



SAS koncernens årsregnskab 2001

& Miljøregnskabet
i sammendrag

www.sas.dk



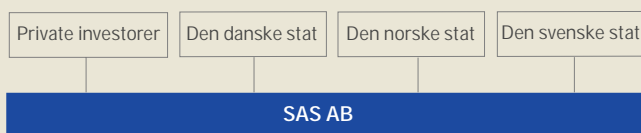
Den største flykatastrofe i SAS historie

Den 8. oktober 2001 var en sorgens dag for SAS. Den største katastrofe i virksomhedens historie blev et faktum, da SK686 på vej fra Milano til København havarerede under starten og 118 mennesker mistede livet. Vi sørger over de omkomne kolleger, passagerer og de øvrige, der blev ramt af ulykken. Vores tanker er fortsat hos de pårørende og venner til de omkomne. Den afmagt og forfærdelse, vi føler over for katastrofen, vil præge SAS i lang tid fremover og kan udelukkende anvendes i et konstruktivt øjemed, hvis anstrengelserne for at forbedre flysikkerheden bliver intensiveret yderligere i branchen som helhed.

Jørgen Lindegaard

Dette er SAS koncernen

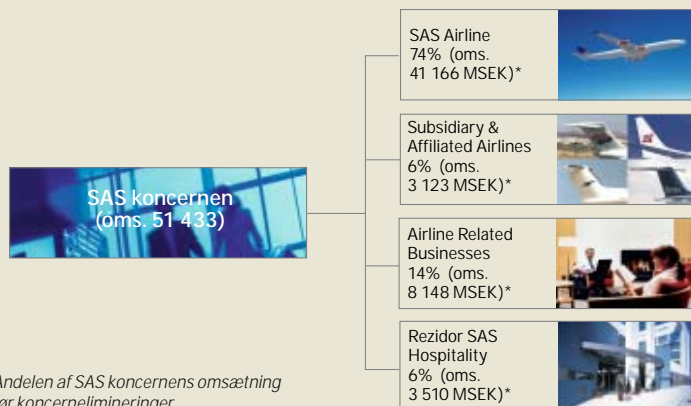
SAS koncernen har siden den 6. juli 2001 haft én fælles noteret aktie gennem SAS AB, på børsene i København, Oslo og Stockholm. Hovedaktionærerne i SAS AB er den danske, den norske og den svenske stat.



Fire forretningsområder

SAS koncernen omsætter konsolideret 51,4 milliarder SEK og har sammenlagt 31 035 medarbejdere. Koncernen inddeles i fire forretningsområder:

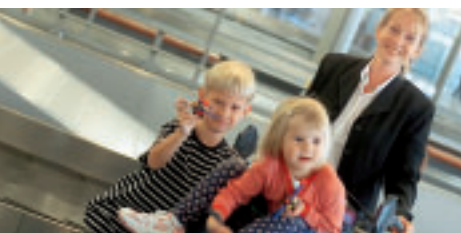
- SAS Airline omfatter SAS passagertransporter med egne fly under eget varemærke. I forretningsområdet indgår produktionsvirksomheden SAS Commuter samt bl.a. de selvstændige forretningsområder Scandinavian Ground Services og Scandinavian Technical Services.
- Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter øvrige flyselskaber inden for koncernen. Flyselskabet Braathens blev købt i 2001. Fra tidligere ejes Widerøe og Air Botnia. I efteråret 2001 blev der indgået en aftale om at udvide ejerskabet af Spanair fra 49% til 74%. Aftalen behandles i øjeblikket af EU-kommissionen. Til associerede selskaber hører Skyways, Cimber Air, British Midland, airBaltic og Grønlandsfly.
- Airline Related Businesses inkluderer SAS Cargo, Jetpak, SMART, SAS Trading, SAS Hosting og SAS Media, alle med størstedelen af salget til eksterne kunder. Endvidere indgår SAS Flight Academy og SAS Flight Support, der sælger tjenester til såvel interne som eksterne flyselskaber samt Scandinavian IT Group, der har de fleste af sine kunder inden for koncernen.
- Rezidor SAS Hospitality er SAS koncernens hotelvirksomhed, der arbejder med to hotelkæder, Radisson SAS Hotels & Resorts samt Malmaison.



Indhold

2001 i korte træk	2
Vigtige begivenheder	3
Den administrerende direktør har ordet	4
SAS koncernens nye struktur	6
SAS koncernens markeder	7
SAS koncernens forretningsidé, mission, overordnede målsætninger og værdier	8
SAS koncernens strategier	9
SAS koncernens varemærker	10
Kapitalmarkedet	11
Introduktionen af én fælles aktie	12
Aktien	13
Nøgletal pr. aktie 1997-2001	17
Økonomisk tiårsoversigt	18
SAS koncernens investeringer og kapitalbinding	20
Finansiering og kreditværdighed	23
Finansiel risikohåndtering	24
SAS koncernens strategier for forbedret konkurrenceevne	26
Forretningsområde SAS Airline	29
Resultatudvikling	30
Flysikkerhedsarbejdet	31
Målsætninger	34
Strategier	35
Forudsætninger i omverdenen for luftfartsindustrien	36
Konjunktur- og følsomhedsanalyse	38
Markeds- og trafikudvikling	40
Operationelle nøgletal	43
Flyflåde	44
Medarbejdere	47
Distributionskanaler	49
Globalt netværk – Alliancer og partnerskab	51
Forretningsområde Subsidiary & Affiliated Airlines	55
Forretningsområde Airline Related Businesses	61
Forretningsområde Rezidor SAS Hospitality	67
Årsregnskab	71
Beretning med resultat i sammendrag – kvartalsvise oplysninger	72
SAS koncernens resultatopgørelse med kommentarer	76
SAS koncernens balance med kommentarer	78
SAS koncernens pengestrømsopgørelse med kommentarer	80
Kommentarer og noter til Beretningen – Regnskabs- og vurderingsprincipper	82
Noter	86
Modererskabet, SAS AB – resultatopgørelse og balance samt noter	96
Forslag til disposition af overskud	97
Revisionspåtegning	97
Bestyrelse og revisorer	98
Koncernledelse	100
Miljøregnskabet i sammendrag	101
Målene ligger fast	103
Virksomheden i 2001	105
Miljø og økonomi	112
Miljøregnskabet på internettet	114
Definitioner og begreber samt finansiel information	116-117

2001 i korte træk



- **Markedsudviklingen** var positiv i første kvartal. Derefter noteredes en gradvis svagere efterspørgsel. Efter den 11. september er efterspørgslen faldet kraftigt. Hen imod slutningen af året er der sket en vis genopretning af trafikken.
- **SAS koncernens omsætning** steg med 3 893 MSEK, eller 8,2%, fra 47 540 MSEK til 51 433 MSEK. Heraf er 937 MSEK stigende passagerindtægter.
- **Driftsresultatet før afskrivninger**, EBITDA, udgjorde 743 (3 710) MSEK. Bruttodækningsgraden faldt fra 7,8% til 1,4%. Afskrivningerne var 251 MSEK højere, hovedsagelig som følge af investeringer i fly. Koncernens realisationsgevinster fra salg af fly og bygninger var i perioden 673 (490) MSEK. Resultatet før skat var -1 140 (2 829) MSEK.
- **SAS koncernens investeringer** inklusive forskudsbetalinger var i årets løb 11 374 (9 911) MSEK.
- **SAS koncernens likvide midler** pr. 31. december 2001 udgjorde 11 662 (8 979) MSEK. Der er i årets løb udstedt et antal obligationer til i alt 600 MEUR.
- **Arbejdet med at tilpasse virksomheden** til den lavere efterspørgsel prægede SAS koncernen i efteråret. Det blev besluttet at gennemføre kapacitetsreducerende tiltag i SAS Airline, med et samlet antal på cirka 3 500 overskydende stillinger til følge. Indskrænkningen af flykapaciteten samt nedlæggelsen af visse ruter har en årlig effekt på 500 MSEK, og det skønnes at øvrige foranstaltninger vil få en resultatforbedrende effekt på 2 400 MSEK på årsbasis. Indtægtsforhøjende foranstaltninger, der svarer til en indtægtsstigning på 2 200 MSEK på årsbasis, er også blevet gennemført.
- **Rezidor SAS Hospitality** har i årets løb åbnet og/eller omprofilert ti hoteller. Hotelindustrien blev på samme måde som luftfartsindustrien ramt hårdt af den faldende konjunktur, samt af begivenhederne i september 2001. Årets indtægter udgør 3 510 (3 122) MSEK.
- **Resultat pr. aktie** for 2001 blev for SAS koncernen -6,58 (12,98) SEK og egenkapitalen pr. aktie udgjorde 96,06 (106,50) SEK.
- **En overordnet "sustainability"-policy** for koncernens miljøarbejde er blevet udarbejdet i 2001. Den godkendtes af koncernledelsen i februar 2002 og vil blive indført i hele koncernen i det kommende år.

