
Andre					2,1	5,0
					4 584,5	3 318,0
<i>Eid av Konsortiet SAS Commuter:</i>						
Scandinavian Commuter AB	Stockholm	556260-6169	1 000	100	0	123,2
<i>Eid av SAS Investment A/S</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	København	25578082	67 200 000	100	362,2	1 008,8
<i>Eid av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	248,1	202,0

* Spanair Holding eier 51% av aksjene i Spanair S.A., og dermed er SAS konsernets eierandel 49% direkte samt 25% indirekte eller 74% totalt.

Note 41 - International Accounting Standards (IAS)

SAS' årsrapport er avgitt i samsvar med god regnskapsskikk i Sverige.

Forskjell mellom god regnskapsskikk i Sverige og IAS

For finansielle instrumenter skiller IAS (IAS 39) og god regnskapsskikk i Sverige seg først og fremst når det gjelder rapportering av derivatinstrumenter, markedsnoterte verdipapirer og sikringstransaksjoner.

I henhold til IAS 39 skal derivatinstrumenter vurderes til virkelig verdi og regnskapsføres i balansen. Verdiendringer føres over resultatregnskapet. Ifølge god regnskapsskikk i Sverige føres derivatinstrumenter «off-balance».

I henhold til IAS 39 vurderes markedsnoterte verdipapirer til virkelig verdi og verdiendringer føres over resultatregnskapet. Ifølge god regnskapsskikk i Sverige regnskapsføres disse verdipapirene etter prinsippet om laveste verdi, der justeringer i virkelig verdi føres over resultatregnskapet.

I henhold til IAS 39 regnskapsføres verdiendringer i derivatinstrumenter som skal sikre fremtidige kontantstrømmer («cash flow hedge») direkte mot egenkapitalen. Resultateffekten regnskapsføres ved den enkelte kontrakts forfallstidspunkt. Ifølge god regnskapsskikk i Sverige føres slike sikringstransaksjoner «off-balance» og resultatføres i samme periode som den sikrede posisjonen lukkes.

Anvendelsen av IAS gir følgende effekt på konsernets nettoresultat og egenkapital.

	januar-desember 2002	januar-desember 2001
Nettoresultat etter sv. regnskapsprinsipper	-132	-1 064
Finansielle instrumenter	-365	17
Utsatt skatt	104	-5
Nettoresultat ifølge IAS	-393	-1 052
	31. desember 2002	31. desember 2001
Egenkapital ifølge sv. regnskapsprinsipper	15 188	15 554
Finansielle instrumenter	798	-308
Utsatt skatt	-228	86
Egenkapital ifølge IAS	15 758	15 332

SAS AB, morselskap

Resultatregnskap			
	Note	2002	2001*
Personalkostnader	1	-10,4	-0,2
Andre eksterne kostnader		-12,2	-7,4
Driftsresultat		-22,6	-7,6
Følgelig utbytte		-	126,7
Rentekostnader og lignende resultatposter		-61,6	-16,4
Resultat før skatt		-84,2	102,7
Skatt på årets resultat	2	32,0	-
Årets resultat		-52,2	102,7

* Perioden gjaldt 23. februar–31. desember 2001.

Kontantstrømpstilling		2002
Den løpende virksomheten		
Resultat før skatt		-84,2
Kontantstrøm fra den løpende virksomheten før endring av arbeidskapital		-84,2
Endring i:		
Kortsiktige fordringer		127,0
Kortsiktig gjeld		-3,2
Kontantstrøm fra endring av arbeidskapital		123,8
Kontantstrøm fra den løpende virksomheten		39,6
Investeringsvirksomheten		
Aksjer og andeler		-48,5
Kontantstrøm fra investeringsvirksomheten		-48,5
Finansieringsvirksomheten		
Nyemisjon		196,8
Nedbetaling		-187,3
Kontantstrøm fra finansieringsvirksomheten		9,5
Årets kontantstrøm		0,6
Likvide midler ved årets begynnelse		0,0
Likvide midler ved årets utgang		0,6

Balanse			
EIENDELER	Note	2002	2001
Anleggsmidler			
<i>Finansielle anleggsmidler</i>			
Aksjer i datterselskaper	3	3 070,0	3 021,5
Utsatt skattefordel		32,0	-
		3 102,0	3 021,5
Omløpsmidler			
<i>Kortsiktige fordringer</i>			
Fordringer hos konsernselskaper		-	127,9
Andre fordringer		1,3	0,5
		1,3	128,4
Kasse og bank		0,6	-
Sum omløpsmidler		1,9	128,4
SUM EIENDELER		3 103,9	3 149,9

EGENKAPITAL OG GJELD	Note	2002	2001
Egenkapital	4		
Bunden egenkapital			
Aksjekapital, 164 500 000 aksjer à 10 SEK		1 645,0	1 618,2
Overkursfond		170,0	-
Reservefond		10,3	-
Fri egenkapital			
Tilbakeholdt overskudd		92,4	-
Årets resultat		-52,2	102,7
Sum egenkapital		1 865,5	1 720,9
Langsiktig gjeld			
Langsiktig gjeld til SAS konsortiet		1 090,6	1 277,9
		1 090,6	1 277,9
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til SAS konsortiet		143,6	129,1
Annen gjeld		2,6	21,0
Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter		1,6	1,0
		147,8	151,1
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		3 103,9	3 149,9
Pantstillelser		-	-
Garantiansvar		-	-

SAS AB, morselskap - Noter

Note 1 - Antall ansatte, lønn, andre godtgjørelser og sosiale kostnader

Administrerende direktør er ansatt i SAS AB. Ingen andre av personalet er ansatt i selskapet.

	2002	2001
Lønn og godtgjørelser som er utbetalt til nåværende styremedlemmer og administrerende direktør	11,6	1,7
Sosiale kostnader for nåværende styremedlemmer og administrerende direktør	2,3	0,2
	13,9	1,9
derav pensjonskostnader for administrerende direktør	2,0	-

I år 2001 ble SAS konsortiet belastet med personalkostnaden for administrerende direktør. Styrehonorarene gjelder perioden 1. juli-31. desember.

Note 2 - Skatt

	2002	2001
Betalbar skatt	-	-
Utsatt skatt	32,0	-
	32,0	-

Note 3 - Aksjer i datterselskaper

	Sete	Org. nummer	Antall eide aksjer	Eierandel	Bokført verdi, TSEK
SAS Danmark A/S	København	56994912	47 000 000	100	570,5
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	628,6
SAS Sverige AB*	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	728,0
Braathens AS	Bærum	910763644	32 202 450	100	1 142,9
					3 070,0

* Bankgaranti på 12,3 MSEK utstedt i forbindelse med pågående tvangsinnløsning

Note 4 - Egenkapital

Endring i egenkapital

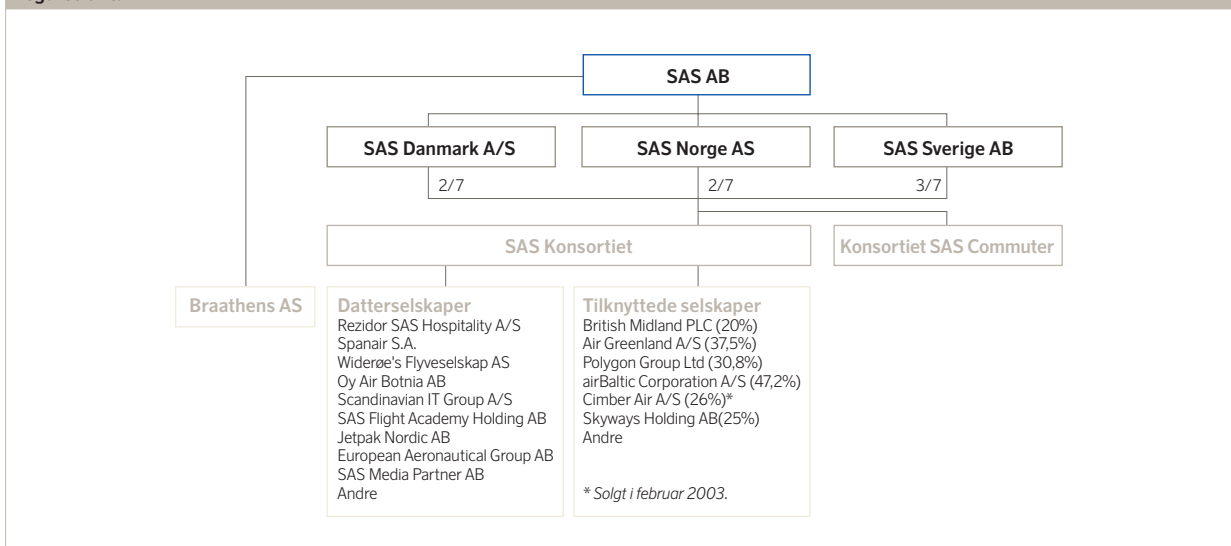
	Aksjekapital	Overkursfond	Reservefond	Fri egenkapital	Sum
1.1.2002	1 618,2	-	-	102,7	1 720,9
Nyemisjon	26,8	170,0*			196,8
Avsetning reservefond			10,3	-10,3	
Årets resultat				-52,2	-52,2
31.12.2002	1 645,0	170,0	10,3	40,2	1 865,5

* Kostnader i forbindelse med nyemisjon 1,7 MSEK er ført mot overkursfond

Note 5 - Honorar til revisorer

Honorar til Deloitte & Touche er utbetalt med 52,5 TSEK.

Legal struktur



Forslag til disponering av overskudd

SAS konsernet

I henhold til konsernets balanse per 31. desember 2002 utgjorde fri egenkapital 7 126 MSEK. Det er ikke foretatt noen avsetninger til bundne reserver.

SAS AB	MSEK
Tilbakeholdt overskudd	92,4
Årets resultat	-52,2
Sum fri egenkapital	40,2
Styret foreslår at beløpet disponeres som følger:	
I ny regning fremføres	40,2
Sum	40,2

Stockholm, 12. februar 2003

Jacob Wallenberg
Nestleder

Egil Myklebust
Styreleder

Fritz H. Schur

Anitra Steen

Berit Kjøll

Lars Rebien Sørensen

Ulla Grøntvedt

John Lyng

Flemming Beinov

Jørgen Lindegaard
Administrerende direktør og Konsernsjef

Vår revisjonsberetning er avgitt 21. februar 2003.

Deloitte & Touche AB

Jan Åke Magnuson
Autorisert revisor

Revisjonberetning

Til generalforsamlingen i SAS AB, organisasjonsnummer 556606-8499

Vi har revidert årsregnskapet, konsernregnskapet, bokføringen samt styrets og administrerende direktørs forvaltning av SAS AB for regnskapsåret 1. januar 2002-31. desember 2002. Det er styret og administrerende direktør som er ansvarlig for regnskapet og forvaltningen. Vårt ansvar er å uttale oss om årsregnskapet, konsernregnskapet og forvaltningen på grunnlag av vår revisjon.

Revisjonen er utført i samsvar med god revisjonsskikk i Sverige. Det innebærer at vi har planlagt og gjennomført revisjonen for i rimelig grad å forsikre oss om at årsregnskapet og konsernregnskapet ikke inneholder vesentlige feil. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger beløp og annen informasjon i regnskapet. I revisjonen inngår også å granske regnskapsprinsippene og styrets og administrerende direktørs anvendelse av disse, samt å vurdere den samlede informasjonen i årsregnskapet og konsernregnskapet. Som grunnlag for vår uttalelse om ansvarsfrihet har vi gransket vesentlige beslutninger, tiltak og forhold i selskapet for å bedømme om styremedlemmer eller administrerende direktør er erstatningspliktige overfor selskapet. Vi har også gransket om styremedlemmer eller administrerende direktør på annen måte har handlet i strid med aksjeloven, årsregnskapsloven eller selskapsvedtektene. Vi anser at vår revisjon gir oss rimelig grunn for våre uttalelser nedenfor.

Årsregnskapet og konsernregnskapet er avlagt i samsvar med årsregnskapsloven og gir dermed et riktig bilde av selskapets og konsernets resultat og stilling i samsvar med god regnskapskikk i Sverige.

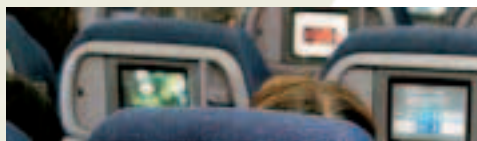
Vi anbefaler at generalforsamlingen godkjenner resultatregnskapet og balansen for morselskapet og konsernet, dekker underskuddet i morselskapet i samsvar med forslaget i årsberetningen og innvilger styrets medlemmer og administrerende direktør ansvarsfrihet for regnskapsåret.

Stockholm, 21. februar 2003

Deloitte & Touche AB

Jan Åke Magnuson
Autorisert revisor

Styre



Egil Myklebust, født 1942
Styreleder i SAS ABs styre fra 2001.
Styreleder i Norsk Hydro ASA.
Styreoppdrag: Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Norske Skog ASA, Det akademiske Kollegium (Universitetet i Oslo).
Aksjebeholdning: 0



Jacob Wallenberg, født 1956
Nestleder i SAS ABs styre fra 2001.
Styreleder i SEB, Skandinaviske Enskilda Banken.
Styreoppdrag: Nestleder i styret for Atlas Copco, Electrolux, Investor og Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse samt styremedlem i ABB, AU Föreningen Svenskt Näringsliv og Nobelstiftelsen.
Aksjebeholdning: 5 000



Berit Kjøl, født 1955
Medlem av SAS ABs styre fra 2001.
Konsernsjef Steen & Strøm ASA.
Styreoppdrag: DnB Holding ASA, TusenFryd ASA, Skiforeningen.
Aksjebeholdning: 0



Fritz H. Schur, født 1951
Medlem av SAS ABs styre fra 2001.
Administrerende direktør for Fritz Schur-gruppen.
Styreoppdrag: Styreleder i Post Danmark A/S, Det Danske Klasseslotteri A/S, Nestleder i Brdr. Klee A/S, styremedlem i NESAA/S, D.L. Clements Eftf. A/S samt CICA/S.
Aksjebeholdning: 20 000



Anitra Steen, født 1949
Medlem av SAS ABs styre fra 2001.
Administrerende direktør i Systembolaget AB.
Styreoppdrag: Styreleder Stockholms universitet, styremedlem i Södersjukhuset AB samt Almega tjensteforbunden.
Aksjebeholdning: 0



Lars Rebien Sørensen, født 1954
Medlem av SAS ABs styre fra 2001.
Administrerende direktør i Novo Nordisk A/S.
Styreoppdrag: ZymoGenetics Incorporated.
Aksjebeholdning: 0



Flemming Beinow, født 1948
Ansatt i SAS i Danmark.
Medlem av SAS ABs styre fra 2002.
Aksjebeholdning: 0
Vararepresentanter:
Nicolas E. Fischer, første vararepresentant
Per Weile, andre vararepresentant



Ulla Gröntvedt, født 1948
Ansatt i SAS i Sverige.
Medlem av SAS ABs styre fra 2001
Aksjebeholdning: 300
Vararepresentanter
Sven-Erik Olsson, første vararepresentant
Gertie Gambe, andre vararepresentant



John Lyng, født 1953
Ansatt i SAS i Norge.
Medlem av SAS ABs styre fra 2002.
Aksjebeholdning: 0
Vararepresentanter:
Olav H. Lie, første vararepresentant
Asbjørn Wikestad, andre vararepresentant

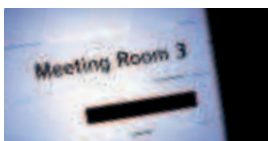
Revisorer

Deloitte & Touche AB
Hovedansvarlig revisor: Jan Åke Magnuson
Aut. revisor

Styresekretær

Mats Lönnkvist, sjefsjurist i SAS konsernet.