Økonomiske nøgletal

	Forretningsområder**									
	SAS koncernen		SAS Airline		Subsidiary & Affiliated Airlines*		Airline Related Businesses		Rezidor SAS Hospitality	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Omsætning, MSEK	51 433	47 540	41 166	39 233	3 123	2 568	8 148	5 788	3 510	3 122
EBITDAR, MSEK	3 168	5 608	1 802	4 308	510	376	-	-	-	-
EBITDAR marginal, %	6,2	11,8	4,4	11,0	16,3	14,6	-	-	-	-
EBITDA, MSEK	743	3 710	-430	2 529	317	257	602	519	310	441
EBITDA marginal, %	1,4	7,8	-1,0	6,4	10,2	10,0	7,4	9,0	8,8	14,1
CFROI, %	8	17	5	12	-	-	-	-	-	-
Resultat før skat, MSEK	-1 140	2 829	-1 499	1 951	7	106	160	180	208	583
Investeringer, MSEK	11 374	9 911	10 227	9 093	429	129	542	381	176	308
Antal fly	275	-	200	203	75	-	-	-	-	-
Antal daglige afgang (gennemsnit)	1 221	1 258	915	938	306	320	-	-	-	-
Antal destinationer	128	-	94	92	51	52	-	-	-	-
Gennemsnit antal ansatte	31 035	30 943	22 364	23 777	1 530	1 495	4 038	2 540	3 103	3 131
CO ₂ , 1 000 ton	-	-	4 110	4 095	-	-	-	-	0,006	-

* Spanair er konsolideret ifølge den indre værdis metode med 49%. Braathens er ikke resultatmæssigt konsolideret i SAS koncernen i 2001. Braathens indgår i SAS koncernens konsoliderede balance pr. 31.12.2001.

** Før koncernelimineringer.

Vigtige begivenheder

Første kvartal 2001

- Den svenske Marknadsdomstolen besluttede, at EuroBonus-point optjent på indenrigsruter i Sverige, hvor der er konkurrence, ikke må anvendes til at opnå bonusfordele.

Andet kvartal 2001

- Aktionærerne i SAS tre moderselskaber fik tilbud om at ombytte deres aktier mod et tilsvarende antal nyemitterede aktier i SAS AB, det nydannede holdingselskab for SAS koncernen.
- Jørgen Lindegaard tiltrådte den 8. maj som Administrerende direktør og Koncernchef.
- SAS offentliggjorde i overensstemmelse med hovedaktionærerne i norske Braathens, at SAS havde til hensigt at købe Braathens, eksklusive Malmö Aviation.

Tredje kvartal 2001

- Første dag for notering og handel med aktier i SAS AB var den 6. juli.
- EU-kommissionen idømte bøder til SAS koncernen og Maersk Air på henholdsvis 39,375 MEUR og 13,125 MEUR for overtrædelse af EUs konkurrenceregler.
- Efter kritik for håndteringen af den såkaldte SAS/Maersk-sag besluttede bestyrelsen at indkalde til en ekstraordinær generalforsamling for at vælge en ny bestyrelse.
- Begivenhederne den 11. september ramte flyindustrien hårdt. SAS Airline reducerede kapaciteten med 12%, hvilket svarer til 16 fly.
- Det første af elleve, nye, større fly til interkontinental trafik, en Airbus A340-300 med høj miljøpræstation, blev leveret.

Fjerde kvartal 2001

- Det norske Konkurransetilsynet godkendte SAS koncernens køb af Braathens.
- SAS koncernen adviserede, at der var blevet indgået en aftale med det formål at øge ejerandelen i Spanair fra 49% til 74% af aktierne.
- Ved den ekstraordinære generalforsamling den 6. november blev en ny bestyrelse valgt.
- Lufthavnsbygninger blev solgt til Nordisk Renting og GE Capital for 3 milliarder SEK.
- Købet af Braathens ASA blev gennemført.

Efter 1. januar 2002

- SAS Airlines samarbejdsaftale med Skyways blev godkendt af det svenske Konkurrenceverket.
- Den interkontinentale rute til Delhi blev nedlagt den 1. februar på grund af den svage passagerudvikling.
- SAS koncernen implementerer resultatforbedrende aktiviteter for i alt 6 400 MSEK.

SAS aktier (lokal valuta)*

Valuta	SAS AB (gennemsnit SEK)		SAS AB (noteret i København)		SAS AB (noteret i Oslo)		SAS AB (noteret i Stockholm)	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Resultat pr. aktie	SEK	SEK	DKK	DKK	NOK	NOK	SEK	SEK
Resultat pr. aktie	-6,58	12,98	-5,30	11,5	-5,72	12,5	-6,58	13,0
Børskurs ved årets udgang	68,9	94,8	53,0	81,5	57,5	93,5	68,0	90,0
Udbytte (forslag 2001)	0,0	4,5	0,0	3,8	0,0	4,2	0,0	4,5
Direkte forrentning, gennemsnitskurs, %	0,0	5,7	0,0	5,1	0,0	5,3	0,0	6,1

* SAS AB blev noteret i København, Oslo och Stockholm den 6. juli. Kursudviklingen før den 6. juli omfatter de tidligere noterede "moderselskaber", SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB.

Overordnede mål

	Mål	Resultat					
	2001	2001	2000	1999	1998	1997	1996
SAS Airline, Nöjd Kund Index, NKI	75	70	72	74	70	70	65
SAS Airline, personalemål, PULS	2,25	2,22	2,19	2,13	2,06	-	-
SAS Airline, miljøindeks	85	80	82	88	96	97	100
Rezidor SAS Hospitality, Genkøbstilbøjelighed, %	94	88	94	94	98	93	93

Den administrerende direktør har ordet



2001 var et katastrofalt år for luftfartsindustrien. Aldrig før er branchens forudsætninger blevet ændret så hurtigt og så radikalt til det værre. Tabene i luftfartsindustrien som helhed blev enorme og titusinder af ansatte mistede deres job i flyselskabernes bestræbelser for at overleve krisen. For SAS koncernen sluttede året med et tab før realisationsgevinster på næsten 1,8 milliarder SEK, det dårligste resultat i selskabets historie. Inden for koncernen gennemføres nu rationaliseringer rettet mod at genoprette lønsomheden. Disse rationaliseringer medfører desværre også, at mange loyale og kompetente medarbejdere bliver tvunget til at forlade koncernen. De samlede konsekvenser af sammenbruddet i luftfartsindustrien i år 2001 er vanskelige at overskue. Alt taler dog for, at den forværrede økonomiske situation, som blev konsekvensen af udviklingen og begivenhederne i 2001, vil føre til en konsolidering inden for flybranchen.

Bag flykrisen i 2001 ligger dels et betydeligt fald i konjunktoren, dels ekstraordinære og helt uforudsigelige begivenheder helt uden for samfundets og erhvervslivets kontrol.

Året begyndte godt for SAS koncernen med et stærkt resultat i første kvartal. Fornyelsen af flyflåden med Airbus A340 og Airbus A321 blev indledt blandt andet for at udvide kapaciteten og give SAS Airline en af de mest moderne og miljøvenlige flyflåder i verden. Det indebar det største investeringsprogram til dato. Tiden var præget af stærk optimisme. Denne positive udvikling skulle dog hurtigt vende sig til det modsatte.

Konjunkturafmatning og krisepåvirkning

Luftfartsindustrien er følsom over for forandringer i den samfundsøkonomiske udvikling. Branchen blev derfor hurtigt påvirket af en tydelig afmatning i konjunktoren i

sommeren 2001. Den 11. september skete de uhyggelige terrorangreb i USA. Nu blev der føjet en politisk og social uro til den økonomiske ustabilitet. Samtidig medførte terrorangrebene en svækket tillid til flyet som sikkert transportmiddel. Resultatet blev en dramatisk lavere efterspørgsel. SAS koncernen, ligesom branchen i øvrigt, blev tvunget til hurtigt at tilpasse kapaciteten til det lavere niveau. I to omgange besluttede vi at nedlægge et antal destinationer, mindske frekvenserne og tage i alt 21 fly ud af produktion.

Den meget negative trafikudvikling, ændrede rejsevaner med bl.a. færre rejsende i den traditionelle business class-kategori og en ny konkurrencesituation understregede yderligere behovet for at adressere både omkostningsstrukturen og indtjeningsevnen i flyvirksomheden.

Omfattende resultatforbedringsaktiviteter

I de resultatforbedringsaktiviteter, der blev præsenteret i november 2001, indgår der derfor tiltag af både indtægtsforhøjende og udgiftssænkende karakter. De ændringer, vi skal skabe, spænder dermed over alt fra produkt og produktion til markedsføring, distribution og den administrative del af koncernen. Til trods for at forandringerne vurderes at føre til reducere af cirka 3 500 heltidsstillinger i koncernen, er det vores vurdering, at medarbejderne i SAS koncernen i dag har stor forståelse for, at vi skal forny både kundetilbud og arbejdsmetoder. Sammenlagt er det vores vurdering, at der vil kunne opnås en fuld resultatforbedrende effekt på mere end 6 milliarder SEK på årsbasis inden udgangen af 2003. Det er vigtigt at påpege, at den udvikling vi planlægger, indebærer en offensiv og ekspansiv strategi. Det handler altså ikke om at spare SAS ud af krisen, men om at anvende vores ressourcer, kvalitet og kompetence på en måde, der gør os til en af vinderne i den fremtidige europæiske luftfartsindustri.

Milano katastrofen

Den 8. oktober 2001 skete det, der ikke måtte ske. Den ufattelige tragedie, da SK686 fra Milano til København havarerede og 118 personer omkom. Vores tanker er fortsat hos de pårørende, venner og kollegaer til de ramte. Den fortvivlelse og afmagt, som vi alle i SAS koncernen føler, kan ikke beskrives. Sorgen over det skete vil præge koncernen i lang tid fremover.

EU-kommissionens behandling af Maersk-samarbejdet

En begivenhed, der skabte stor negativ opmærksomhed omkring SAS koncernen, var opdagelsen af en lovstridig markedsopdeling mellem SAS koncernen og Maersk Air. Den ulovlige overenskomst, som lå uden for det samarbejde de to selskaber havde anmeldt til EU i 1998, fik som konsekvens, at EU-kommissionen idømte hårde bøder,

at den ansvarlige for aftalen måtte forlade koncernen og at SAS bestyrelse valgte at gå af. Bødens størrelse er anket. For på bedst mulig måde at gardere os mod en gentagelse og for at sætte kraftigt fokus på konkurrencereglerne, har vi dels organiseret os på en mere formålstjenlig måde og dels implementeret et såkaldt Competition Law Compliance Programme.

Én fælles SAS-aktie

2001 indeholdt ikke kun begivenheder af negativ karakter. Indførelsen af én fælles SAS-aktie, i stedet for som tidligere tre, var meget positiv. Det indebærer et vigtigt skridt henimod bedre sammenlignelighed med andre flyselskaber, større likviditet i aktien og dermed også større interesse fra analytikere og investorer. Med én fælles aktie skabes der også lettere mulighed for at kunne tilbyde vores medarbejdere at blive medejere i virksomheden i takt med at resultatet forbedres. Det tror jeg afgjort ville øge følelsen af engagement i virksomheden og opmuntre til en øget forretningsmæssig holdning og et endnu bedre samarbejde for at nå de fælles mål.

Strategiske overtagelser

I årets løb styrkede vi også vores positioner gennem strategiske overtagelser. Det gælder især købet af Braathens, som fra 2002 indgår som en vital del i vores hjemmemarkedsstrategi. Braathens har hurtigt og på en udmærket måde tilpasset virksomheden til den aktuelle efterspørgsel. Den vigtige opgave for os er nu på en klog måde at drage nytte af synergieffekterne af sammenlægningen, at værne om selskabets værdifulde egenskaber og samtidig skabe en effektiv infrastruktur, som svarer til kravene fra rejsende til, fra og i Norge.

Overtagelsen af aktiemajoriteten i Spanair, som i øjeblikket behandles i EU-kommissionen, opfylder både strategiske og finansielle mål. Med vores hensigt at øge ejerandelen i selskabet fra 49% til 74% opnår vi kontrol over selskabets udvikling samtidig med at vi forsvarer den investering i virksomheden, som blev foretaget i 1986. Spanair er et meget omkostningseffektivt selskab og SAS koncernen medvirker nu aktivt til, at Spanair koncentrerer sine ressourcer på at blive endnu mere konkurrencedygtig på hjemmemarkedet og på det europæiske marked samtidig med at de interkontinentale ruter nedlægges i 2002.

Ny koncernstruktur

Min kommentar for 2001 har af naturlige årsager primært drejet sig om flyvirksomheden i SAS Airline. Det skyldes dens dominans, både med hensyn til omsætning og indvirkning på koncernens resultat og fordi SAS Airline i 2001 har været udsat for en usædvanlig udvikling.

SAS koncernen består af meget mere end SAS Airline. Blandt de aktiviteter, som vi har prioriteret i årets løb, er skabelsen af en ny logisk struktur i koncernen, som bidrager til en bedre styring af koncernen og understøtter en høj grad af selvstændighed og forretningsmæssig holdning. Dette vil også gøre det nemmere at analysere

og vurdere SAS koncernen. Den operative virksomhed inddeles nu i fire forretningsområder. Ved siden af SAS Airline har vi for det første koncernens øvrige hel- og delejede flyselskaber. Denne del af SAS koncernen udvikler sig lønsomt. I takt med den fortsatte konsolidering af den europæiske luftfartsindustri vil dette forretningsområde vokse yderligere. Et tredje område er flyselskabsrelaterede virksomheder. Disse har, eller vil få, et voksende antal af kunder ved siden af koncernens egen flyvirksomhed og bliver dermed mere følsomme over for konkurrence.

Ekspansion inden for hotelområdet

Det fjerde område er hotelvirksomheden, Rezidor SAS Hospitality. Denne virksomhed blev også ramt af den negative konjunkturudvikling i 2001, som afspejles i et lavere resultat. Totalt set er SAS koncernens hotelvirksomhed dog en meget succesrig virksomhed, der udvikler sig positivt og som har vist sig at være godt rustet til at klare den voldsomme ekspansion, som er gennemført og som vil fortsætte.

Store udfordringer i branchen

Krisen i flybranchen vil skille fårene fra bukkene. Den svigtende lønsomhed, som vi har haft, vil fremtvinge aktiviteter for at skabe bedre effektivitet, mere moderne produkter og en struktur, hvor der tages vare på fordele ved samkøring og stordrift. For Europas del er der en stor sandsynlighed for, at antallet af flyselskaber vil blive reduceret.

Det er SAS koncernens hensigt ikke bare at overleve, men at være en af vinderne efter den vanskelige periode, vi nu går igennem. En forudsætning er, at vi i det kommende år kan gennemføre de nødvendige ændringer i SAS Airline. Jeg føler gennem mine mange møder med medarbejderne i SAS, at motivationen for at medvirke til dette er stor blandt de fleste af os i SAS. Men ændringerne vil kræve kompromiser og opofrelse og vi vil blive tvunget til at opgive mange indarbejdede rutiner for at finde bedre arbejdsformer. Vi skal også være stærkt lydthøre over for markedets krav og forventninger, når vi udvikler vores nye produkter og tjenester.