Corporate Governance



Styret består av ni medlemmer, og av disse blir seks medlemmer valgt av generalforsamlingen. De tre øvrige styremedlemmene utnevnes av de ansattes organisasjoner i Danmark, Norge og Sverige i henhold til vedtekter og særskilt avtale.

Styrets arbeid

SAS AB, som er morselskapet i SAS konsernet, er det selskapet der det overordnede styrearbeidet i konsernet foregår. Styrets arbeid og oppgaver følger den svenske loven om aksjeselskaper, vedtektene og den arbeidsordningen som styret hvert år fastsetter, som regulerer arbeidsfordeling og ansvar mellom styret, styrelederen og administrerende direktør. Styret har bl.a. som oppgave å fastsette SAS konsernets overordnede mål og strategier, treffe vedtak om budsjett og forretningsplanlegging, behandle og godkjenne årsregnskap og delårsrapporter samt vedta større investeringer og endringer i SAS konsernets organisasjon og virksomhet.

Under *ordinær generalforsamling* i SAS AB 17. april 2002 ble det sittende styret gjenvalgt, dvs. Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjøll, Fritz H. Schur, Anitra Steen og Lars Rebien Sørensen. I tillegg til styremedlemmene som ble valgt av generalforsamlingen, er også Ulla Grøntvedt, John Lyng og Flemming Beinov i løpet av året kommet inn i styret som representanter for de ansatte. I tillegg har hver ansatterepresentant to personlige vararepresentanter, som imidlertid kun deltar på styremøtene når det ordinære styremedlemmet har forfall.

Ved *konstituert styremøte* samme dag ble Egil Myklebust utnevnt til styreleder og Jacob Wallenberg til nestleder. Styrelederen skal gjennom et nært samarbeid med administrerende direktør følge utviklingen i virksomheten, planlegge styremøtene samt ha ansvar for at de andre styremedlemmene får de opplysningene som kreves for at styrearbeidet skal kunne gjennomføres med høy kvalitet og i samsvar med lovgivningen og arbeidsordningen.

Styrets møter ledes av styrelederen, eller i dennes fravær, av nestlederen. Administrerende direktør (konsernsjefen) og visekonsernsjefen samt CFO deltar på styrets møter som saksansvarlige. Utover dette er andre sjefer i SAS' ledelse til stede dersom de har spesielle saker de ønsker å legge frem. SAS konsernets sjefsjurist er styrets sekretær. Styrets arbeid følger en årlig arbeidsplan med bestemte temaer og faste vedtakspunkter.

Styret har etter det konstituerte styremøtet hatt åtte sammenkomster frem t.o.m. styremøtet for å fastsette denne årsrapporten. Under disse møtene har styret behandlet de faste punktene som forelå under de respektive styremøtene, for eksempel forretnings- og markedssituasjon, økonomisk rapportering og oppfølging, finansiell stilling samt investeringer. Utover dette har styret under forskjellige styremøter behandlet spørsmål om SAS konsernets Turnaround, flysikkerhetsarbeidet, risikostyring, årsregnskap, delårsrapporter, forretningsplanlegging og budsjett. Under behandlingen av årsregnskapet deltar selskapets eksterne revisor.

De hovedtemaene som styret har utpekt for styrets arbeid i

2003, omfatter bl.a. oppfølging av gjennomføring og effekter av SAS konsernets Turnaround, corporate governance-spørsmål i et bredt perspektiv, deriblant spørsmål om revisjonskomité og internkontroll, strategiprosessen samt vurdering av styrets arbeid og de enkelte styremedlemmenes innsats i styret.

Administrerende direktør og konsernledelsen

Den *løpende forvaltningen* ivaretas av administrerende direktør. I styrets arbeidsordning og instruksjonen for administrerende direktør har styret meddelt nærmere forskrifter angående de fullmakter og forpliktelser som påligger administrerende direktør, deriblant beløpsgrenser f.eks. for investeringer og oppkjøp. Administrerende direktør har et nært samarbeid med styreleder og holder styrelederen og styret fortløpende informert om selskapets og SAS konsernets virksomhet og utvikling, situasjonen hva angår flysikkerhet samt den finansielle stillingen.

Konsernledelsen, som består av seks medlemmer, har protokollførte møter hver uke. Disse møtene ledes av administrerende direktør, som treffer beslutninger etter samråd med disse medlemmene.

Komiteer

Selskapet har en *kompensasjonskomité* som er organisert av styret, og som består av styrelederen, nestlederen og Fritz H. Schur. Komiteens primære oppgave er å sikre at komplette og vel gjennomtenkte avtaler blir opprettet med administrerende direktør angående dennes lønn og øvrige ansettelsesvilkår, samt å sørge for at det etableres og tilpasses rimelige og allment aksepterte generelle prinsipper for lønnsfastsettelse og øvrige ansettelsesvilkår, slik som insentivprogrammer, for personer i ledende stillinger i SAS konsernet. Komiteen fastsetter også lønn og ansettelsesvilkår for lederen for den interne revisjonen i SAS konsernet. Komiteen har siden den ordinære generalforsamlingen i 2002 hatt tre protokollførte møter, og utover dette en rekke uformelle kontakter.

Vedtektene for SAS AB inneholder bestemmelser om at valg av nominasjonskomité for kommende styrevalg skal skje ved ordinær generalforsamling. Nominasjonskomiteen skal være representativ for aksjeeiersammensetningen i selskapet, og ha som mål å bidra til en hensiktsmessig og representativ styresammensetning. På ordinær generalforsamling i 2002 ble det besluttet å utnevne medlemmer til komiteen. Komiteen skal nominere styremedlemmer før styret velges på den ordinære generalforsamlingen i 2003. Disse medlemmene er Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, det danske Finansministeriet, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergsstiftelserna, Reier Søberg, det norske Nærings- og handelsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning samt Claes Ånstrand fra det svenske Næringsdepartementet, som kaller inn til møte.

SAS konsernets ledelse



SAS konsernets ledelsesorganisasjon følger den forretningsstrukturen som ble innført 1. juli 2002 og som er en logisk konsekvens av gjennomførte oppkjøp av bl.a. Braathens og Spanair. For å oppnå en tydelig rollefordeling mellom konsernets flyselskaper og flyrelaterte virksomheter samt hotell, styres konsernet innenfor rammene for områdene Scandinavian Airlines, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses og Hotels.

Jørgen Lindegaard, *født 1948.*

Administrerende direktør og konsernsjef, fungerende Chief Operating Officer for forretningsområdet Scandinavian Airlines t.o.m. 14. februar 2003.

Han har bakgrunn fra telekommunikasjon og har fra 1975 hatt en rekke ledende stillinger og bl.a. vært administrerende direktør i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S og direktør i Tele-Danmark. Han kom til GN Store Nord A/S i 1996 og ble utnevnt til administrerende direktør og konsernsjef der i 1997. Han tiltrådte 8. mai 2001 som ansvarshavende for SAS konsernet.

Styreleder i Sonofon Holding A/S, styremedlem i Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S samt i Telenor ASA.

Aksjebeholdning: 9 000

Gunnar Reitan, *født 1954.*

Visekonsernsjef.

Medlem av SAS Management Team fra september 1993 til 8. mai 2001 og deretter medlem av SAS Group Management. Ansvar for forretningsområdene Subsidiary & Affiliated Airlines og Hotels. Chief Financial Officer til 16. september 2002.

Ble i 1988 ansatt i SAS i Oslo som Director for SAS Station Services. Deretter Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge. Visekonsernsjef fra 1993.

Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet.

Styremedlem i Alecta Pensionsforsikring Ömsesidigt, Vital Forsikring A/S samt i Leif Høegh & Co ASA.

Aksjebeholdning: 1 000

Gunilla Berg, *født 1960.*

Konserndirektør og Chief Financial Officer.

Medlem av SAS Group Management fra 16. september 2002 og ansvarlig for konsernstabsfunksjoner innen økonomi og finans, asset management, investor relations samt innkjøp.

Tidligere viseadministrerende direktør og Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet.

Erfaring fra ulike stillinger i bank og industri.

Styremedlem i St Eriks øgonesjukhus AB.

Aksjebeholdning: 1 000

John S. Dueholm, *født 1951.*

Konserndirektør.

Medlem av SAS Group Management fra 1. september 2002. Ansvar for forretningsområdene Airline Support Businesses og Airline Related Businesses.

Tidligere erfaring fra SAS Data (nåværende Scandinavian IT Group) samt ansvarlig 1996-1998 for SAS Technical Division. COO i Group4Falck 1998-2002.

Styrelsesmedlem i Kilroy A/S, Mobilized Workforce A/S og Lindorff A/S.

Aksjebeholdning: 0

Bernhard Rikardsen, *født 1956.*

Konserndirektør.

Medlem av SAS Management Team fra november 1993 til 8. mai 2001 og deretter medlem av SAS Group Management. Ansvarlig for konsernstabsfunksjonen Corporate Administration & Support som omfatter Corporate Communications og Public Affairs, Human Resources Corporate og Group Shared Services. Ansvarlig for SAS konsernets Emergency Response Organization.

Ble i 1981 ansatt på SAS' personalavdeling i Norge. Personaldirektør i SAS i Norge 1990-1993.

Aksjebeholdning: 0



Sören Belin, *født 1953.*

Tiltrådte 15. februar 2003 som konserndirektør og Chief Operating Officer for forretningsområdet Scandinavian Airlines.

Tidligere ansatt i SAS som Director Station and Sales Services, Director Arlanda Domestic Airport and Vice President Station Services Sweden.

Kom sist fra konsulentfirmaet Carta Booz Allen & Hamilton AB, som rådgiver i flyindustrien.

Aksjebeholdning: 0



Gunnar Reitan, ansvarlig for forretningsområdene Subsidiary & Affiliated Airlines samt Hotels, John S. Dueholm, ansvarlig for Airline Support Businesses og Airline Related Businesses, Jørgen Lindegaard, administrerende direktør og konsernsjef i SAS konsernet, Gunilla Berg, CFO og Bernhard Rikardsen, ansvarlig for Corporate Administration & Support.

Miljørapport



- Miljødirektørens forord
- Miljø nøkkeltall
- Konsernets viktigste miljøaspekter
- Ressursbruk og miljøpåvirkning
- Omverdenen
- Miljøvirksomheten 2002
- Flyvirksomheten
- Øvrig virksomhet
- Hotellvirksomheten



Det beste miljøresultatet noensinne



2002 var et vanskelig år for hele konsernet, men samtidig et år som var meget fremgangsrikt sett ut fra miljøytelse. SAS konsernets miljøeffektivitet har aldri før blitt forbedret så mye i løpet av ett år som i 2002. Scandinavian Airlines og Braathens, som står for over halve konsernets virksomhet, har for eksempel forbedret sine miljøindekser med henholdsvis 8 og 14 enheter. Dette er fremfor alt et resultat av en mer effektiv kapasitetsutnyttelse, som i sin tur er en følge av de tiltakene som er gjennomført for å tilpasse virksomheten til det nye markedsbildet som har vokst frem siden 2001.

Rezidor SAS Hospitality bidrar i vesentlig grad til forbedringen av konsernets totale miljøytelse. Hotellkjeden Radisson SAS er en foregangsvirksomhet, både innen SAS konsernet og i den internasjonale hotellbransjen, ved å arbeide aktivt med spørsmål som dreier seg om etikk og sosialt ansvar i et spesielt program for ansvarsfullt foretak.

SAS konsernets tiltak for å sikre langsiktig lønnsomhet er ikke direkte berørt av det operative miljøarbeidet. Vi har valgt å redusere kostnadene til ekstern rapportering av miljøarbeidet. Derfor utgir vi ikke en like omfattende miljørapport i år som i fjor. Mye av den informasjonen som finnes i den internettbaserte miljørapporten fra 2001 er av allmenn art og fortsatt aktuell. Den er tilgjengelig på konsernets hjemmeside.

SAS konsernets ledelse fastsatte i februar 2002 en policy om bærekraftig utvikling (Sustainability Policy) for konsernet og en implementeringsstrategi for denne. Policyen ble fastsatt av styret i mars 2002. Med utgangspunkt i policyen for bærekraftig utvikling har vi fortsatt med å integrere spørsmål om miljø og samfunnsansvar i den daglige virksomheten. Samtidig arbeider vi videre med å utvikle rapporten til også å omfatte aspektene for bærekraftig utvikling. Målet er på lang sikt å kunne utgi en fullstendig rapport om bærekraftig utvikling, det vil si en årsrapport som dekker samtlige komponenter i begrepet bærekraftig utvikling: økonomi, miljø og sosiale aspekter.

I fjor ble det første steget mot en miljørapport på konsernivå tatt. I år kan vi for første gang rapportere de viktigste miljøparametrene i samlet form. Det blir mulig å sammenligne

miljødata fra virksomhetene i og med at det nå er innført enhetlige definisjoner i konsernet.

Miljøstyringen er utviklet ytterligere. Samtlige virksomheter planlegger, styrer og rapporterer nå med nøkkeltall som er valgt for å gjenspeile konsernets mest vesentlige miljøpåvirkninger og øvrige miljøaspekter. Nøkkeltallene er de samme som inngår i de miljøindeksene vi har utviklet kontinuerlig siden 1995 og som viser miljøbelastning i forhold til produksjonen. I 2003 kommer vi til å arbeide videre med utvikling av miljøindeksen og bruk av nøkkeltallene som ett av styringsinstrumentene.

De steg mot en mer effektiv utnyttelse av kapasiteten som ble tatt i 2002, vil i 2003 bli etterfulgt av prosjekter som henviser til en enda mer effektiv utnyttelse av konsernets flyflåte, noe som bør føre til bedre relative miljøytelser. Den webbaserte miljøopplæringen som ble tilgjengelig på Scandinavian Airlines' intranett i 2002, vil være tilgjengelig for hele konsernet i løpet av 2003. Samtidig vil vi gi våre kunder en mulighet til å beregne sine egne miljøbelastninger fra flyreiser med emisjonskalkulatoren som Scandinavian Airlines, som første flyselskap i verden, stiller til disposisjon på sin hjemmeside.

Rapporteringen av konsernets miljøarbeid som vi gjør her skal gjenspeile alle deler av konsernet på en riktig måte. Men vi legger naturligvis størst vekt på den mest vesentlige miljøbelastningen. For flyvirksomhetens del handler det om utslipp og støy. For hotellene og øvrig virksomhet, i første rekke energi- og vannforbruk samt avfall. Flere av konsernets virksomheter presenterer dessuten ytterligere miljøinformasjon i separate trykksaker eller på respektive virksomheters hjemmesider.