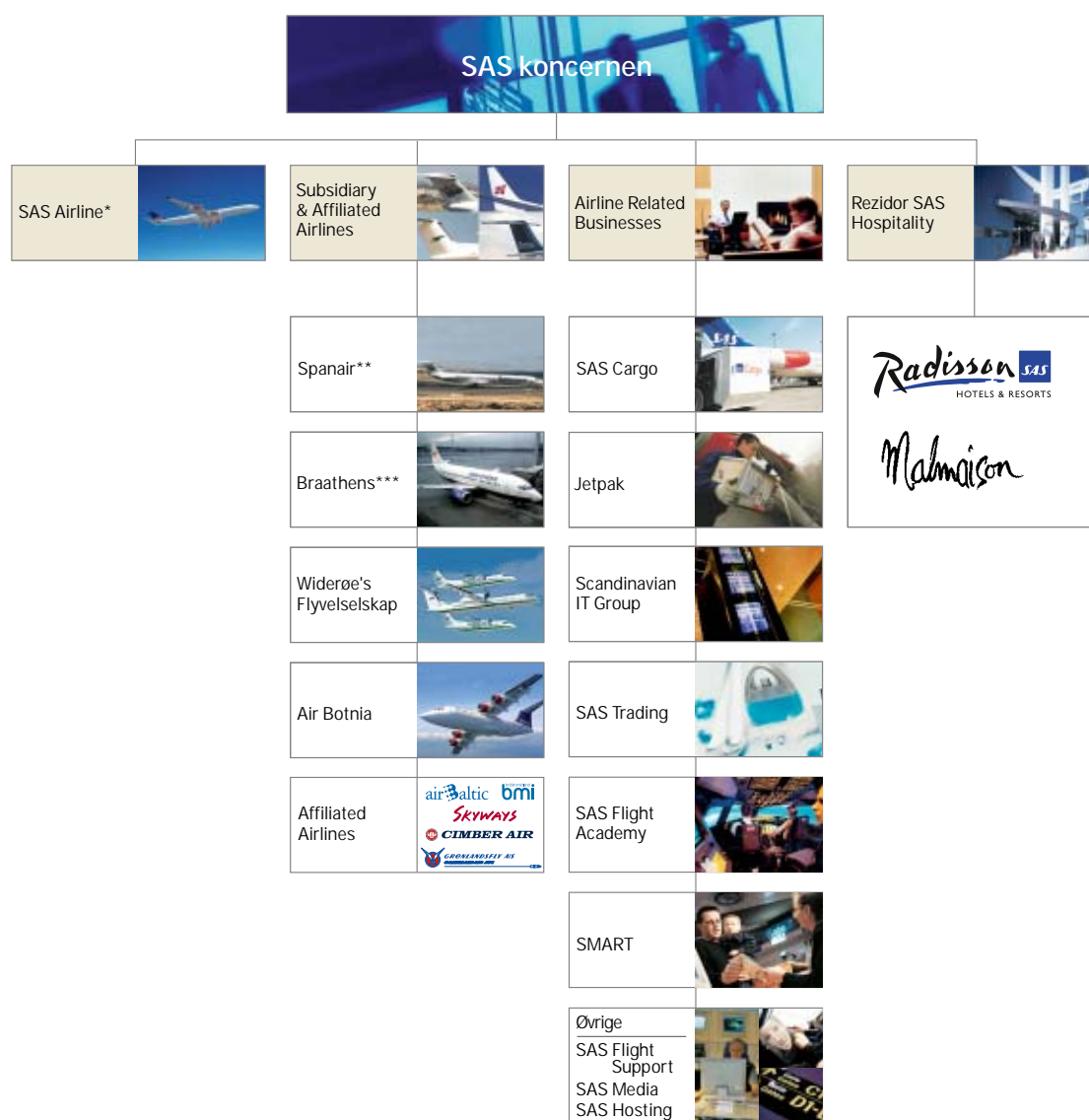
Jeg vil gerne takke vores medarbejdere for gode indsatser i et meget vanskeligt og anstrengende år. Undertiden kan de sværeste forudsætninger i en presset situation frembringe storslåede præstationer. Det var hvad der skete i SAS i efteråret 2001. Også 2002 vil kræve en ekstraordinære indsats. Jeg ved, at der er den styrke i SAS koncernen.

Stockholm i februar 2002

Jørgen Lindegaard
Administrerende direktør og Koncernchef

SAS koncernens nye struktur

I 2001 gennemførte SAS koncernen køb af Braathens og indgik en aftale om at udvide ejerskabet af Spanair. Som følge deraf opdeler SAS koncernen fra og med fjerde kvartal 2001 årsregnskabet for virksomheden i fire forretningsområder. Den nye struktur har til formål at aflægge et tydeligere regnskab for hele koncernens virksomhed, og dermed synliggøre den mangfoldighed af virksomheder og værdier, der eksisterer inden for SAS koncernen. SAS Airline er omsætningsmæssigt det største forretningsområde. SAS Airline stod i 2001 for 74% af koncernens omsætning. I 2002 vil SAS Airlines andel af koncernens omsætning udgøre 55-60%. Subsidiary & Affiliated Airlines vil udgøre cirka 25%, Airline Related Businesses 10-12% og Rezidor SAS Hospitality 5-10% afhængig af ekspansionshastigheden.



* Inkluderer SAS Konsortiet, eksklusivt SAS Trading, og Konsortiet SAS Commuter, som er en produktionsvirksomhed og konsolideres i SAS Airline.

** Spanair er konsolideret i overensstemmelse med den indre værdis metode med 49%.

*** Braathens er ikke resultatmæssigt konsolideret i SAS koncernen i 2001. Braathens indgår i SAS koncernens konsoliderede balance pr. 31.12.2001.

SAS koncernens markeder

SAS har samtidig med købet af Braathens og den planlagte udvidelse af ejerandelen i Spanair styrket sine markedsposition. Samlet transporterede samtlige flyselskaber i SAS koncernen mere end 36 millioner passagerer i 2001. Konkurrencen om passagerer på det internationale marked er meget hård. Set i forhold til den konsolidering, der forventes at finde sted inden for flybranchen, er det i lighed med andre flyselskaber vigtigt for SAS koncernen at have en stærk position på hjemmemarkedet for at kunne imødegå den internationale konkurrence. SAS Airline har sammenlignet med etablerede flyselskaber øget sin markedsandel på de vigtigste internationale markeder og har på trods af det markante fald i antallet af rejsende på Business Class også udvidet sin markedsandel i dette segment.

SAS koncernens samlede trafik- og kapacitetsudvikling 2001 proforma*

I alt SAS koncernen	2001	Ændr. i %
Antal passagerer, (mio.)	36 049	-0,3
RPK (mio.)	32 171	+2,9
ASK (mio.)	51 644	+5,9
Kabinefaktor, rutetrafik (%)	62,3%	-1,9 **

SAS Airline

Antal passagerer, (mio.)	23 063	-0,8
RPK (mio.)	22 956	+1,4
ASK (mio.)	35 521	+5,1
Kabinefaktor, rutetrafik (%)	64,6%	-2,4 **

Subsidiary & Affiliated Airlines

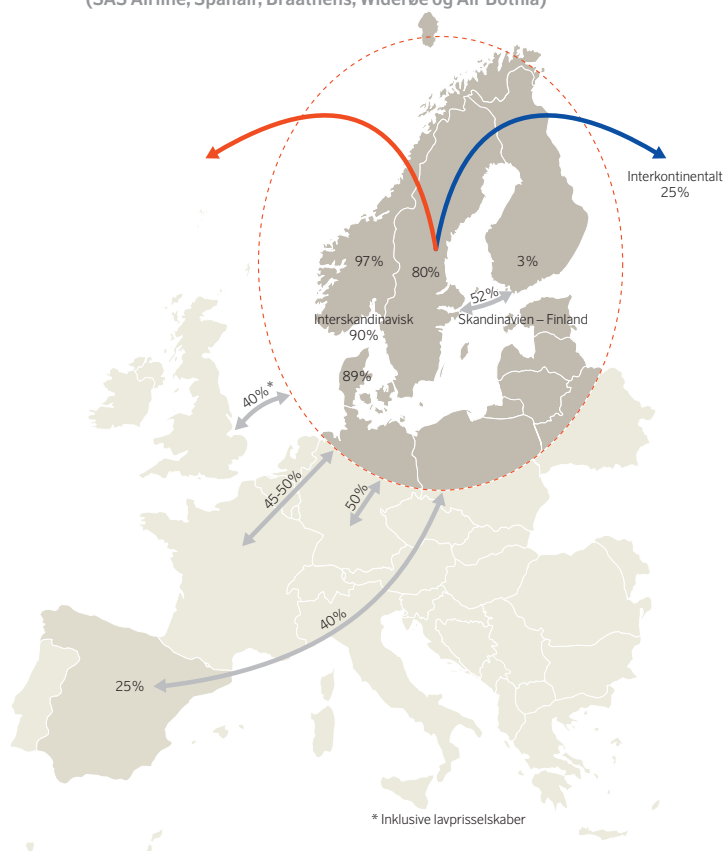
Antal passagerer, (mio.)	12 986	+0,4
RPK (mio.)	9 215	+6,9
ASK (mio.)	16 123	+7,8
Kabinefaktor, rutetrafik (%)	57,1%	-0,5 **

* Inkluderer Spanair og Braathens - ikke konsolideret 2001.