Til slutt vil jeg understreke at vi er innstilt på å føre dialog med våre interessenter og ønsker derfor velkommen synspunkter både på vårt miljøarbeid og den måten vi rapporterer på.

Stockholm i februar 2003

Niels Eirik Nertun

Miljødirektør

Miljønøkkel tall i SAS konsernet totalt ¹	2002	2001	2000
Utslipp av karbondioksid (CO ₂), 1 000 tonn	5 757	4 949	4 301
Utslipp av nitrogenoksider (NOx), 1 000 tonn	19,7	17,0	14,6
Vannforbruk, 1 000 m ³	2 493	2 764	3 010
Energiforbruk, GWh	652	660	636
Usortert avfall, 1 000 tonn	12,0	11,5	10,5
Miljørelaterte skatter og avgifter, MSEK ²	715	1 657	937
Antall passasjerer, 1 000 (inklusive charter)	35 980	30 456	25 301

¹ 2001 eksklusive Spanair. 2000 eksklusive Spanair og Braathens. ² Den norske miljørelaterte passasjeravgiften ble fjernet 1. april 2002.

Konsernets viktigste miljøaspekter

Flyvirksomheten står for 80% av SAS konsernets totale miljøpåvirkning. I første rekke dreier dette seg om forbruk av ikke fornybart drivstoff, som ved forbrenning fører til økt mengde karbondioksid i atmosfæren, noe som antas å bidra til en global klimaforandring. Forbrenning av flyenes drivstoff fører også til utslipp av nitrogenoksider, som regionalt forårsaker forsuring og overgjødsling av jord og vann. Støy ved start og landing er en lokal miljøbelastning.

Hotellvirksomheten og Øvrig virksomhet (Airline Support Businesses og Airline Related Businesses) står for henholdsvis 13% og 7% av konsernets totale miljøpåvirkning, først og fremst gjennom energi- og vannforbruk, materiell- og kjemikaliebruk samt avfallsgenerering.

Miljøledelse

Styrings- og oppfølgingssystemer

Det operative ansvaret for arbeidet med miljøspørsmålene innen SAS konsernet ligger hos sjefene for respektive virksomhet. Koordineringen av miljøarbeidet foregår gjennom SAS konsernets Miljønettverk der konsernets miljødirektør er leder og virksomhetenes og forretningsenhetenes miljøkoordinatorer inngår. Miljødirektøren inngår i stabsfunksjonen Corporate Communications and Public Affairs som har det sentrale miljøansvaret og hvis leder rapporterer til konsernledelsen, Group Management (GM).

Mål og strategier for miljøarbeidet fastsettes årlig av konsernledelsen. Som utgangspunkt finnes en policy for bærekraftig utvikling. Til den er det koblet en miljøpolitisk visjon, miljøpolicy, overordnede mål og strategier for hele konsernet.

SAS konsernets Miljøindeks er et viktig styringsinstrument.

Den er gradvis utviklet av Scandinavian Airlines siden 1995 og viser respektive virksomhets miljøbelastning i forhold til produksjonen. Indeksen omfatter fra og med 2002 samtlige virksomheter innen konsernet. Disse planlegger, styrer og rapporterer den enkelte virksomhets prestasjoner med de nøkkeltall som indeksen bygger på. Flere forretningsenheter har innført miljønøkkeltall i virksomhetsstyringen.

Med utgangspunkt i SAS konsernets overordnede mål og strategier på kort og lang sikt, utformer respektive virksomhet miljømål basert på kravet om kontinuerlig og relativt forbedrede miljøytelser. Målet er at samtlige miljøledelsessystemer innen konsernet skal være dokumenterte og tilpasset den internasjonale miljøledelsesstandard ISO 14001. Spørsmålet om sertifisering av systemene avgjøres av respektive virksomhet etter forretningsstrategiske bedømmelser.

Uavhengig gransking

For sjette år på rad er vesentlig miljørelatert informasjon i års- og miljørapporten blitt gransket av SAS konsernets eksterne revisorer. Granskingserklæringen kan leses på SAS konsernets hjemmeside www.sasgroup.net/miljo

På hjemmesiden finner du dessuten inngående informasjon om følgende avsnitt:

- Miljø og økonomi
- Rapporteringsprinsipper og miljøindeks
- Luftfartens og reisebransjens omverdensforutsetninger
- Emisjonskalkulator

SAS konsernets Sustainability Policy og miljøpolitiske visjon, policy, mål og strategi

Sustainability Policy

Sustainability Policy

- For å bidra til en bærekraftig utvikling skal ansatte i SAS konsernet i sitt daglige arbeid ta hensyn til konsernets økonomiske utvikling så vel som til dets miljømessige og sosiale påvirkning på samfunnet.

Bærekraftig utvikling betyr for SAS konsernet en samtidig streben mot økonomisk vekst, miljømessige forbedringer og sosialt ansvar. Konsernet har til oppgave, med utgangspunkt i sine sentrale verdier, å skape langsiktig verdiøkning for aksjeeierne. Dette forutsetter at miljømessig og sosialt ansvar er integrert i forretningsvirksomheten.

Det å ta vare på og utvikle medarbeidernes kompetanse og engasjement er av stor betydning for å nå konsernets mål.

Implementeringsstrategi

- For å sikre at SAS konsernets policy med å bidra til en bærekraftig utvikling gjennomtrenger hele organisasjonen på alle nivåer, må samtlige enheter utvikle relevante mål og strategier på linje med nevnte policy.

Miljøpolitisk visjon, policy, mål og strategi

Miljøpolitisk visjon

- SAS konsernets miljøpolitiske visjon er at alle fire transporttypene, veitrafikk, jernbane, sjøfart og luftfart, bør betale for både investeringer og infrastruktur, samfunnets øvrige kostnader (f.eks. ulykker) og miljøbelastning ifølge prinsippene om forurenserens betalingsansvar. Deretter bør de konkurrere i et transportsystem uten skjev konkurranse, basert på et helhetssyn.

Miljøpolicy

- SAS konsernet skal bidra til en bærekraftig utvikling ved å minimere sin miljøbelastning og optimere sitt ressursforbruk.

Overordnede mål

- Innen rammen av SAS konsernets økonomiske og kvalitative mål skal all virksomhet drives med minst mulig miljøbelastning.
- SAS konsernet skal utvikle et av flybransjens mest ambisiøse miljøprogrammer.
- SAS konsernet skal ha en miljøstandard på nivå med de fremste konkurrentene i bransjen.
- SAS konsernets miljømål og miljøtiltak skal koordineres og harmoniseres med øvrige mål for produksjon, kvalitet og økonomi.

Kommunikasjonsmål

- SAS konsernet skal rapportere sitt miljøarbeid i en miljørapport.
- SAS konsernet skal skape forståelse for sin virksomhet og miljøpåvirkning hos eksterne interessenter.

Strategi

- Det skal utarbeides metodikk for å sikre at det tas hensyn til miljøkonsekvensene i alle konsernets beslutninger.
- Det skal innføres et miljøledelsessystem som bygger på prinsipper om kontinuerlig forbedring.
- Det skal lages metodikk og klima for å ta hensyn til medarbeidernes interesser og engasjement for konsernets miljøarbeid.
- Det skal etableres en utviklet dialog med leverandørene for å redusere miljøbelastningen.
- Det skal utarbeides et system for å sikre at beste mulige, kommersielt tilgjengelige, teknologi blir benyttet.
- Det skal utvikles en miljøstandard som er minst på høyde med konkurrentenes og som følger gjeldende lover og regler.
- SAS konsernet etterstreber en åpen og ærlig dialog om miljøarbeidet.

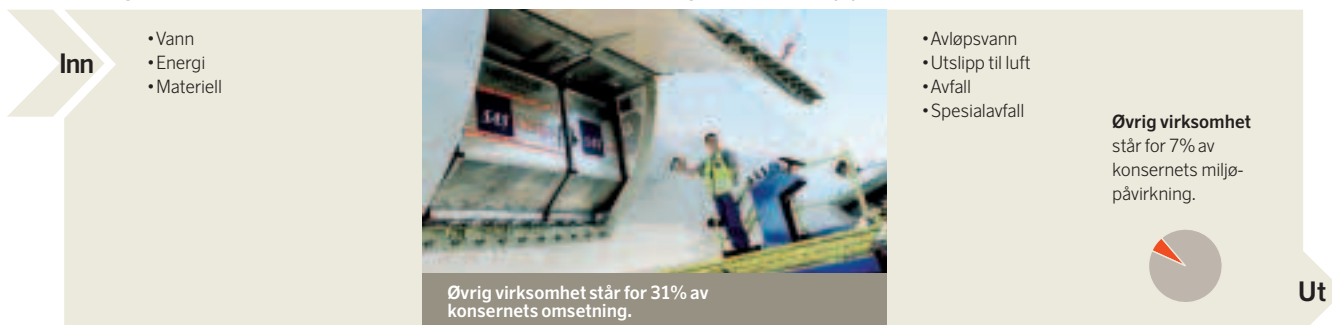
Ressursbruk og miljøpåvirkning

Av SAS konsernets totale miljøpåvirkning står Flyvirksomheten for ca. 80%, Airline Support Businesses og Airline Related Businesses for ca. 7% og Hotellvirksomheten for ca. 13%. Se Rapporteringsprinsipper www.sasgroup.net/miljo.

Flyvirksomheten: Scandinavian Airlines og Subsidiary & Affiliated Airlines



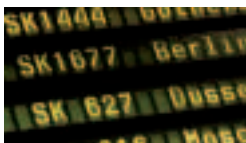
Øvrig virksomhet: Airline Related Businesses og Airline Support Businesses



Hotellvirksomheten: Rezidor SAS Hospitality



Omverdenen



Reiseindustrien er meget følsom for internasjonale og nasjonale kriser. Politiske konflikter, sosiale uroligheter og miljøkatastrofer resulterer i redusert reising, noe som viste seg tydelig etter terrorhandlingen i USA høsten 2001. Lønnsomheten for fly- og hotellvirksomheten påvirkes også sterkt av prisen på energi, vann, avfall og ikke minst olje. Spesielt oljeprisene varierer avhengig av den politiske situasjonen i verden og stiger vanligvis i krisesituasjoner.

Krav og forventninger

Forbrukere ser i økende grad ikke bare på produktene i seg selv, men også på hva bedriften bak produktene representerer. Det handler om vurderinger i viktige sosiale og etiske spørsmål og forventninger og krav til at selskapet tar miljøansvar.

Bedriftskunder stiller krav til at leverandører av både varer og tjenester må holde et visst nivå når det gjelder etikk, sosialt ansvar og miljøytelse. Krav stilles ikke minst av de bedrifter som har innført miljøledelsessystemer som er sertifisert i henhold til ISO 14001 eller registrert i henhold til EUs miljøledelsessystem EMAS. Disse må påse at deres leverandører har et miljøarbeid som minst ligger på nivå med egne ambisjoner. Også de fleste virksomheter innen SAS konsernet stiller miljøkrav til sine leverandører.

Kundekravene har hittil først og fremst kommet fra skandinaviske og tyske storbedrifter. Flere store kunder krever redogjørelse både for flyenes og hotellenes utslipp av karbondioksid, for å kunne beregne egne ansattes bidrag til drivhuseffekten.

For hotellvirksomheten er spørsmål om etikk og sosialt ansvar spesielt viktige. Ikke minst for Rezidor SAS som ekspanderer i Øst-Europa, Asia og Midt-Østen. Her savnes ofte både den miljøbevisstheten og den arbeidsmiljø- og miljølovgivningen som er gjengs både i Europa og i Nord-Amerika.

Klimaspørsmålet sentralt for reiselivsbransjen

Det er først og fremst energi- og transportsektorene som står i fokus når det gjelder utslipp av drivhusgassen karbondioksid. Sant nok er luftfartens andel av de globale karbondioksidutslippene bare 3%, men trekker likevel til seg stor interesse på grunn av den kraftige økningen som er spådd.

Den prognosen som FNs vitenskapelige panel i klimaspørsmål, IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) har gjort, tyder på at den globale flytrafikken kommer til å øke med 5% per år til 2015. Teknologitvilling og effektivisering fører likevel til at økningen av CO₂-utslippene anses å kunne begrenses til 3% per år.

Kyotoprotokollen og utslippshandel

FNs klimakonvensjon fra 1992, som senere har resultert i den såkalte Kyotoprotokollen, går ut på at alle industrialiserte land skal redusere sine utslipp av drivhusgasser til 95% av nivået for 1990 innen 2012.

EU, som er pådriver i den internasjonale klimapolitikken, har i henhold til Kyotoprotokollen påtatt seg å redusere fellesskapets

totale CO₂-utslipp med 8% innen 2010, sammenlignet med 1990.

Utslippene fra den internasjonale flytrafikken er utelatt fra Kyotoprotokollen. FNs organ for sivil luftfart, ICAO, har gjennom Kyotoprosessen og FN likevel blitt oppfordret til å ta for seg luftfartens rolle for å redusere de globale utslippene av drivhusgasser.

ICAOs miljøkomité, CAEP, anbefaler et system med fri handel med utslippsretter. Dette er ett av de markedsbaserte instrumenter som i henhold til Kyotoprotokollen kan brukes for å begrense de globale utslippene av karbondioksid. EU har besluttet å innføre et slikt system som skal gjelde mellom 2005 og 2008. Innledningsvis er det kun faste industri- og energianlegg som kan delta i systemet. Flere virksomheter skal på sikt inkluderes i handelssystemet, og Europaparlamentet har betonet at man også vil at transportsektoren skal være med.

Politikk, lover og reguleringer

Luftfarten reguleres først og fremst gjennom internasjonale overenskomster som besluttes innen rammene for ICAO. Det dreier seg for eksempel om standarder og normer for støy samt utslipp av hydrokarboner og nitrogenoksider. Dessuten finnes det ulike nasjonale og lokale regler som f.eks. støyrestriksjoner for start og landing eller særskilte, miljørelaterte avgiftssystemer. Trenden går mot økt bruk av miljørelaterte avgiftssystemer og operasjonelle begrensninger, med den doble hensikten å redusere lokale miljøproblemer og gi flyselskapene incitament til å bruke fly som ut fra et miljøsynspunkt tilsvarer beste tilgjengelige teknologi.

Miljøstyrende skatter og avgifter

Flydrivstoff er skattefritt ifølge en ICAO-policy fra begynnelsen av 1950-tallet. EU arbeider allikevel aktivt, via sine medlemsland innen ICAO, for å muliggjøre en global innføring av en karbondioksidskatt på flydrivstoff.

ECAC, et forum for europeiske luftfartsmyndigheter, har nylig utviklet en modell for et klassifiseringssystem til bruk ved innføring av emisjonsbasert avgiftssystem. Avgiftene settes ut fra hvor mange kilo nitrogenoksider som slippes ut, noe som betyr at flyselskapene må betale avgifter som øker lineært med den miljøpåvirkningen de forårsaker. Flere luftfartsmyndigheter, deriblant de svenske og sveitsiske, kommer til å gå over til denne modellen, og ytterligere andre, deriblant BAA (British Airport Authority), har kunngjort at de også kommer til å gå inn for den.