** Ændring i procentenheder.

Definitioner og begreber se side 116.

Markedsandele for SAS koncernens flyselskaber (SAS Airline, Spanair, Braathens, Widerøe og Air Botnia)



Rezidor SAS Hospitality

Rezidor SAS Hospitality skal blive en af Europas førende virksomheder inden for hospitality management. Virksomheden har ekspanderet kraftigt i de seneste år og havde ved udgangen af 2001, 160 hoteller i 38 lande. Rezidor SAS Hospitality har i dag også en stærk position i de Baltiske lande ligesom i Schweiz og Benelux.

I 2001 er der kommet nye hoteller til på markeder som Frankrig, Tyskland, Polen, Storbritannien og Irland. Rezidor SAS Hospitality befinder sig nu i en ekspansionsfase på disse markeder og det er målsætningen at øge markedsandelene yderligere.

Rezidor SAS Hospitality's nuværende og fremtidige markeder

- Stærk position
- Ekspansionsfase
- Svag position
- Position i paritet med branchen



SAS koncernens forretningsidé, mission, overordnede målsætninger og værdier

Forretningsidé og mission

SAS koncernens primære opgave er at tilbyde konkurrencedygtige passagerflytransporter med udgangspunkt i hjemmemarkedet i det nordlige Europa.

SAS koncernen skal også engagere sig i flyrelateret virksomhed under forudsætning af, at et sådant engagement øger SAS koncernens markedsværdi.

Rezidor SAS Hospitality sigter mod at blive et af Europas førende virksomheder inden for hospitality management.

Overordnede målsætninger

Flybranchen står over for en fortsat deregulering med efterfølgende konsolidering og strukturaendring. For at forblive uafhængig og selvstændig i denne ændrede luftfartsindustri kræves en kraftig stigende børsværdi. Dette skal opnås ved en stærk vækst og god lønsomhed. SAS koncernens mål i den kommende femårs periode er at:

- opnå en CFROI på minimum 17% i gennemsnit pr. år
- øge omsætningen med i gennemsnit 14% pr. år med 2000 som basisår.

Mål for aktionærværdien

SAS koncernens overordnede finansielle målsætning er at skabe værdier for aktionærene.

Kapitalmarkedsperspektivet er styrende for driften og udviklingen af selskabet. Hvert datterselskab skal drives som om det i sig selv var et "offentligt" selskab, men med de forpligtelser og under hensyntagen til de muligheder som ligger i, at virksomheden indgår i SAS koncernen.

Kapitalmarkedsperspektivet er styrende i forbindelse med:

- selskabsetablering
- langsigtet udvikling
- salg af selskab eller dets virksomhed.

Målsætning for forrentning af aktien

Målet for aktien er minimum 14% årlig totalforrentning (TSR) over en konjunkturcyklus. Målet for forrentningen omfatter summen af aktiekursændring og aktieudbytte. Dette forrentningskrav er oversat til et internt finansielt mål, CFROI.

SAS koncernens forrentningsbegreb

CFROI er SAS koncernens primære forrentningsbegreb, da dette nøgletal bedst beskriver den forrentning, som virksomheden genererer i forhold til den faktiske kapitalindsats. Målet for forrentning afspejler multiplert EV/ EBITDAR, som internationalt anses for at være det vigtigste nøgletal for flyselskaber, og som anvendes af største-delen af analytikerne i flybranchen. Det er SAS koncernens målsætning at opnå en markedsvurdering, som mindst ligger i paritet med branchens gennemsnit.

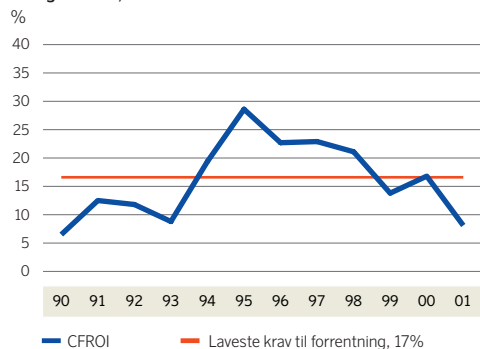
De flyrelaterede virksomheder og hotelvirksomheden skal have forrentningskrav, der stemmer overens med de relevante mål i branchen.

Værdier i koncernen

SAS koncernens mål er at være en virksomhed, som er præget af, at medarbejderne er:

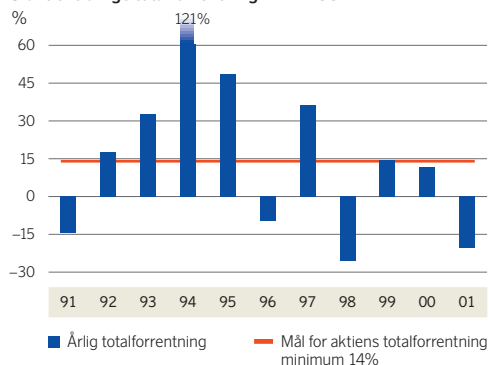
- engagerede, til at stole på, offensive og forretningsmæssige.

Udvikling i CFROI, 1990-2001



SAS koncernens laveste forrentningskrav er sat til 17% som et gennemsnit over en konjunkturcyklus, hvor der tages hensyn til den gennemsnitlige kapitalallokering ved genanskaffelse af flyflåden. Perioden 1990-1993 var præget af Golf-krigen og lavkonjunktur. SAS koncernens forrentning lå betydeligt under minimumskravet. I perioden 1994-1998 havde SAS koncernen en god lønsomhed og overskred minimumskravet på 17% betydeligt. De seneste tre år er forrentningen faldet under SAS koncernens minimumskrav på 17% og var i 2001 cirka 8%.

SAS-aktiens årlige totalforrentning 1991-2001



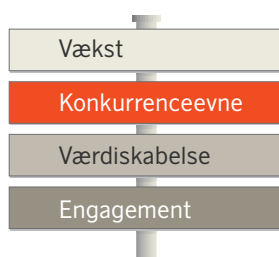
I begyndelsen af perioden 1991-1994 prægedes SAS-aktiens forrentning af lavkonjunktur og krisen i flybranchen. I den sidste del af perioden slog store udgiftsbespærelser og en forbedring af konjunktoren igennem på aktiekursen og forrentningen steg i 1994 med 121%. Den gennemsnitlige årlige effektive forrentning i perioden 1991-2001 er 12,3%.

SAS koncernens strategier

Overordnet strategisk struktur

Strategierne for koncernens langsigtede udvikling kan kun gennemføres, hvis SAS Airlines og SAS koncernens øvrige flyselskaber kan klare sig igennem den nuværende dybe krise i luftfartsindustrien. Den primære opgave i 2002 er derfor at gennemføre resultatforbedringer, der sikrer overlevelse og muligheder for fremtidig konkurrenceevne og udvikling.

SAS koncernens overordnet strategiske struktur kan sammenfattes i fire hovedspor:



Vækst

SAS koncernen består af flere flyselskaber, der skal arbejde sammen i et effektivt trafiksystem sammen med partnere og alliancer. SAS Airline er det største flyselskab og fundamentet i flyvirksomheden. SAS koncernens flyselskaber skal på en lønsom måde ekspandere og tage markedsandele.

Vækst skal i samtlige af koncernens enheder opnås gennem en kombination af organisk vækst og køb.

Konkurrenceevne

SAS koncernen indeholder hovedsagelig virksomheder, hvis kundebasis udgøres af SAS Airline og koncernens øvrige flyselskaber. Hver enkelt virksomhed skal være konkurrencedygtig i sin egen branche og have en konkurrencedygtig prisfastsættelse. Dette kræver en kontinuerlig effektivisering og anvendelse af ny teknologi, samt at aftaler og vilkår ligger i paritet med konkurrenternes. Virksomhederne skal også udnytte deres konkurrenceevne og øge indtægterne fra eksterne kunder.

Værdiskabelse

SAS koncernen tilstræber at opnå en markedsvurdering, der ligger på niveau med de førende flyselskaber i verden set i forhold til indtjeningsvnen.

Kommunikationen med aktiemarkedene skal være åben, korrekt, relevant og hurtig. Bedre sektorinformation og en klar kommunikation omkring fremtidige forventninger skal også præge informationsgivningen.

Engagement

Den interne kommunikation og ledelse skal være præget af åbenhed.

Der skal være klare mål og belønningssystemer koblet til resultatudviklingen. Medarbejderne skal opleve, at de har et medansvar for udviklingen af deres virksomhed, og at der er et personligt incitament for det. Indsigt skaber engagement og støtter en kultur, hvor det er vigtigere at høre til vinderne i branchen og dermed overleve langsigtet, end at cementere den nuværende struktur, vilkår og arbejdsformer.

Finansiell strategi

Finansiell fleksibilitet opretholdes ved en høj likviditet, god adgang til finansieringsmidler og en aktiv dialog med kapitalmarkederne.

Finansvirksomhedens opgave er at identificere og styre de finansielle risici, bl.a. hvad angår valuta, renter og kreditter.

Flyflåden betragtes som et finansielt aktiv. En optimering af finansieringen af flåden sker ud fra krav om operationel effektivitet, skat, finansieringsudgifter, kapitalbinding og markedsværdi.

Sustainability-policy

For at bidrage til en miljøvenlig udvikling, sustainable development, skal ansatte i SAS koncernen i deres daglige arbejde tage hensyn til koncernens økonomiske udvikling såvel som til dens miljømæssige og sociale påvirkning af samfundet.

En miljøvenlig udvikling indebærer for SAS koncernen en samtidig stræben efter økonomisk vækst, miljømæssige forbedringer og socialt ansvar. Det er koncernens opgave at skabe en langsigtet værditilvækst for aktionærerne med udgangspunkt i kerneværdierne. Dette forudsætter, at miljømæssigt og socialt ansvar, ligesom respekt for kulturel mangfoldighed, er en integreret del af virksomheden.

For at sikre, at SAS koncernens policy om at bidrage til en bæredygtig udvikling gennemsyrrer hele organisationen på alle niveauer, skal samtlige enheder udvikle relevante mål og strategier på linie med denne policy.

SAS koncernens varemærker



SAS har i dag et af de mest kendte og værdifulde varemærker ("brands") i Skandinavien. Dette er bygget op gennem mange år og er i dag knyttet til den Corporate Identity, der blev etableret i 1998.

I forlængelse af SAS koncernens overordnede strategiske struktur vil koncernen fremover rendyrke varemærkestrukturen.

SAS koncernen og SAS Airline er de primære bærere af identiteten. Desuden er SAS Airline stærkt koblet til positioneringen "It's Scandinavian".

Ny varemærkestruktur

Kerne værdier

Arbejdet med at fastlægge en struktur for, hvordan SAS koncernen anvender varemærkerne, er i gang. De virksomheder, der skal operere under varemærket SAS, skal følge SAS Corporate Identity Policy og grundværdier.

De dramatiske begivenheder i efteråret 2001 peger på vigtigheden af et stærkt varemærke. En undersøgelse foretaget i slutningen af 2001 viste, at SAS kunder fæstede dobbelt så stor lid til flyselskabets image sammenholdt med året før. Imaget er ifølge kunderne den vigtigste faktor ved valg af flyselskab.

Stærke varemærker skaber præference og loyalitet og sælger om og om igen.

De kerneværdier varemærket SAS står for er: pålidelig, professionel, progressiv (dvs. moderne og innovativ) og betænksom. Det er på disse værdier SAS bygger sit varemærke.

Positioneringen af varemærket SAS overvåges og justeres regelmæssigt. En undersøgelse af SAS koncernens positionering vil blive foretaget i 2002.

Næste skridt bliver at fastsætte værdien af varemærket SAS.

Værdiskabelse

Målet med at opbygge varemærket SAS er at forbedre resultatet i forhold til konkurrencesituationen. Succesfuldt gennemført øger dette varemærkets værdi og støtter virksomhedens vækst. Det er målsætningen, at

opbygningen af varemærket i SAS koncernen skal sikre tydelige varemærker, som bygger præferencer og loyalitet hos kunder og andre interessenter, skaber stolthed hos medarbejderne, fremmer kreativitet, synliggør værdierne samt støtter SAS koncernens ledelsesfilosofi. Dermed kommer varemærket til at påvirke forretningsdriften positivt, samtidig med at det repræsenterer SAS koncernen som en troværdig og miljømæssig ansvarlig partner.

SAS koncernens opbygning af varemærket vil blive rendyrket i fremtiden og består af følgende dele: Corporate brand, Master brand, Master brand + descriptor, Combined brands, Brand endorsements og Separate brands, (se eksempel nedenfor).

Varemærkebeskyttelse

For at sikre beskyttelsen af de til SAS koncernen udviklede og udnyttede varemærker registreres disse regelmæssigt på de vigtigste markeder. Endvidere er navnet SAS og Scandinavian Airlines System beskyttede som firma- og selskabsnavn i Skandinavien gennem forskellige selskabsregistreringer. I arbejdet med at registrere, forny og overvåge sine varemærker samarbejder SAS koncernen med førende selskaber inden for området for varemærkebeskyttelse.

Sponsorering

SAS koncernen arbejder med langsigtede engagementer inden for sponsorering (kultur, sport og "good citizen" aktiviteter).

Sportsengagementer består blandt andet af Golfkonkurrencen SAS Invitational og sponsorering af sejlbådene djuice og Assa Abloy i Volvo Ocean Race. SAS koncernen er desuden gået ind som sponsor af den danske fodboldliga – fremover kaldet "SAS ligaen".

Samarbejdet med Red Barnet organisationerne i Skandinavien fortsætter.

Desuden samarbejder SAS koncernen med miljøorganisationen Bellona og støtter som venskabselskab Verdensnaturfonden WWF.

Eksempel på varemærkestruktur

Corporate brand	Master brand + positionering	Master brand + descriptor	Combined brands	Brand endorsements	Separate brands
SAS koncernen	SAS Airline	SAS Commuter SAS Flight Academy	Radisson SAS	Member of the SAS Group Well connected with SAS	Spanair, Braathens, Widerøe, Jetpak
	It's Scandinavian	SAS Flight Academy		Member of the SAS Group Well connected with SAS	

Kapitalmarkedet



Introduktionen af én fælles aktie
Aktien
Nøgletal pr. aktie 1997-2001
Økonomisk tiårsoversigt
SAS koncernens investeringer
og kapitalbinding
Finansiering og kreditværdighed
Finansiell risikohåndtering
SAS koncernens strategier for
forbedret konkurrenceevne



Introduktionen af én fælles aktie

SAS AB

Den 8. maj 2001 afgav SAS AB tre parallelle, offentlige tilbud til aktionærene i SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB om ombytning af deres aktier med nyemitterede aktier i SAS AB. Pr. 28. juni var tilbudene blevet accepteret af aktionærer, der repræsenterede mere end 90% af aktierne i de respektive selskaber. Den 6. juli blev SAS AB noteret på børsen i Stockholm samt på børserne i København og Oslo.