EU-kommisjonen har gjort flere utredninger for å undersøke mulighetene for å kreve miljørelaterte overflygingsavgifter

for emisjoner fra fly. Det dreier seg i første rekke om karbondioksid og nitrogenoksider. Både SAS konsernet og den europeiske organisasjonen for større flyselskaper, AEA, er av den oppfatning at en åpen handel med utslippkvoter er mye mer effektivt for å begrense de totale utslippene av karbondioksid.

Støy

Støy er en lokal miljøbelastning som får stadig større oppmerksomhet. Mange flyplasser har allerede innført støyavgifter, start- og landingsrestriksjoner eller til og med landingsforbud for de mest støyende flytypene. Flyplassene går da ofte ut fra ICAOs sertifiseringsssystem som klassifiserer fly etter den støyen de forårsaker. For eksempel har hele 37 flyplasser i Europa og USA innført en form for restriksjoner for fly i støyklassen Kapittel 3.

Den strengeste støyklassen, Kapittel 4, ble vedtatt av ICAO i 2001. Den gjelder alle nye flytyper som sertifiseres fra og med 2006. Alle flytyper som SAS konsernet har kjøpt inn og fått levert siden 1995, klarer kravene i Kapittel 4.

Det er tegn som tyder på at flere europeiske flyplasser som allerede arbeider med støybegrensninger og/eller støyavgifter, litt etter litt kommer til å benytte seg av Kapittel 4-standarder for å innføre operative begrensninger, eller som del av et fremtidig avgiftssystem. For SAS konsernet kan det begrense hvordan MD-80-flåten kan utnyttes. I den anledning undersøker konsernet hva som kan gjøres for at MD-80 skal kunne omsertifiseres til Kapittel 4.

Det finnes dessuten et EU-direktiv som på sikt kan påvirke luftfartens vilkår, et direktiv om «bedømmelse og håndtering av omgivelsesstøy». Senest i 2006 skal dette føre frem til et lovforslag fra EU-kommisjonen om støybegrensninger fra jernbane-, vei- og flytrafikk. I Skandinavia er det bare Stockholms, Göteborgs, Københavns og Oslos flyplasser som berøres, men ute i Europa påvirkes relativt sett mange flere flyplasser.

Trengsel og tak for utslipp

I tillegg til støy kan flyvirksomheten komme til å bli begrenset av faktorer som mangel på plass i tett befolkede områder, trengsel i luften og mangel på samordning av flytrafikkløsløsen. Beregninger viser at et system som bygger på en felles europeisk flygeledelse, i stedet for dagens nasjonale system, vil kunne gi en vesentlig drivstoffbesparelse. Det er derfor med stor tilfredshet at SAS konsernet noterer at EUs transportministere i 2002 er blitt enige om å legge frem et forslag om felles flygeledelse, «Single European Sky». På tilsvarende måte kommer det pågående arbeidet med å innføre et felles, øvre luftrom i Norden (Nordic Upper Area Control Center, NUAC) til å føre til betydelige besparelser når det gjelder drivstoff og utslipp.

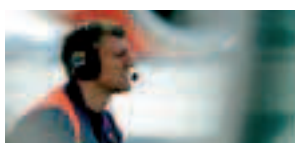
Det forekommer også at flyplasser, deriblant Arlanda, som er en viktig flyplass for Scandinavian Airlines, nærmer seg lokalt satte tak for miljøskadelige utslipp, først og fremst nitrogenoksider og karbondioksid. Når taket nås kan det få konsekvenser for trafikkvolumet.

Avfall

EU har som mål å redusere siste del av avfallshåndteringen med 20% innen 2010 sammenlignet med nivået i år 2000. Strategien er å forebygge at avfall oppstår og prioritere gjenbruk, gjenvinning og energigjenvinning. EUs deponidirektiv går ut på å redusere deponering av organisk avfall kraftig. Ved implementeringen av direktivet har EUs medlemsland valgt forskjellige veier. De fleste innfører likevel krav til kildesortering og forbud mot deponering av organisk og brennbart materiale. Høyere avfalls- og deponiavgifter er et stadig mer vanlig styringsmiddel. Å redusere avfallsmengdene og øke kildesorteringen er derfor økonomisk motivert for samtlige virksomheter i SAS konsernet.

For mer informasjon om luftfartens og reiselivsbransjens forutsetninger i omverdenen, se www.sasgroup.net/miljo.

Miljøvirksomheten 2002



SAS konsernet har i 2002 tilpasset sin kapasitet etter rådende etterspørsel. Dette har ført til mer effektiv utnyttelse av ressursene og økte relative miljøforbedringer. Konsernets totale miljøeffektivitet er vesentlig forbedret. For eksempel er Scandinavian Airlines' miljøindeks blitt forbedret med 8 enheter og Braathens med 14.

Det er en rekke forklaringer på det meget positive resultatet:

Overkapasiteten på det norske innenriksmarkedet ble redusert som et resultat av at Braathens ble en del av SAS konsernet. Etter at Scandinavian Airlines og Braathens i april 2002 begynte å samordne sine trafikksystemer i Norge har Braathens miljøytelse blitt kraftig forbedret.

Samordningen har for eksempel ført til at Braathens drivstofforbruk per RPK er blitt redusert med 18% og kabinfaktoren er økt med 8,4 prosentenheter.

Både Scandinavian Airlines, Braathens og Air Botnia har

fløyet lengre strekninger i gjennomsnitt per flyging i 2002 sammenlignet med tidligere år. Det fører til redusert relativ miljøbelastning fordi det er ved start og landing den største miljøbelastningen oppstår.

Også hotellvirksomheten kan vise til miljøeffektiviseringer når det gjelder energi- og vannforbruk, selv om de totale karbondioksidutslippene har økt som følge av hotellvirksomhetens ekspansjon. Den relative mengden usortert avfall har økt, noe som sannsynligvis kommer av at det er innført et forbedret måle- og rapporteringssystem.

Organisasjon

Scandinavian Ground Services (SGS) og SAS Technical Services (STS) er blitt omgjort til selvstendige forretningsenheter. Begge har overtatt virksomhet fra andre deler innen konsernet, noe som bidrar til et forbedret miljøresultat som følge av stordriftsfordeler og effektivitetsgevinster.

Miljøforum er i løpet av året blitt erstattet av SAS konsernets Miljønettverk som består av konsernets miljøstab og miljøkoordinatorene i respektive virksomheter. Konsernets miljødirektør er leder.

Nye regler

EU har tatt i bruk et støydirektiv som også inkluderer operasjonelle begrensninger. Det gir flyplasser mulighet fra og med 2003 til å begrense adgang for flytyper som har mindre margin enn 5 dB(A) til Kapittel 3, som har de strengeste någjeldende kravene. SAS konsernets flyflåte klarer de kravene.

I henhold til en miljøtest i 1997 for utbygging av Københavns flyplass kreves en reduksjon i støykonturen ved flyplassen fra 2005 tilsvarende 5 dB(A). Dessuten gjelder nye nattregler som innebærer at måleverdien fra hver enkelt flyging ikke må overstige 80 dB(A). SAS konsernet har ingen planer om nattstart i rutetrafikken, men har i dag et antall starter med MD-80 som overskrider 80 dB(A). De nye reglene trenger ikke bli noe problem under forutsetning av at trafikkmengden blir som antatt i beslutningsunderlaget. Men dersom trafikken øker kan det bli vanskelig å utnytte konsernets MD-80 for visse flyginger til og fra København. Dette er en sterkt medvirkende årsak til at SAS konsernet i løpet av året begynte å undersøke mulighetene for støybegrensning av MD-80 og finne nye prosedyrer ved inn- og utflyging for å senke støynivåene.

I Norge innføres en avgift for miljøhåndtering av glykol fra og med 2003 som skal belaste samtlige brukere av glykol på norske flyplasser. Bare på Oslos flyplass Gardermoen vil avgiften beløpe seg til cirka 12 MSEK for SAS konsernets vedkommende.

Norske miljømyndigheter krever at Gardermoen kun benytter avisingsvæsker uten triazol etter 1. januar 2003. Kravene har ikke kunnet innfris fordi væsker uten triazol ikke har vært tilgjengelige på markedet. STS samarbeider med flyplassseier, miljømyndigheter og kjemikalieleverandører for å finne en fullgod erstatning for triazol.

Den miljørelaterte nattavgiften som består av et påslag på 50% på landingsavgiften og som tidligere kun gjaldt Gardermoen, er innført på samtlige norske flyplasser unntatt Longyearbyen (Svalbard). Tiltakene har liten påvirkning på SAS konsernets regulære flyruter, men kommer til å berøre konsernets chartervirksomhet.

Hendelser

Scandinavian Airlines la i mars 2002, som første flyselskap i verden, ut en emisjonskalkulator på sin hjemmeside. Ved hjelp av denne kan de kundene som ønsker det beregne egen bedrifts eller ansattes miljøpåvirkning ved flyreiser. For å sikre kvaliteten på oppgitte verdier og opplysninger har Scandinavian Airlines latt eksterne revisorer granske emisjonskalkulatoren.

SAS Miljørapport 2000 ble våren 2002 kåret til Europas beste miljørapport i konkurransen European Environmental Reporting Awards.

SAS konsernets års- og miljørapport 2001 ble kåret til

Danmarks beste ikke-finansielle, frivillige rapport av den danske revisorforeningen og avisen Børsen.

Braathens Helse-, Miljø- og Sikkerhetsrapport 2001 fikk hederlig omtale i den norske konkurransen om beste miljørapport.

Et miljøinformasjons- og opplæringsprogram ble lagt ut på Scandinavian Airlines' intranett i 2002. I 2003 blir det tilgjengelig for samtlige medarbeidere i konsernet. Opplæringsprogrammet kan benyttes av alle, men spesielt av de enheter som velger å sertifisere virksomhetens miljøledelsessystem i henhold til standarden ISO 14001.

Et nytt renseanlegg for spillvann i tilknytning til hangarene ved flyplassen i København er satt i drift. Anlegget har kostet 7,2 MSEK.

Braathens har i 2002 tatt i bruk nye renseanlegg på flyplassene i Oslo og Stavanger. Anleggene, som tilsvarer en investering på 4,5 MSEK, er helt lukket og omfattes derfor ikke av særskilte miljøtillatelser.

STS har overtatt ansvaret for hele beholdningen av brannsløkkingsmidlet halon fra bedriften Dansk Halonbank. STS komponentverksted mottok 10 tonn og den sammenlagte beholdningen er 38 tonn. Haloner brukes som sløkkeutstyr for flymotorer og for håndsløkkere i kabinen. Haloner bryter ned ozonlaget i atmosfæren, og både produksjon og bruk av haloner er forbudt. Men ikke for luftfarten som har dispensasjon. Halonbanken håndterer bare resirkulerte haloner.

Den tredje rullebanen på Arlanda ble innviet i 2002, og i begynnelsen av 2003 kom miljøgodkjenningen. Den nye banen, som åpnes for trafikk i april 2003, innebærer redusert støy for naboene og økt kapasitet på flyplassen. Dette reduserer risikoen for forsinkelser. Det lokale taket for utslipp av karbondioksid og nitrogenoksider består og påvirkes ikke av den nye banen.

I Norge er det innledet forhandlinger angående erstatning for støyforstyrrelser i forbindelse med Oslos flyplass Gardermoen. Syv eiendomsinnehavere er allerede tilkjent erstatning på mellom 60 000 og 460 000 SEK, og nå har ytterligere 218 eiere reist krav mot flyplassseieren. SAS konsernet er ikke direkte part i dette, men saken illustrerer den økende oppmerksomhet som trafikkstøy får.

Konsesjoner, overskridelser, hendelser og tvister

Konsesjoner, gjeldende miljøtillatelser og overtredelser samt hendelser rapporteres i Årsberetningen på side 76. Eventuelle hendelser av mer begrenset økonomisk og miljømessig betydning omtales under respektive ansvarlige virksomhet.

Samarbeid

SAS konsernets flyselskaper deltar aktivt i en rekke nasjonale og internasjonale fora der luftfartens miljøspørsmål diskuteres. Det gjelder eksempelvis FNs organ for sivil luftfart, ICAO, flyselskapsorganisasjonene IATA og AEA samt den nordiske arbeidsgruppen for luftfartens miljøspørsmål, N-ALM.

Scandinavian Airlines har i mange år spilt en sentral rolle når det gjelder utvikling og miljøforbedring av fly og motorer. Det gjelder ikke minst i forbindelse med selskapets kjøp av nye fly, som alltid først skjer etter lange forhandlinger med sikte på å få frem løsninger som representerer beste økonomisk tilgjengelige teknologi.

I 2002 har Scandinavian Airlines sammen med Boeing innledet et miljø- og utviklingsprosjekt, Green Team. Arbeidet er blant annet rettet mot reduksjon av støy og drivstofforbruk,

reduert bruk av kadmium og krom samt forbedre miljøkommunikasjonen.

I København samarbeider SAS konsernet med myndigheter og flyplasseiere om å vurdere og revidere gjeldende regler for reversering ved landing samt utflygingstraseer ved start. Samarbeidet og dialogen om dette forventes, sammen med en fortsatt fornyelse av flyflåten, å føre til redusert flystøy.

Scandinavian Airlines og blant annet det svenske luftfartsverket, energimyndighetene og Volvo Aerospace støtter og deltar i et forskningsprosjekt som undersøker muligheten for å utvikle syntetisk flydrivstoff av bioråvare. Arbeidet drives av forskningsbedriften Oroboros i samarbeid med Chalmers Tekniska Högskola. En arbeidsrapport ble lagt frem i 2002. Resultatet ble bedømt som interessant, og det ble besluttet at forskningsprosjektet skal drives videre, og med fortsatt støtte fra Scandinavian Airlines.

Profil, image og sponsoraktiviteter

SAS konsernet støtter blant annet prosjekter som er satt i gang av Verdens Naturfond WWF og Stiftelsen Håll Sverige Rent. SAS er hovedsponsor for den norske Sofieprisen for bærekraftig utvikling og for «Royal Awards for Sustainability» som er en miljøpris stiftet av kronprinsene i Danmark og Spania.

Både Scandinavian Airlines og Braathens samarbeider med den norske miljøstiftelsen Bellona om det såkalte B7-programmet som blant annet handler om å introdusere ny miljøteknikk og stimulere til bærekraftig utvikling.

SAS konsernet og dens selskaper samarbeider i flere tilfeller med sentrale og lokale Redd Barna-organisasjoner.

Braathens ansatte gir bidrag til SOS Barnebyer i et initiativ som er organisert av selskapet.

Representanter for konsernets miljøstab foreleser regelmessig på seminarer og høyskoler.

Mer om samarbeidet, profil, image og sponsoraktiviteter på www.sasgroup.net/miljo.

Miljø og økonomi

Miljøarbeidet i SAS konsernet har flere overordnede hensikter: I tillegg til å sørge for at konsernet driver sin virksomhet på en måte som er i tråd med miljølover og bestemmelser, tar det sikte på å effektivisere ressursutnyttelsen og redusere miljøbelastningen. Miljøarbeidet bidrar derved til å styrke konsernets økonomi og varemerker. Se også Profil og image side 114.

I SAS konsernets virksomhet er det en forbindelse mellom forbedret kostnadseffektivitet og redusert miljøpåvirkning. For eksempel er det en direkte forbindelse mellom karbondioksidutslipp fra flymotorene og flyenes drivstofforbruk. Derfor faller SAS konsernets bestrebelse på å holde drivstofforbruket nede av økonomiske årsaker sammen med ambisjonen om å minimalisere karbondioksidutslippene. Tilsvarende gjelder for all annen virksomhet som, utover miljømessige årsaker, har sterke økonomiske motiver for å redusere energi- og annen ressursbruk.

Det finnes en rekke miljørelaterte faktorer i omverdenen som kan påvirke konsernets kostnader på sikt. Nedenfor følger noen eksempler:

- Handel med utslippsrettigheter kan øke kostnadene for karbondioksidutslipp. SAS konsernet anses å være godt posisjonert med stor andel miljøeffektive fly på det tidspunkt en handel kan bli aktuell.
- Bruk av Kapittel 4-standarder på enkelte flyplasser for innføring av operative begrensninger og/eller økte støyavgifter anses å kunne påvirke kostnader og verdi for SAS konsernets MD-80-flåte negativt.
- En eventuell innføring av karbondioksidskatt kan innebære konkurransevridning dersom den ikke innføres globalt men kun i EU.
- Flyplassen i Stockholm, som er viktig for SAS konsernet, nærmer seg taket for miljøbelastende utslipp av nitrogenoksider og karbondioksid. På flyplassen i København settes et tilsvarende tak for støy i 2005. Det kan senere påvirke verdien på MD-80-flåten

Det er lettere å påvise forbindelsen mellom miljøarbeid og kostnadsbesparelser enn å vise påvirkningene det har på inntektene. Forbindelsen er av mer indirekte art, f.eks. ved at miljøarbeidet fremmer kundekontakten og gir nye forretningsmuligheter.

Et gjennomtenkt miljøarbeid reduserer risikoen for brudd på miljøbestemmelser, noe som kan føre til både negativ publisitet og direkte kostnader i form av bøter og skadeserstatning. Et fremtidsrettet miljøarbeid reduserer også risikoen for å overraskes av nye og strengere miljøkrav fra marked eller myndigheter. Ved å komme legale eller avgiftsrelaterte krav i forkjøpet kan SAS konsernets forskjellige virksomheter skaffe seg konkurransefordeler.

Konsernet har ingen miljørelaterte reserverasjoner eller ansvarsforbindelser. Se videre på www.sasgroup.net/miljo, der det finnes en sammenstilling av miljørelaterte investeringer for de siste fem årene. Her gis det også et mer inngående resonnement vedrørende miljø og økonomi, samt miljørelaterte forretningsrisikoer/-muligheter.

Flyvirksomheten

I et flyselskap står flyvirksomheten for 90% av miljøpåvirkningen. Det dreier seg i første rekke om drivstofforbruket som gir opphav til utslipp av karbondioksid og nitrogenoksider samt støy.

Samtidig som luftfartens miljøproblemer har fått stadig større oppmerksomhet er dens relative miljøpåvirkninger redusert. Teknologit utviklingen har ført til at støypåvirkningen er redusert med 90% i løpet av de siste 30 årene. Drivstofforbruket er i samme periode halvert og gir følgelig 50% mindre utslipp av karbondioksid per passasjerkilometer.

Det viktigste miljøtiltaket som et flyselskap kan gjennomføre er å fornye flyflåten kontinuerlig og da velge siste og sett fra et miljøsynspunkt beste kommersielt tilgjengelige teknologi.

Det er blitt stadig mer vanlig at flyplasser, fremfor alt i Europa, innfører ulike typer av avgiftssystemer eller operative restriksjoner i den hensikt å bli kvitt de flyene som skader miljøet

mest. For flyselskaper som ønsker å utnytte hele sin flyflåte på en optimal måte er det derfor viktig å ha fly som takler samtlige miljøkrav.

SAS konsernets flyflåte er forholdsvis ung og har god miljøytelse. Eksempelvis er gjennomsnittsalderen på Air Botnias 10 fly 3,5 år, og Spanair bytter for tiden ut deler av sin MD-80-flåte med nye Airbus A320 og A321. Også Braathens og Scandinavian Airlines fornyer sine flyflåter.

SAS konsernet analyserer også muligheter og effekter av å bruke nye regionaljetfly i fremtiden.

Kabin og bakke står til sammen for ca. 10% av flyvirksomhetens miljøpåvirkning. Det handler fremfor alt om vann-, energi- og kjemikalieforbruk samt avfallsgenerering. Fordi drivstofforbruket er sentralt både økonomisk og miljømessig, prioriteres tiltak som kan begrense vekten på det som tas om bord i flyet.

Nøkkeltall for flyvirksomheten ¹															
	Scandinavian Airlines			Spanair			Braathens			Widerøe			Air Botnia		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000
RPK, mill.	23 621	23 296	22 923	8 690	10 117	9 709	3 623	3 441	2 925	417	357	378	332	254	219
ASK, mill.	34 626	35 981	34 189	12 411	14 887	13 961	5 483	5 941	5 413	823	709	725	671	579	533
Kabinfaktor, %	68,2	64,7	67,0	70,0	68,0	69,6	62,4	54,0	54,0	50,6	50,3	52,1	49,4	44,0	41,0
Drivstofforbruk, kg/RPK*	0,051	0,056	0,057	0,045	0,045	0,041	0,047	0,057	-	0,078	0,084	0,082	0,093	0,116	0,128
Utslipp av karbondioksid (CO ₂), 1 000 tonn	3 765	4 110	4 095	1 226	1 424	1 253	545	630	638	102	95	97	98	94	88
Utslipp av nitrogenoksider (NOx), 1 000 tonn	13,7	14,8	14,3	4,1	4,9	-	1,5	1,8	1,8	0,14	0,12	0,12	0,2	0,2	0,2
Støypåvirkning, km ² /85dB(A) ved start ²	2,64	2,98	3,41	5,5	5,7	-	1,98	1,87	-	0,33	0,32	0,32	1,27	2,67	-
Miljørel. skatter og avgifter, MSEK	493	1 024	912	5	-	-	179	552	-	39	80	22	1	1	3
Miljøindeks ³	72	80	82 ⁴	101	100	-	86	100	-	101	104	100	77	100	-

	Scandinavian Airlines	Spanair	Braathens	Widerøe	Air Botnia
Miljøledelsessystem ⁵	●	●	●	○	●
Miljøpolicy/Miljømål	●	●	●	○	●

● Ja ○ Delvis ○ Nei

* Justert sammenlignet med den trykte rapporten.

¹ For avgrensninger se Rapporteringsprinsipper www.sasgroup.net/miljo ² Veid støykontur med hensyn til antall starter per dag med respektive flytype i trafikksystemet.

³ Miljøindeksen består av sammenveid fly-, bakke- og kabinindeks. ⁴ 1996=100 ⁵ Målet er at alle miljøledelsessystemer skal tilpasses den internasjonale standarden ISO 14001.

Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines står for 61% av konsernets totale passasjerantall.

Årets resultat

Scandinavian Airlines totale miljøindeks er forbedret med 8 enheter fra 80 til 72. Det langsiktige målet er en forbedring på i gjennomsnitt 3 enheter per år til og med 2004, et mål som er godt innenfor rekkevidde.

Totalindeksen er en sammenveining av fly-, kabin- og bakkeindeks. Kabinindeksen er forbedret med 4 enheter til 63 (67). Bakkeindeksen er blitt noe svakere og ligger på 92 (91), som kan forklares med økt energi- og glykolforbruk på grunn av værforholdene i vintersesongen 2001/2002. En del av Braathens glykolforbruk er under en overgangsperiode blitt bokført på Scandinavian Airlines. Sammenligningstallene for bakke- og kabinindeks 2001 er justert.

Det er flydelen av totalindeksen som står for den største påvirkningen i positiv retning. Den er forbedret fra 80 til 71. Forbedringen skyldes i første rekke at kabinfaktoren er økt med 3,5 prosentenheter til 68,2%, samtidig som drivstofforbruket har minket med 10,6% per RTK.

Støypåvirkning og utslipp av nitrogenoksider er redusert betydelig, noe som hovedsakelig skyldes at flyflåten er fornyet og eldre fly som eksempelvis DC-9 er faset ut.

På interkontinentale ruter ble det målt den høyeste kabinfaktoren på 10 år, hele 83,3%, til tross for at kapasiteten økte i løpet av året ved at Boeing 767 ble erstattet med Airbus 330/340, som har betydelig flere seter.

Introduksjonen i 2003 av det nye privatreisekonseptet, «Scandinavian Light», kommer til å føre til en mer effektiv ressursutnyttelse. Kabinfaktoren er generelt sett meget høy på denne typen flyginger.

Flyflåtens utvikling

Scandinavian Airlines flyflåte bestod ved årsskiftet 2002/2003 av 199 fly. Selskapet fører samtaler med Airbus om å

forskyve leveringen av 4 bestilte Airbus A321, da behovet for nye fly for tiden er lav.

Scandinavian Airlines miljølogo, som angir beste kommersielle tilgjengelige miljøteknologi, er gjennom året satt på motoren til MD-90. Logoen står allerede på Boeing 737, og det er besluttet også å sette den på Airbus A321.

Kabin

Introduksjonen av det nye kundekonseptet «Scandinavian Direct», som blant annet innebærer servering av lettere måltider, medfører at det benyttes engangsmateriale i større utstrekning enn tidligere. Dette gir samtidig lavere vekt om bord og en forenklet cateringproduksjon. Til tross for økt bruk av engangsmateriale minket avfallsmengden noe til 0,30 (0,31) kg per måltid. Hoveddelen av kabinavfallet går til forbrenning og energigjenvinning.

Vannforbruket per måltid har økt med 8% til 6,15 (5,68) liter, mens energiforbruket er redusert med 9% til 1,04 (1,15) kWh per måltid.

Drikkebokser tilsvarende 25,13 (34,5) tonn aluminium ble lastet på innenriks flyginger i Norge og Sverige. I Norge ble det samlet inn 7,32 (14,26) tonn bokser, noe som tilsvarer en innsamlingsgrad på 62 (76)%.

Miljøindeks totalt - Scandinavian Airlines
1996=100



Det norske retursystemet er koblet til en miljøavgift. Den som oppnår en innsamlingsgrad på 90% får avgiftsfritak. Scandinavian Airlines betalte en returavgift tilsvarende 1 MSEK. Det er startet et prosjekt for å øke innsamlingen i den hensikt å bli helt avgiftsfri.

I løpet av året har Scandinavian Airlines gjennomført et prosjekt for å redusere såkalt overcatering, det vil si ekstra måltider som lastes ved hver flyging. Overcateringene kastes etter flygingen. Prosjektet har ført til at cirka 250 000 færre måltider er blitt lastet om bord. Dette tilsvarer cirka 125 tonn avfall, og kostnader for overcatering er redusert med 25%.

Avdelingen for Cabin Operations har i løpet av året videreutviklet sitt miljøprogram og sin miljøstrategi. Det er fattet beslutning om at samtlige som arbeider med logistikkspørsmål skal gjennomgå miljøopplæring i 2003.

I Danmark er det innledet et forsøk på kildesortering av papir om bord på flyene. Forsøket skal utvides til også å omfatte sortering av øvrige avfallsfraksjoner.

Miljøledelse

Scandinavian Airlines er det første av konsernets flyselskaper som har introdusert miljønøkkeltall i sine Balanced Scorecard, som benyttes som en del av virksomhetsstyringen. Flyselskapsledelsen får en gang per måned, som en del av styringen, en indeks som viser hvordan flyflåten utnyttes ut fra miljøytelse. Denne indeksen har overtruffet målsetningen for 2002.

Miljø inngår også som en del av internkontrollrevisjonene som gjennomføres regelmessig. Planlegging, gjennomføring, rapportering og oppfølging gjøres av helse-, miljø- og sikkerhetsavdelingene (HMS) innen Scandinavian Airlines.

Miljøprogram

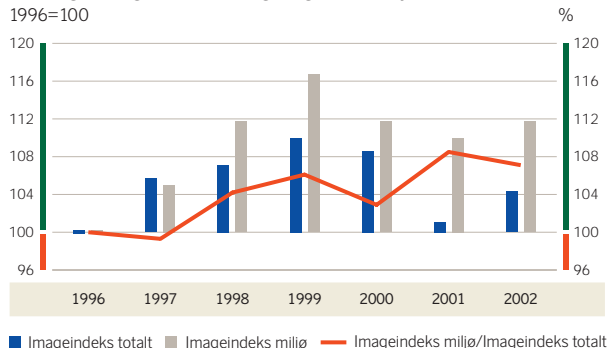
Scandinavian Airlines' miljøprogram blir gjennomgått og fastsatt en gang hvert år. Miljøprogrammet for 2002 er oppfylt på de fleste punkter. Som et resultat av det økonomiske innsparingsprogrammet og organisasjonsendringer har likevel fullførelsen av fornyelsen av flyflåten som pågår blitt skjøvet litt frem i tid. Dette gjelder også miljøopplæringen, som var ment å omfatte ledelsen og nøkkelpersoner innen Scandinavian Airlines.

Miljøprogrammet for 2003 er noe revidert som følge av organisasjonsendringer og forskyvninger av leveringen av nye fly.

Profil og image

Scandinavian Airlines måler årlig hvordan selskapet oppfattes av allmennheten i en «Fornøyd Kundeindeks», NKI. I denne

Utvikling av imageindeks totalt og imageindeks miljø
1996=100



inngår åtte forskjellige faktorer. Allmennhetens oppfatning av Scandinavian Airlines som et miljøbevisst flyselskap er en av faktorene. I diagrammet «Utvikling av imageindeks totalt og imageindeks miljø», fremgår det at miljøarbeidet bidrar til positiv utvikling av Scandinavian Airlines' image. I 2002 har både totalimage og miljøimage utviklet seg positivt sammenlignet med resultatet for 2001.

SAS Commuter

SAS Commuter er et produksjonsselskap for Scandinavian Airlines, men kan i tilfelle overskuddskapasitet også operere på oppdrag fra andre selskaper innen konsernet. Selskapet har en flyflåte som består av 29 fly med en gjennomsnittsalder på 3,8 år.

SAS Commuters hovedoppgave er å frakte passasjerer fra Skandinavia og Nord-Europa til Københavns trafikksystem. SAS Commuter driver vedlikeholdsvirksomhet i København, Stockholm og Trondheim. I København er virksomheten konsesjonspliktig. Samtlige miljødata fra SAS Commuter er integrert i de data som rapporteres av Scandinavian Airlines.

Miljø og økonomi

Samtidig som forbrenning av flydrivstoff står for hoveddelen av Scandinavian Airlines' miljøpåvirkning, står drivstoffkostnadene for cirka 9% av selskapets kostnadsmasse.