Hovedformålet med den nye aktiestruktur er at få bedre adgang til kapitalmarkederne. En fælles aktie med ét aktiesalg er lettere at analysere og giver forudsætninger for en mere effektiv prisfastsættelse og øget likviditet. Den fælles aktie giver øgede muligheder både for at deltage i strukturhandler og for at indføre et incitamentsprogram og opnå en mere effektiv beslutningsgang.

For perioden 6. juli – 31. december 2001 er der noteret en signifikant øget likviditet i aktien, især i Stockholm. Generelt har der også været en stigende interesse i aktien. Ud fra et kapitalmarkeds perspektiv har indførelsen af én fælles aktie været gunstig for SAS koncernen.

Luffartsspecifikke forhold

Luffartsindustrien er midt i en omfattende deregulering. Retten til at drive international luffart indeholder visse krav om ejerskab og kontrol af flyselskaber i overensstemmelse med bilaterale lufftartsaftaler. De flyselskaber, som en stat tildeler en sådan ret, skal i væsentlig grad være ejede og effektivt kontrollerede af den stat og/eller dets medborgere. Denne regel gælder ikke for flyselskaber, som udelukkende driver trafik inden for EØS (Europæiske Økonomiske Samarbejde). Disse selskaber skal dog være majoritetsjede og effektivt kontrollerede af EØS-stater og/eller dets medborgere.

For ikke at risikere at miste disse rettigheder er der i SAS ABs vedtægter en bestemmelse, som giver selskabet ret til at indløse ikke-skandinaviske aktionærer eller aktionærer, som ikke har statsborgerskab i noget skandinavisk land, hvis en sådan aktiebeholdning indebærer en "direkte trussel" mod SAS luffartsrettigheder. Hvis indløsning ikke er mulig eller tilstrækkelig, kan generalforsamlingen godkende, at der finder en nytegning af subordinerede aktier sted på basis af udstedte optionsrettigheder. Lignende regler findes hos andre europæiske flyselskaber og har til formål at beskytte aktionærene i disse selskaber mod at selskaberne skulle miste deres luffartsrettigheder.

Den nye aktiestruktur og de fire forretningsområder

En forenklet aktiestruktur med én fælles aktie samt en tydeligere sektorinformation opdelt på fire forretningsområder giver en større tydelighed på kapitalmarkederne.



*Pr. årsskiftet 2001/2002 var Den danske stats ejerandel 14,5%, Den norske stats 14,5% og Den svenske stats 21,8% baseret på antal udstedte aktier ved årsskiftet, 161,8 millioner. I løbet af 2002 er det hensigten at øge antallet til 164,5 millioner, hvorefter ovenstående ejerfordeling bliver gældende.

Aktiestructurens historie

SAS har en lang børs historie, der strækker sig tilbage til 1920, hvor Det Danske Luftfartselskab A/S blev noteret på Københavns Fondsbørs. Efter at SAS Konsortiet blev dannet i 1951 er Konsortiets to øvrige aktieselskaber successivt blevet noteret på henholdsvis børsen i Oslo og Stockholm.



- 1918 Det Danske Luftfartselskab A/S ("DDL"), SAS danske moderselskab, blev grundlagt.
- 1920 DDL blev noteret på Københavns Fondsbørs.
- 1924 AB Aerotransport ("ABA"), SAS svenske moderselskab, blev grundlagt.
- 1927 Det Norske Luftfartselskab A/S ("DNL"), SAS norske Moderselskab blev grundlagt.
- 1943 Svensk Interkontinental Lufttrafik AB ("SILA") blev grundlagt.
- 1951 ABA, DDL og DNL dannede det nuværende SAS Konsortiet.
- 1955 SILA (som ejede 50% i ABA) blev noteret på "Fondsmæglerlisten" i Sverige.
- 1967 DNL blev noteret på Oslo Børs.
- 1980 SILA blev noteret på Stockholmsbørsen.
- 1996 Harmonisering og navneforandring af SAS moderselskaber til SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB.
- 2001 SAS AB blev den 6. juli noteret på børserne i Stockholm, København og Oslo. De tidligere moderselskaber blev afnoteret.

Aktien

SAS-aktiens udvikling i 2001

SAS aktiekurs har ligesom andre europæiske flyselskaber udviklet sig negativt i årets løb. I 2001 faldt markedsværdien med 28,5% mod en stigning på 12,6% i 2000. Sammenlignet med de syv største børsnoterede europæiske flyselskaber udviklede SAS-aktien sig 6,8 procent-enheder bedre. (Se diagram til højre).

SAS samlede markedsværdi faldt fra 15 599 MSEK til 11 147 MSEK ved årets udgang. Den gennemsnitlige markedsværdi i 2001 var 14 515 MSEK. I den sidste del af 2001 blev kursudviklingen hovedsagelig påvirket af tre faktorer: den globale økonomis afmatning, specifikke begivenheder i SAS samt effekten af terrorangrebene den 11. september. Det blev en positiv afslutning på året, hvor forventningerne steg og brændstofpriserne faldt.

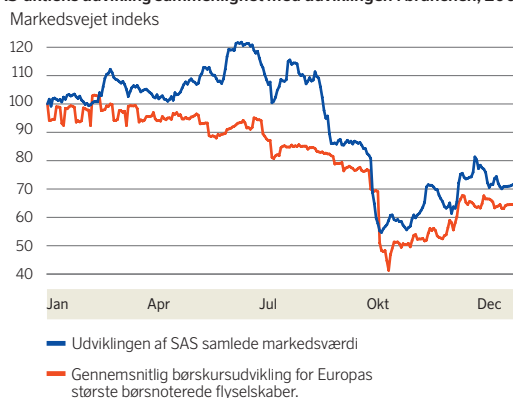
Udviklingen af SAS samlede markedsværdi i 2001



I 2001 faldt SAS samlede markedsværdi med 28,5% til 11 147 MSEK.

Kilde: SIX og SAS

SAS-aktiens udvikling sammenlignet med udviklingen i branchen, 2001



SAS aktien havde den tredje bedste kursudvikling blandt de hyppigst omsatte flyselskabsaktier i 2001. SAS-aktien faldt med 28,5%, hvilket er 6,8 procentenheder mindre end en gennemsnitlig kursudvikling hos de sammenlignelige konkurrenter. (Indeks: Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, Ryanair, SAS)

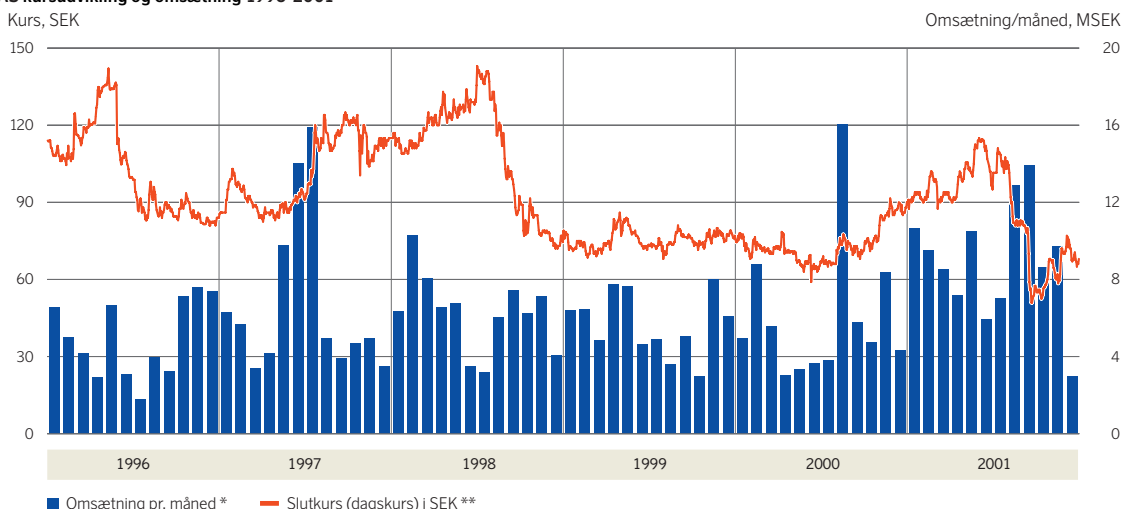
Kilde: SIX og SAS

Branchens kursudvikling 2001

Kursudviklingen for europæiske flyselskabsaktier var stabil i første halvår 2001. Markedet var dog præget af usikkerhed omkring konjunkturudviklingen, især i USA. Kursudviklingen i andet halvår blev meget negativ som følge af terrorangrebene i USA og en svagere konjunktur.