Til forskjell fra flere andre trafikktypene betaler luftfarten sine kostnader for infrastruktur (kostnader for utnyttelse av flyplasser og flytrafikkledelse) og sine kostnader for miljøpåvirkning. I 2002 betalte Scandinavian Airlines cirka 5,4 (5,3) milliarder SEK globalt for utnyttelse av infrastrukturen, hvorav cirka 3,5 (3,6) milliarder SEK utgjorde Scandinavian Airlines' egne kostnader. Det resterende utgjorde skatter og avgifter som selskapet har administrativt ansvar for. Infrastrukturkostnadene tilsvarer 13,8 (12,4)% av Scandinavian Airlines' omsetning. De eksterne miljørelaterte kostnadene i form av miljøavgifter, miljørelaterte avgifter og miljøskatter beløp seg til 493 (1 024) MSEK. Utover disse har Scandinavian Airlines miljørelaterte kostnader for avfall og rensaneanlegg med mer på cirka 8 (21) MSEK, og kostnader for miljøorganisasjonen på 6,0 (5,6) MSEK (eksklusive interne kostnader).

Utviklingen av de eksterne miljørelaterte kostnadene i løpet av de seneste fem årene og utviklingen av disse kostnadene i forhold til omsetningen, samt deres påvirkning på konsernets EBITDAR og CFROI rapporteres på hjemmesiden www.sasgroup.net/miljo.

Subsidiary & Affiliated Airlines

Spanair

Spanair står for 20% av konsernets totale passasjerantall.

Spanair, som er Spanias nest største flyselskap, er et flyselskap med en kostnadsstruktur og et effektivitetsnivå som ligger på linje med de mest effektive lavkostflyselskapene i Europa. Men til forskjell fra disse tilbyr Spanair et nettverk og produkter som ligner mer det fullserviceflyselskapene tilbyr.

Årets resultat

Spanairs miljøindeks ligger relativt stabilt for 2002 sammenlignet med 2001 på 101 (100), til tross for at de interkontinentale flyrutene med drivstoffeffektive Boeing 767 er lagt ned. Enkelte effektiviseringer er gjennomført på det europeiske rutenettet.

Flyflåten består av 49 (48) fly. Spanair har startet en fornyelse av flyflåten som betyr at deler av MD-80-flåten er faset ut og vil gradvis frem til 2007 bli erstattet med 21 Airbus A320 og A321 med høyere miljøytelse.

Miljøledelse

Spanair har som eneste spanske flyselskap et sertifisert kvalitetsledelsessystem ifølge ISO 9000:2000. Dette inkluderer også et visst hensyn til miljøet.

I desember 2002 besluttet Spanair å etablere en miljøledelsesfunksjon. Den er koblet til den stabsfunksjonen som håndterer kvalitetsspørsmål. Kvalitets- og miljøsjefen rapporterer direkte til administrativ ledelse. Et miljøledelsessystem basert på kravene i ISO 14001 skal innføres. Det skal være helt integrert med selskapets kvalitetsledelsessystem. Implementeringen skal være gjennomført i slutten av 2004.

Braathens

Braathens står for 13% av konsernets totale passasjerantall. Braathens trafikkerer med sine 27 Boeing 737 hovedsakelig innenriksruter i Norge, men også destinasjoner på de britiske øyer samt ved Middelhavet. Braathens har også et stort antall charterflyginger.

Årets resultat

Braathens totale miljøindeks er forbedret med 14 enheter, fra 100 til 86. Basisår er 2001.

Den kraftige forbedringen forklares med en mer effektiv utnyttelse av flyflåten, blant annet som følge av samordning med Scandinavian Airlines' rutenett i Norge fra og med april 2002. Braathens har til en viss grad endret sitt rutenett med gjennomsnittlig lengre flystrekninger som konsekvens. Kabinfaktoren har økt med 8,4 prosentenheter til 62,4%, og drivstofforbruket per RPK er redusert med 18%.

Etter 1. september har Scandinavian Ground Services tatt hånd om Braathens stasjonstjenester.

Drikkebokser tilsvarende 14,01 (11,46) tonn aluminium ble lastet på flyene. Av dette ble det samlet inn 10,24 (11,00) tonn bokser, som tilsvarer en innsamlingsgrad på 73 (96)%. Braathens har tidligere vært helt avgiftsfri i Norge når det gjelder aluminiumsbokser. Nedgangen i 2002, som kan føre til en fremtidig avgift, har for det meste oppstått under årets siste måneder. En utredning om årsakene er påbegynt.

Den totale avfallsmengden for bakkevirksomheten gikk ned med 16,5% til 863 (1 034) tonn. Mengden spesialavfall økte med 91% til 63 (33) tonn. Økningen henger i første rekke sammen med at avdunnet vann fra de helt lukkede renseanleggene som ble tatt i bruk i 2002, ble kjørt bort og tatt hånd om som spesialavfall.

Braathens hadde i første halvår 2002 utslipp av avløpsvann med for høyt innhold av tungmetaller fra verkstedene på flyplassen i Stavanger. Utslippene er rapportert til berørt myndighet. Forholdet ble rettet opp ved at et nytt, lukket renseanlegg ble tatt i bruk 1. juli 2002.

Miljøledelse

Braathens miljøarbeid er koblet til selskapets kvalitetsorganisasjon. Sjefen for Helse, Miljø og Sikkerhet rapporterer til kvalitetssjefen, som i sin tur rapporterer direkte til administrerende direktør. Dessuten finnes en HMS-koordinator og/eller miljøkoordinator på avdelingene for fly-, bakke- og teknisk virksomhet.

Braathens har et miljøledelsessystem som omfatter hele virksomheten. Miljøopplæringen gjennomføres som en del av HMS-arbeidet.

Braathens har publisert en separat HMS-rapport siden 1996. HMS-rapportene kan lastes ned fra hjemmesiden www.braathens.no.

Miljø og økonomi

For Braathens, som har stor virksomhet i Norge, slår de norske miljørelaterte avgiftene sterkt ut. I 2002 betalte selskapet en miljøbegrunnet passasjeravgift frem til 1. april på 120 (502) MSEK. For 2002 var karbondioksidavgiften på 56 (50) MSEK og nattillegget på 1,6 (0,8) MSEK.

Widerø's Flyveselskap

Widerø's Flyveselskap står for 4% av konsernets totale passasjerantall. Selskapet driver trafikk med sine 29 deHavilland innenriks, samt til seks destinasjoner utenfor Norge.

Årets resultat

Totalindeksen er forbedret med 3 enheter fra 104 til 101.

Beregningen av totalindeks er gjort ut fra forutsetningen av at kabinindeksen er 100, fordi Widerøe har en meget enkel servering om bord som sjelden forandres. Widerøe's forbedrede indeks skyldes først og fremst effektiviseringer som er foretatt og et noe større innslag av lengre flyginger. Drivstofforbruket per betalt passasjerkilometer er blitt redusert med 7,6%.

Drikkebokser av aluminium på til sammen 1,35 (0,63) tonn ble lastet og 0,44 (0,55) tonn samlet inn, noe som tilsvarer en innsamlingsgrad på 32,7 (86,7)%.

Widerøe planlegger å øke antall deHavilland Q400 i de kommende tre årene, noe som vil føre til lavere relativ miljøbelastning.

Miljørelaterte skatter og avgifter beløp seg til 39 (80) MSEK.

Air Botnia

Air Botnia står med sine 10 fly for 2% av konsernets totale passasjerantall.

Selskapet driver matetrafikk fra Finland til Stockholm, København, Oslo og Göteborg. I 2002 introduserte Air Botnia en ny direkterute mellom Helsingfors og Brussel.

Årets resultat

Totalindeksen er forbedret med 23 enheter fra 100 til 77. Totalindeksen er basert på 2001 og er beregnet fra flyindeksen. Mangel på data har gjort at kabin- og bakkeindeksen er satt til 100 for 2002.

Den store forbedringen skyldes omlegging av rutenettet og fornyelse av flyflåten. Den nye flåten som består av fem Avro RJ-85 og fem SAAB 2000 er en av Europas yngste flyflåter. Den har halvert støypåvirkningen og redusert drivstofforbruket per RPK med 20% sammenlignet med den tidligere flyflåten. I 2002 har Air Botnias cateringleverandører påbegynt et forsøk med gjenvinning av emballasje på Helsingfors flyplass. Hensikten er å redusere mengden emballasjeavfall.

Øvrig virksomhet

Airline Support Businesses og Airline Related Businesses



Nøkkeltall Airline Support Businesses/Airline Related Businesses			
	2002	2001	2000
Vannforbruk, 1 000 m ³	162	187	221
Energiforbruk, GWh	205	193	186
Usortert avfall, tonn	786 ¹	3 034	3 055
Spesialavfall, tonn	532 ¹	1 429	1 306
Drivstofforbruk kjøretøy, 1 000 liter	6 315	6 139	6 078
Glykolforbruk, m ³	4 516	2 751	4 597
SAS Media			
Papir, tonn	527	480	-
Antall produserte originalsider	2 596	2 576	2 786
Energiforbruk, MWh	118	114	-

¹ På grunn av endret rapporteringsmetode kan 2002 ikke sammenlignes med tidligere år.

Øvrig virksomhet står for til sammen 7% av konsernets miljøpåvirkning.

Facility Management

SAS konsernets eide og leide bygninger og eiendommer forvaltes av konsernets stabsfunksjon Facility Management. Den bygningsflate som Facility Management rapporterer ressursforbruk og miljøbelastning for er på cirka 600 000 m².

En del av bygningsarealet disponeres av enheter som hovedsakelig driver med administrasjon og kontorvirksomhet. Miljøpåvirkningen består i disse tilfellene først og fremst av energiforbruk, generering av kontoravfall og i en viss utstrekning vannforbruk.

Andre deler av bygningsflaten omfatter verksteder og hangarer og disponeres av enheter som er av mer teknisk natur, som eksempelvis SAS Technical Services' verksteder. Her består miljøpåvirkningen også av kjemikaliebruk og generering av spesialavfall.

Fordi mange av bygningene benyttes av flere ulike virksomheter innen konsernet rapporteres bare samlede miljødata fra Facility Management. Der hvor virksomheten, eksempelvis SAS Trading og Scandinavian Ground Services, drives i lokaler som eies og forvaltes av flyplassieren, rapporteres ressursforbruk, avfall og eventuelle utslipp av den lokale eier. Det er den lokale eier som er ansvarlig for avfallshåndtering og rapportering av denne.

SAS Facility Management fastsetter egne ressurs- og miljømål for eiendomsforvaltningen. Disse målene er oppnådd for 2002. Facility Management har i årenes løp vært meget aktiv blant annet når det gjelder å koble bygningene til fjernvarme, og å utnytte biobrensel samt å initiere og drive energieffektiviseringsprosjekter. Facility Management forhandler med elektrisitets- og energileverandører, samt kjøper inn tjenester for avfallshåndtering og stiller i den sammenhengen miljøkrav til leverandørene.

Airline Support Businesses

SAS World Sales

SAS World Sales er ansvarlig for salg og distribusjon for et antall flyselskaper innenfor og utenfor konsernet. Oppgavene omfatter blant annet utvikling av nye salgs- og distribusjonskanaler for flybilletter. SAS World Sales' satsing på elektroniske salgskanaler og billettløs reising fører til ressurseffektivisering. SAS World Sales er ansvarlig for storkundeavtaler der miljøhensyn er ett av flere viktige argumenter. Enheten spiller en viktig rolle når det gjelder miljøkommunikasjonen med kundene.

SAS Technical Services (STS)

STS utfører teknisk vedlikehold på fly og motorer. Scandinavian Airlines er den største kunden og står for 80% av STS' omsetning. I 2002 inngikk STS blant annet en femårsavtale om teknisk vedlikehold på Spanairs MD-80-fly.

STS er ansvarlig for mesteparten av den konsesjonspliktige virksomheten innen SAS konsernet. Se også Årsberetningen, side 76. Det er også STS som har størst bruk av kjemikalier og er den virksomheten som genererer mest spesialavfall. Spesialavfallet tas hånd om og destrueres av godkjente avfallshåndteringsfirmaer.

STS har i løpet av året hatt et utslipp på 350 liter sanitærkjemikalier på Oslos flyplass. Hendelsen er rapportert og tiltak satt i verk. STS har i 2002 vært aktiv part i et samarbeid mellom Boeing og malingprodusenter. Hensikten er å utvikle kromfrie eksteriormalinger. STS' målsetning er å redusere innholdet av krom og løsemidler i malingene.

Arbeidet som er innledet for å sertifisere miljøledelsesystemet i henhold til ISO 14001 ble forsinket i 2002 på grunn av arbeidet med effektiviseringsprogrammet og innføringen av JAR 145, et kvalitetssystem basert på de europeiske myndighetenes felles bestemmelser for sivil luftfart.

STS vil senere i 2003 ta stilling til en videre ISO 14001-prosess.

Scandinavian Ground Services (SGS)

Scandinavian Ground Services (SGS) står for SAS konsernets passasjer- og plattformservice på bakken og opererer på 120 flyplasser. I september 2002 fikk SGS kontrakten på Braathens bakkesevice. Som et resultat forventes synergieffekter og ressurseffektivisering.

SGS største miljøbelastning består av kjøretøytrafikk, i første rekke intern transport på flyplassene. SGS har flere tusen kjøretøyer. Selskapet driver også busstrafikk mellom Oslo og Oslo Lufthavn Gardermoen. Til dette benyttes 24 busser som i løpet av 2002 brukte cirka 950 000 liter miljødiesel, som tilsvarer utslipp av 2 400 tonn karbondioksid.

SAS Cargo Group

SAS Cargo Group driver flyfraktvirksomhet hovedsakelig med flyene til Scandinavian Airlines, Braathens, Air Botnia og Luft-hansa. SAS Cargo Group driver via SAS Cargo Trucking også landbasert transportvirksomhet.

SAS Cargo Groups miljøpåvirkning kommer fra drivstoffor-bruket som gir opphav til utslipp av karbondioksid og nitro-genoksider samt støy. Utslippsdata for SAS Cargo Groups fly-transport rapporteres i respektive konsernselskaps utslippsda-ta. På tilsvarende måte rapporteres selskapets miljøbelastning fra veitransport av det firmaet som tar seg av transporten, Kim Johansen International Transport A/S. Dette firmaet har i avtalen med SAS Cargo Group påtatt seg å arbeide aktivt for å redusere energi- og ressursforbruket og å rapportere miljøbelastningen.

Som en naturlig følge av samarbeidet med kundene har SAS Cargo Group besluttet å utvide sin kvalitetssertifisering ISO 9002 til å omfatte ISO 9001 og ISO 14001. Arbeidet med å integrere systemene ble gjenopptatt i slutten av 2002 etter å ha ligget i bero i den tiden selskapets fokus har vært innstilt på tiltak for å forbedre lønnsomheten. Målsetningen er å bli miljø-sertifisert i tredje kvartal 2003.

SAS Cargo Group har i 2002, sammen med kundene Novo Nordisk og Novozymes samt Danzas, som er en av verdens største speditører, utarbeidet en metode for å beregne miljø-belastningen ved frakttransport med fly. Systemet er utarbeidet slik at SAS Cargo Group i dialog med kundene kan dokumen-tere både sin egen og kundenes miljøbelastning og sine for-bedringstiltak.

Airline Related Businesses

Airline Related Businesses består blant annet av forretnings-enhetene Scandinavian IT Group, SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group og SAS Media. Disse er hovedsakelig kontorbaserte virksomheter hvis miljø-påvirkning for det meste er indirekte. Den direkte miljøpå-virkningen er forbundet med energi- og ressursforbruk på kontorene, avfallsgenerering og transporter.

Scandinavian IT Group

Scandinavian IT Groups hovedvirksomhet er å dekke flyvirk-somhetens behov for IT-støtte.

Scandinavian IT Groups mest vesentlige miljøpåvirkning er energiforbruk, men også generering av elektrisk skrot og elek-tronikkavfall. Avfallet tas hånd om for gjenvinning og avfalls-håndtering av godkjente elektronikkgjennbruksfirmaer.

Se også Årsberetningen side 76.

SAS Trading

SAS Trading driver taxfree- og annet salg i 35 butikker på 20 flyplasser i Skandinavia, Polen og Baltikum. Her håndteres en større mengde emballasjeavfall. Dette inngår i flyplasseiernes godkjente avfallssystemer og rapporteres også av disse. De av SAS Tradings butikker som selger næringsmidler, følger de lokale næringsmiddelbestemmelsene og kontrolleres av miljø- og helsemyndigheter.

SAS Flight Academy

SAS Flight Academy driver opplæring av blant annet piloter for SAS konsernet og også andre flyselskaper. Et viktig innslag i

pilotopplæringen er kunnskap om optimering av flyprosedyren for også å utnytte flyene på en miljøeffektiv måte.

Jetpak

Jetpak-gruppen markedsfører tidsgaranterte budtjenester og regionale ekspressleveranser dør til dør, med de nordiske landene som hjemmemarked. Virksomheten omfatter både bakke- og flybaserte tjenester som i hovedsak produseres av leverandører som inngår som en del av de franchiseavtaler som foreligger mellom Jetpak/AdenaPicko's og deres franchise-takere. Totalt dreier det seg om cirka 55 franchisetakere og cirka 350 budbiler. Dessuten finnes det agenter på 35 fly-plasser i Sverige som produserer for Jetpak.

Jetpak-gruppen arbeider aktivt med miljøspørsmål innen egen virksomhet. Eksempelvis stilles minimumskrav til leve-randørenes person- og lastebiler. All trafikkplanlegging opti-maliseres for å redusere negativ miljøpåvirkning. Sykkelbud er ett eksempel på miljøtilpasning av transport i større byer.

I lager- og omlastningslokaler benyttes trucker med hybrid-drift som kan drives enten med elektrisitet eller diesel.

Jetpak-gruppen støtter forbedringsprosjekter omkring alternativt brensel og miljøoptimert logistikk, blant annet gjennom aktivt medlemskap i Svenska Elfordonsföreningen.

I 2002 har Jetpaks fokus først og fremst vært en omorgani-seringsprosess der miljøarbeid ikke har hatt høyest prioritet.

I 2003 innledes derimot forberedelser for å kunne sertifisere miljøledelsessystemet ifølge ISO 14001.

European Aeronautical Group (EAG)

European Aeronautical Group produserer blant annet flykart for 130 større og mindre flyselskaper. EAGs største miljøpå-virkning består derfor av et omfattende papirforbruk. I 2002 gikk det med 155 tonn papir. Samtidig er det et stort for-bedringspotensial, og man drøfter en overgang fra papir til elektroniske produkter. For tiden er en overgang til totalt papir-løs cockpit ikke mulig på grunn av krav fra myndighetene.

SAS Media

SAS Media lager tidsskriftene Scanorama, Scanorama Japanese og SAS Magasinet i Norge og Sverige. SAS Media har drevet et aktivt miljøarbeid siden 1998 og har et miljøledelsessystem som omfatter både ytre miljø og arbeidsmiljø.

SAS Media leier lokaler av en ekstern utleier og har etter over-enskomst med denne fått mulighet til å få rapportering av selska-pets energi- og ressursforbruk.

I 2002 har SAS Media oppdatert sin miljøpolicy i samsvar med konsernets policy for miljø og bærekraftig utvikling, samt justert sine miljømål og tatt frem flere miljønøkkeltall. I 2002 er målet på 100% digitale annonser oppnådd. Det er holdt miljøkurs for nyan-satte. Et spørreskjema om miljø er sendt ut til SAS Medias viktig-ste leverandører.

I 2003 skal SAS Media vurdere de av sine leverandører som har fått lavt poengtall i eller ikke har svart på miljø-spørreskjema. SAS Media planlegger å ta i bruk konsernets webbaserede opplæringsprogram i 2003 for å oppdatere perso-nalet i miljøspørsmål.

For mer informasjon om SAS Medias miljøarbeid, se: www.sasmedia.se.

Hotellvirksomheten

Rezidor SAS Hospitality



Nøkkeltall Rezidor SAS Hospitality			
	2002	2001	2000
Vannforbruk per gjestenatt, liter	423	436	520
Energiforbruk per m ² , kWh	289	292	304
Fornybare energikilder (el), %	26	25	-
Usortert avfall per gjestenatt, kg	2,13	2,09	1,99
Utslipp av karbondioksid (CO ₂), 1 000 tonn	6,40	6,13	6,0
Miljøledelsessystem	●	●	○
Miljøpolicy/Miljømål	●	●	○

Opplysningene gjelder Radisson SAS hoteller, eksklusive franchise.

Rezidor SAS Hospitality, som står for 13% av konsernets miljøpåvirkning, driver konsernets hotellvirksomhet under fire varemerker.

I slutten av 2002 var 133 hoteller i Rezidor SAS-systemet i drift, av disse var 119 Radisson SAS-hoteller. Virksomheten ekspanderer raskt. Over 50 hoteller er under oppbygging, og Rezidor SAS-gruppen planlegger en ekspansjon med cirka 50 hoteller per år.

Rezidor SAS driver virksomhet i 40 land, deriblant land som ikke fullt ut lever opp til FN's konvensjoner om menneskerettigheter. Derfor har Rezidor SAS prioritert arbeidet med etikk og sosialt ansvar. En mer vanskelig påvirkbar belastning for miljøet og samfunnet ligger i den hurtige ekspansjonen som hotellvirksomheten for tiden gjennomgår. Det handler om utnyttelse av tomtearealer, samt planlegging og design av nye hoteller.

Hotellene reguleres i første rekke av ulike nasjonale og lokale lover. En vanskelighet er derfor den store variasjonen mellom lovgivningen i Europa og eksempelvis Afrika og Midt-Østen.

Hotellvirksomhetens miljøpåvirkning består hovedsakelig av energi- og vannforbruk, samt avfallsgenerering. Også material- og kjemikaliebruk, først og fremst til vask og rengjøring, er betydelig. Når det gjelder å redusere den indirekte miljøpåvirkningen som oppstår ved bruk av varer og tjenester er valg av miljøtilpassede produkter for hotellene vesentlig.

I de seneste tre årene er vannforbruket per gjestenatt redusert med 19%, uten at det har gått ut over komforten. Et systematisk måle- og kartleggingsarbeid er innledet, og tiltak når det gjelder både energi- og vannøkonomisering iverksettes etter hvert. Forruten miljø er helse og sikkerhet prioriterte områder. Det handler om å redusere sykefravær og ulykker på arbeidsplassen. Gjennom forbedrede rutiner og regelmessig opplæring har antall uhell gått tilbake.

Rezidor SAS Hospitality har påbegynt utviklingen av en sjekkliste, «Responsible Construction Guidelines», som skal være til hjelp når det gjelder å stille miljørelaterte krav ved oppføring og renovering av hoteller. Det er også utviklet lister med miljøkrav blant annet for såpe, sjampo, vaskemidler og trykkeritjenester. Kravene stilles også ut fra sosiale aspekter.

I løpet av våren 2002 ble det gjennomført volummålinger av freonene CFC og HCFC som benyttes som kjølemedium i kjøleskap, fryser og airconditionlegg. Hotellene følger lokale lover, men fyller ikke på CFC og HCFC.

I slutten av 2002 ble det innledet en intern lanseringskampanje for «Rezidor SAS Responsible Business Programme». Et par hoteller har rapportert at dette programmet for ansvarsfullt foretak har bidratt til at begge har fått nye kunder og fått beholde tidligere kunder. Rezidor SAS har plassert seg godt i de leverandørvurderinger som et antall storkunder har gjort i løpet av året når det gjelder miljø og sosialt ansvar.

Miljøledelse

Rezidor SAS Hospitality har implementert SAS konsernets policy om bærekraftig utvikling og miljø og ut fra disse utviklet egne mål. Disse er formulert i 17 punkter i «Rezidor SAS Responsible Business Programme». Programmet inngår også i rutinen for internkontroll.

Rezidor SAS Hospitality har en miljødirektør som også er ansvarlig for spørsmål som vedrører sosialt ansvar og bærekraftig utvikling. Miljødirektøren rapporterer direkte til administrerende direktør for Rezidor SAS. Samtlige hoteller har en miljøkoordinator.

Forbruk av energi, vann og avfall rapporteres en gang i måneden og er en del av det miljøledelsessystemet som er innført i hele selskapet. En intern benchmarking der hotellene kan sammenligne sine nøkkeltall når det gjelder energi, vann og avfall gjennomføres to til tre ganger per år.

Samtlige hoteller har i 2002 påbegynt miljøopplæring av personalet. 35% av personalet har gjennomgått en to timer lang grunnleggende miljøopplæring. Alle hoteller planlegger å fortsette eller følge opp opplæringen i 2003.

Samarbeid og interessentdialoger

I 2002 ble det etablert et samarbeid med leverandøren Ecolab med sikte på å forbedre kjemikaliehåndteringen på hotellene, blant annet ved å redusere antall kjemikalier som brukes og også sikre at de som finnes brukes på riktig måte.

Rezidor SAS er representert i IHEI (International Hotels Environment Initiative) som er den internasjonale hotellbransjens miljøsamarbeid, samt medlem i IH&RA (International Hotels & Restaurant Association) og WTTC (World Travel & Tourism Council). 80 hoteller har i løpet av året vært med i lokale Redd Barna-kampanjer. Alle hoteller er involvert i minst ett lokalt forankret prosjekt. Rezidor SAS sponser UNESCOs verdensarvprosjekt.

Radisson SAS har i løpet av året gitt ut en statusrapport for programmet for ansvarsfullt foretak, «Responsible Business Progress Report 2002». Denne kan lastes ned fra hjemmesiden: www.radissonsas.com/responsiblebusiness.

Definisjoner og begreper

AEA • The Association of European Airlines. En sammenslutning av de største europeiske flyselskaperne.

Anvendt kapital • Total kapital ifølge balansen, fratrukket rentefri gjeld.

ASK, Tilbudte setekilometer • Antall tilgjengelige passasjer seter multiplisert med den strekning som disse flys.

ATK, Tilbudte tonnkilometer • Antall tilgjengelige kapasitetstønn for transport av både passasjerer, frakt og post multiplisert med den strekning i km som kapasiteten flys.

AV • Asset value (justert anvendt kapital). Bokført egenkapital, pluss minoritetsandeler, pluss merverdien av flyflåten, pluss 7 ganger den årlige kostnaden for operasjonell flyleasing, pluss finansiell nettogjeld, minus kapitalandeler i tilknyttede selskaper. Kan også uttrykkes som bokført verdi av de totale eiendelene, pluss merverdien av flyflåten, pluss 7 ganger den årlige kostnaden for operasjonell flyleasing, minus kapitalandeler i tilknyttede selskaper, minus ikke rentebærende gjeld og rentebærende eiendeler eksklusive pensjonsmidler, netto.

Avkastning på anvendt kapital • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til gjennomsnittlig anvendt kapital. Med anvendt kapital menes total kapital ifølge balansen fratrukket rentefri gjeld.

Avkastning på egenkapital • Resultat etter skatt i forhold til gjennomsnittlig egenkapital.

Betalte passasjerkilometer (RPK) • Se RPK.

Betalte tonnkilometer (RTK) • Se RTK.

Blokktimer • Viser tiden det tar fra flyet forlater gaten og til det ankommer ved gaten.

Bokført egenkapital • Egenkapital som er ført opp i regnskapet.

Break even-lastfaktor • Den lastfaktoren som gjør at trafikkinntektene og driftsinntektene er like store.

Brutto driftsmargin • Driftsresultat før avskrivninger i forhold til driftsinntekten.

Børsverdi ved årets utgang • Pris på aksjen multiplisert med utestående antall aksjer.

CAEP • Committee on Aviation Environmental Protection. Spesialistgruppe i ICAO.

CAPEX (Capital Expenditure) • Fremtidige betalinger for fly i fast ordre.

CFROI • EBITDAR i forhold til AV.

CO₂ • Se karbondioksid.

Code-share • Når to eller flere flyselskaper angir sitt flightnummer i ruteplanen for én og samme flyging, men bare ett av selskapene utfører selve flygingen.

Direkte avkastning, gjennomsnittskurs • Utbytte i % av gjennomsnittlig aksjekurs i løpet av året.

EBIT (inkl. salgsgevinster) • Driftsresultat.

EBITDA, Driftsresultat før avskrivninger • Resultat før finansnetto, skatt, avskrivninger, resultatandeler i tilknyttede selskaper og resultat fra salg av anleggsmidler.

EBITDA-margin • EBITDA dividert med driftsinntekt.

EBITDAR • Driftsresultat før avskrivninger og leasingkostnader. Driftsresultat før finansnetto, skatt, avskrivninger, resultatandeler i tilknyttede selskaper, resultat fra salg av anleggsmidler og leasingkostnader for fly.

EBITDAR-margin • EBITDAR dividert med driftsinntekt.

EBT • Resultat før skatt.

ECAC, European Civil Aviation Conference • Forum for samarbeid mellom og samordning av europeiske nasjonale myndigheter i sivile luftfartsspørsmål.

Egenkapital per aksje • Total egenkapital dividert med totalt antall aksjer.

Egenkapitalmetoden • Andeler i tilknyttede selskaper tillagt SAS konsernets andel av egenkapital under hensyn til anskaffede merverdier respektive mindreverdier.

Enhetsinntekt (yield) • Gjennomsnittlig trafikkinntekt per RPK.

Enhetskostnad • Flyvirksomhetens totale driftskostnader redusert med ikke trafikkrelaterede inntekter per ASK.

EV (Enterprise Value) • Gjennomsnittlig børsverdi (markedsverdi av egenkapital) med tillegg av gjennomsnittlig finansiell nettogjeld for året samt 7 ganger den årlige kostnaden for operasjonell flyleasing.

EVA, Equity Value Added • Avkastningen utover selskapets gjennomsnittlige kapitalkostnad (WACC) multiplisert med markedsjustert kapital.

Finansiell leasing • Baseres på en leasingavtale der de risikoer og fordeler som er forbundet med å eie objektet, i det vesentlige er overført til leasingtakeren. Objektet rapporteres som anleggsmiddel i balansen, og forpliktelsen til å betale fremtidige leasingavgifter føres opp som gjeld.

Finansiell nettogjeld • Rentebærende gjeld fratrukket rentebærende eiendeler eksklusive pensjonsmidler netto.

Gjeldsgrad • Finansiell nettogjeld i forhold til egenkapital og minoritetsinteresser.

IATA • International Air Transport Association. En global sammenslutning av mer enn 200 flyselskaper.

ICAO • International Civil Aviation Organization. FNs fagorgan for den internasjonale sivile luftfarten.

IFCA • International Flight Catering Association, organisasjon for alle selskaper og leverandører som på en eller annen måte er involvert i flybransjens cateringvirksomhet. Har 600 medlemsbedrifter over hele verden.

Interline-inntekter • For eksempel: et flyselskap utsteder en flybillett for en flystrekning som deretter flys av et annet flyselskap. Dette flyselskapet får senere godtgjort denne inntekten (interline-inntekt).

IPCC • Intergovernmental Panel on Climate Change, vitenskapelig klimapanel nedsatt av FNs miljøprogram, UNEP, og Verdens meteorologiske organisasjon, WMO, for å vurdere hva som skjer med det globale klimaet og konsekvensene av klimaforstyrrelser.

IRR • International Rate of Return – diskonteringsrente der nåverdien av et prosjekts kontantstrøm, fra investering til salg, blir lik null.

Justert finansiell nettogjeld, NPV • Finansiell nettogjeld pluss nåverdien av leasingkostnader for fly, NPV.

Justert finansiell nettogjeld, 7-faktor • Finansiell nettogjeld pluss kapitaliserte leasingkostnader, 7-faktor.

Kabinfaktor passasjerer • Forholdet mellom RPK og ASK i %. Beskriver utnyttelsesgraden av tilbudte seter. Kalles også passasjerbelegg.

Kapitaliserte leasingkostnader (7-faktor) • Den årlige kostnaden for operasjonell flyleasing multiplisert med sju.

Karbondioksid (CO₂) • En fargeløs gass som oppstår ved forbrenning. Karbondioksid er en drivhusgass.

Markedsjustert anvendt kapital • Se AV.

Netto driftsmargin • Resultat etter finansielle poster i forhold til driftsinntekter.

Nettogjeld • Rentebærende gjeld redusert med rentebærende eiendeler.

Nitrogenoksider (NOx) • Dannes ved forbrenning – i flymotorer ved at den høye temperaturen og trykket får nitrogen og oksygen i luften til å reagere med hverandre.

NKI • Nöjd Kund Index – måler hvordan kundene oppfatter tjenester. Det gjennomføres målinger hvert halvår.

NOx • Se nitrogenoksider.

NPV • Nåverdi – netto, brukes ved beregning av den kapitaliserte fremtidige kostnad for operasjonell flyleasing.

Operasjonell leasing • Bygger på en leasingavtale der risikoer og fordeler som er forbundet med eierskap, ligger hos leasegiveren og sidestilles med leie. Leasingavgiften kostnadsføres løpende i resultatregnskapet.

P/CE-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med kontantstrøm per aksje etter betalt skatt.

P/E-tall • Gjennomsnittlig aksjekurs dividert med resultat per aksje etter sjaablonskatt.

PULS • Personalundersøkelse om livet i SAS konsernet. Måler hvert år personalets oppfatninger om deres arbeidsmiljø.

Regularitet • Antall gjennomførte flyginger i forhold til ruteplanen, eksklusive flyginger som er innstilt på grunn av kommersielle hensyn.

Rentedekningsgrad • Driftsresultat økt med finansielle inntekter i forhold til finansielle kostnader.

Resultat per aksje (EPS) • Resultatet etter skatt dividert med antall aksjer.

REVPAR, Revenue per available room • Inntekt per tilgjengelig hotellrom.

ROCE • Se avkastning på anvendt kapital.

RPK, Betalte passasjerkilometer • Antall betalende passasjerer multiplisert med den strekning i kilometer som disse flys.

RTK, Betalte tonnkilometer • Antall tonn betalt trafikk (passasjerer, frakt og post) multiplisert med den strekning i kilometer som denne trafikken flys.

Sale leaseback • Salg av en eiendel (fly, eiendom osv.) som deretter leies tilbake.

Soliditet • Egenkapital pluss minoritetsinteresser i forhold til totalbalansen.

Tilbudte setekilometer • Se ASK.

Tilbudte tonnkilometer • Se ATK.

Total lastfaktor • Forholdet mellom RTK og ATK i %. Den andel av total tilgjengelig kapasitet som er solgt og fløyet.

Totalavkastning • Summen av aksjens kursendring og utbytte.

TSR • Total Shareholder Return, gjennomsnittlig totalavkastning.

WACC • Gjennomsnittlig total kapitalkostnad, som består av den gjennomsnittlige kostnaden for gjeld, egenkapital og operasjonell flyleasing. Finansieringskildene beregnes og veies i samsvar med dagens markedsverdi for egenkapital og gjeld samt kapitalisert nåverdi for kostnaden for operasjonell flyleasing.

Wet lease-avtale • Leie av fly inkl. besetning.

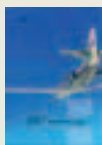
Yield • Se Enhetsinntekt.

Historisk tilbakeblikk

Årsrapporter i 50 år



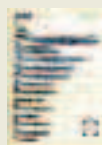
1954-55



1958-59



1968-69



1970-71



1980-81



1988



1994



SAS ble stiftet av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den første interkontinentale flygingen gikk mellom Stockholm og New York.



1918
Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), SAS' danske morselskap, stiftes.

1920
DDL noteres på Københavns fondsbørs.

1924
AB Aerotransport (ABA), SAS' svenske morselskap, stiftes.

1927
Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL), SAS' norske morselskap, stiftes.

1946
SAS stiftes av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den første interkontinentale flygingen Stockholm-New York.

1951
SAS Konsortiet i sin nåværende form stiftes av DDL, DNL og ABA.

1954
SAS er verdens første flyselskap som flyr Polarruten København - Los Angeles i rutetrafikk.

1957
SAS er det første flyselskapet med «round the world service over the North Pole». North Pole shortcut København - Anchorage - Tokyo.

1959
SAS tar steget inn i jetalderen. Det første jetflyet Caravelle i trafikk.

1960
SAS åpner sitt første hotell. SAS Royal Hotel Copenhagen.

1965
SAS er først med å innføre et elektronisk bestillingssystem.

1971
SAS setter sin første jumbojet Boeing 747 i trafikk.

1980
SAS' første hotell utenfor Skandinavia åpnes, SAS Kuwait Hotel.

1981
SAS EuroClass innføres på alle europeiske ruter.

1982
SAS er Europas mest punktligte flyselskap for første gang.

1984
SAS får Air Transport Worlds utmerkelse «Airline of the year» for 1983.

1986
Spanair stiftes.

1989
SAS International Hotels eier 40% av Intercontinental Hotels Group. Andelen selges i 1992.

1994
Fokus på flyvirksomheten i SAS Gruppen – salg av en rekke datterselskaper.

1996
SAS feirer sitt 50-årsjubileum 1. august.

1997
SAS er en av grunnleggerne av Star Alliance™.

1998
Air Botnia ble heleid datterselskap av SAS konsernet.

1999
112 hoteller i 34 land. SAS konsernet ble majoritetseier i Widerøe.

2001
En felles SAS-aksje innføres. 6. juli noteres SAS på børsene i Stockholm, København og Oslo. Braathens kjøpes opp av SAS konsernet i desember.

SAS konsernets flyflåte (per 31. desember 2002)

Scandinavian Airlines' flyflåte i trafikk



Airbus A340-300
Antall fly: 7
Antall seter: 261
Maks. startvekt: 275,0 tonn
Maks. lastvekt: 43,0 tonn
Lengde: 63,7 m
Vingspenn: 60,3 m
Marsjfart: 875 km/h/545 mph
Rekkevidde: 12 800 km
Drivstofforbruk: 0,0391 l/setekm
Motor: CFM56-5C4



Airbus A330-300
Antall fly: 2
Antall seter: 261
Maks. startvekt: 233,0 tonn
Maks. lastvekt: 43,0 tonn
Lengde: 63,7 m
Vingspenn: 60,3 m
Marsjfart: 875 km/h/545 mph
Rekkevidde: 9 700 km
Drivstofforbruk: 0,035 l/setekm
Motor: RR Trent 772B



Airbus A321-200
Antall fly: 8
Antall seter: 160-184
Maks. startvekt: 85,0 tonn
Maks. lastvekt: 21,5 tonn
Lengde: 44,5 m
Vingspenn: 34,1 m
Marsjfart: 840 km/h/520 mph
Rekkevidde: 3 000 km
Drivstofforbruk: 0,036 l/setekm
Motor: V2530-A5



Boeing 767-300 ER
Antall fly: 9
Antall seter: 188-204
Maks. startvekt: 186 tonn
Maks. lastvekt: 37,4 tonn
Lengde: 54,9 m
Vingspenn: 47,6 m
Marsjfart: 860 km/h/535 mph
Rekkevidde: 10 500 km
Drivstofforbruk: 0,040 l/setekm
Motor: P&W 4060



Boeing 737-600/700/800
Antall fly: 30/6/19
Antall seter: 91-103/116-137/179
Maks. startvekt: 57,6-59,9/61,7/70,6 tonn
Maks. lastvekt: 13,0/15,0/19,0 tonn
Lengde: 31,2/33,6/39,5 m
Vingspenn: 34,3 m
Marsjfart: 850 km/h/530 mph
Rekkevidde: 1 900/2 200/3 700 km
Drivstofforbruk: 0,044/0,042/0,034 l/setekm
Motor: CFM56-7B



MD-90-30
Antall fly: 8
Antall seter: 147
Maks. startvekt: 70,8 tonn
Maks. lastvekt: 17,0 tonn
Lengde: 46,5 m
Vingspenn: 32,9 m
Marsjfart: 825 km/h/515 mph
Rekkevidde: 2 800 km
Drivstofforbruk: 0,041 l/setekm
Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/83
Antall fly: 15/32/2
Antall seter: 141/145
Maks. startvekt: 63,5/67,8/72,6 tonn
Maks. lastvekt: 14,6/17,1/16,4 tonn
Lengde: 45,1 m
Vingspenn: 32,9 m
Marsjfart: 825 km/h/515 mph
Rekkevidde: 2 600/3 200/4 300 km
Drivstofforbruk: 0,043/0,043/0,043 l/setekm
Motor: P&WJT8D-217C/-219



MD-87
Antall fly: 15
Antall seter: 110-125
Maks. startvekt: 61,2 tonn
Maks. lastvekt: 14,8 tonn
Lengde: 39,8 m
Vingspenn: 32,9 m
Marsjfart: 825 km/h/515 mph
Rekkevidde: 3 500 km
Drivstofforbruk: 0,048 l/setekm
Motor: P&W JT8D-217C

Spanairs flyflåte



deHavilland Q400
Antall fly: 24
Antall seter: 72
Maks. startvekt: 29,0 tonn
Maks. lastvekt: 7,3 tonn
Lengde: 32,8 m
Vingspenn: 28,4 m
Marsjfart: 660 km/h/410 mph
Rekkevidde: 1 000 km
Drivstofforbruk: 0,039 l/setekm
Motor: P&W 150A



Fokker F50
Antall fly: 7
Antall seter: 50
Maks. startvekt: 20,8 tonn
Maks. lastvekt: 4,9 tonn
Lengde: 25,3 m
Vingspenn: 29,0 m
Marsjfart: 520 km/h/320 mph
Rekkevidde: 1 400 km
Drivstofforbruk: 0,038 l/setekm
Motor: P&W 125 B



Airbus A321-200
Antall fly: 4
Antall seter: 212
Maks. startvekt: 93 tonn
Maks. lastvekt: 25 tonn
Lengde: 44,5 m
Vingspenn: 34,1 m
Marsjfart: 840 km/h/520 mph
Rekkevidde: 3 800 km
Drivstofforbruk: 0,024 l/setekm
Motor: V2533-A5



Airbus A320-200
Antall fly: 6
Antall seter: 156/180
Maks. startvekt: 77 tonn
Maks. lastvekt: 19 tonn
Lengde: 37,6 m
Vingspenn: 34,1 m
Marsjfart: 840 km/h/520 mph
Rekkevidde: 3 500 km
Drivstofforbruk: 0,027 l/setekm
Motor: V2527-A5

forts. Spanairs flyflåte



MD-82/83
Antall fly: 11/23
Antall seter: 155/170
Maks. startvekt: 66,7/72,6 tonn
Maks. lastvekt: 19,1/17,7 tonn
Lengde: 45,1 m
Vingspenn: 32,9 m
Marsjfart: 815/825 km/h/505/510 mph
Rekkevidde: 3 200/3 500 km
Drivstofforbruk: 0,043/0,040 l/setekm
Motor: P&WJT8D-217C/-219



MD-87
Antall fly: 1
Antall seter: 110-125
Maks. startvekt: 63,5 tonn
Maks. lastvekt: 15,4 tonn
Lengde: 39,8 m
Vingspenn: 32,9 m
Marsjfart: 815 km/h/505 mph
Rekkevidde: 3 500 km
Drivstofforbruk: 0,047 l/setekm
Motor: P&W JT8D-219C



Boeing 717
Antall fly: 4
Antall seter: 115
Maks. startvekt: 51,7 tonn
Maks. lastvekt: –
Lengde: 37,8 m
Vingspenn: 28,5 m
Marsjfart: 825 km/h/515 mph
Rekkevidde: 2 800 km
Drivstofforbruk: 0,037 l/setekm
Motor: BR 715



Boeing 737-400/500/700
Antall fly: 5/14/8
Antall seter: 150/120/134
Maks. startvekt: 68/65,3/60,5 tonn
Maks. lastvekt: 17/13,9/15,6 tonn
Lengde: 36,4/31/33,6 m
Vingspenn: 28,9/29,9/33,6 m
Marsjfart: 800/800/850 km/h
500/500/530 mph
Rekkevidde: 3 570/4 120/4 660 km
Drivstofforbruk: 0,031/0,033/0,029 l/setekm
Motor: CFM 56-3/CFM 56-3/CFM 56-7B

Widerøe's flyflåte



deHavilland Q100/300/400
Antall fly: 17/9/3
Antall seter: 37/50/72
Maks. startvekt: 15,6/19,5/29,3 tonn
Maks. lastvekt: 3,6/5,9/8,1 tonn
Lengde: 22,3/25,7/32,8 m
Vingspenn: 25,9/27,4/28,4 m
Marsjfart: 514/525/667 km/h
320/326/415 mph
Rekkevidde: 1 400/1 500/1 800 km
Drivstofforbruk: 0,038/0,037/0,040 l/setekm
Motor: PW121 Turboprop/PW123 Turboprop/PW150 Turboprop



AVRO RJ-85
Antall fly: 5
Antall seter: 79
Maks. startvekt: 42,2 tonn
Maks. lastvekt: 11,3 tonn
Lengde: 28,6 m
Vingspenn: 26,3 m
Marsjfart: 780 km/h/485 mph
Rekkevidde: 2 200 km
Drivstofforbruk: 0,053 l/setekm
Motor: Honeywell



SAAB 2000
Antall fly: 5
Antall seter: 47
Maks. startvekt: 23,0 tonn
Maks. lastvekt: 5,4 tonn
Lengde: 27,3 m
Vingspenn: 24,8 m
Marsjfart: 685 km/h/425 mph
Rekkevidde: 1 800 km
Drivstofforbruk: 0,042 l/setekm
Motor: Rolls-Royce AE 2100A



Produksjon: SAS konsernet og Wildeco
Foto: Ulf Owenede, Peter Jonsson m.fl.
Trykk: Jernstrøm Offset
Papir: Silverblade Silk

SAS AB (publ)
org. nr. 556606-8499
SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00
www.sasgroup.net