Terrorangrebene medførte initialt en stor overkapacitet i markedet. De stærke tiltag med bl.a. kapacitetsreduktioner, der blev gennemført i efteråret 2001, har medført en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel.

SAS kursudvikling og omsætning 1996-2001

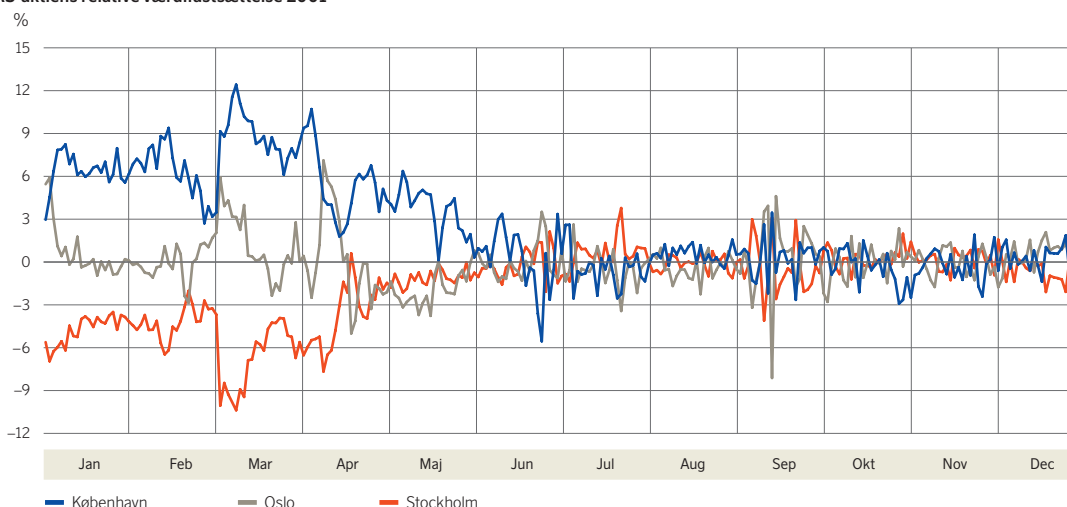


* Omsætningen omfatter den samlede omsætning på børserne i København, Oslo og Stockholm. Før den 6. juli 2001 vedrører omsætningen de tidligere moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB og derefter SAS AB.

** Før den 6. juli 2001 omfatter kursudviklingen det tidligere noterede moderselskab SAS Sverige AB. Derefter omfatter kursudviklingen SAS AB på Stockholmsbørsen.

Kilde: SIX og SAS

SAS-aktiens relative værdifastsættelse 2001



Diagrammet viser afvigelse fra den matematiske paritetskurs justeret for valuta for de tre forskellige SAS-aktier frem til den 28. juni 2001. I perioden varierede værdifastsættelsen mellem de ekstreme værdier 12,4% og -10,4%. Efter noteringen af SAS AB faldt forskellen signifikant og var mellem 4,6% og -8,1%. De største afvigelser efter noteringen af SAS AB blev noteret i forbindelse med den store usikkerhed umiddelbart efter den 11. september.

Kilde: SIX og SAS

I de sidste tre måneder rettede kurserne i flybranchen sig noget som følge af de tidligere nævnte årsager. De faldende brændstofpriser var også positive for branchen i efteråret 2001.

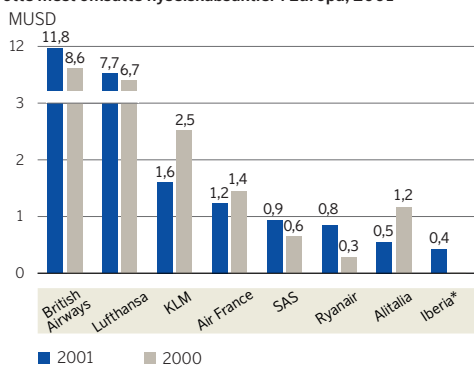
Handlen med SAS-aktien

I forbindelse med noteringen af SAS AB satte SAS koncernen sig som mål, at aktien skal blive den tredje mest omsatte flyselskabsaktie på børsene i Europa. I 2001 blev der omsat i alt 107,5 (72,5) millioner SAS-aktier på de tre skandinaviske børs, en stigning på 48,4% sammenlignet med 2000. Omsætningen i SEK steg i 2001 til 9 554 MSEK, hvilket svarer til 932 MUSD baseret på dagskurser i 2001. Dette gjorde SAS til den femte mest omsatte flyselskabsaktie i Europa.

Handlen med SAS-aktien svarer til en omsætning på 65% (44%) af det samlede antal udstedte aktier (beregnet ud fra 164,5 millioner aktier). Justeret for de tre staters 50 procents andel af SAS svarer dette til en omsætning på i alt 131% (88%).

Målt i antal aktier steg handlen på samtlige børs i 2001 og fordelte sig på følgende måde. 35,5 (35,0) millioner i København, 32,9 (20,1) millioner i Oslo og 39,1 (17,5) millioner i Stockholm. Stigningen på børsen i Stockholm svarer til 125% i antal omsatte aktier og skal ses i lyset af, at den samlede omsætning i 2001 faldt med 10% på børsen i Stockholm.

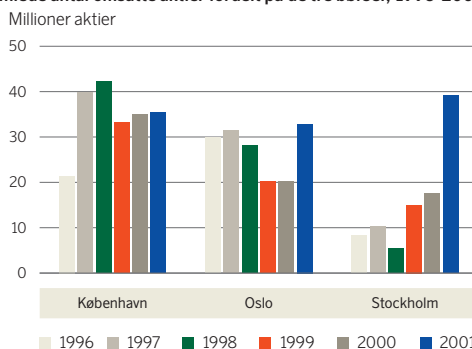
De otte mest omsatte flyselskabsaktier i Europa, 2001



SAS-aktien var i 2001 den femte mest omsatte flyselskabsaktie i Europa. SAS målsætning er at blive den tredje mest omsatte flyselskabsaktie.
* Iberia, omfatter handel siden 03.04.2001.

Kilde: Factset

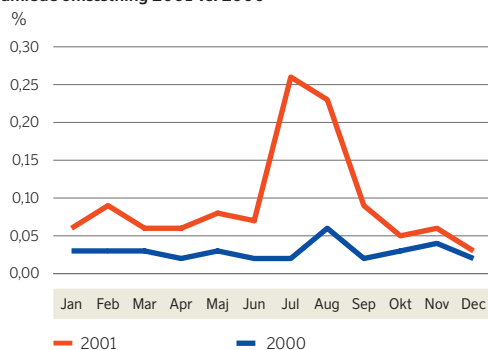
Samlede antal omsatte aktier fordelt på de tre børs, 1996-2001



I 2001 steg omsætningen sammenlignet med 2000 i København med 2%, i Oslo med 64% og i Stockholm med 125%.

Kilde: SIX

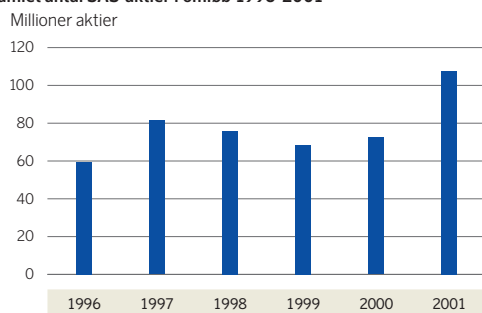
SAS-aktiens andel målt i svenske kroner af Stockholmsbørsens samlede omsætning 2001 vs. 2000



På trods af at der omsætningsmæssigt var et fald på Stockholmsbørsen er SAS-aktiens omsætning steget. Diagrammet viser SAS-aktiens andel på Stockholmsbørsen i 2000-2001. Den største andel blev noteret i sommeren i forbindelse med noteringen af SAS AB. En stigning i andelen kunne noteres i hele kalenderåret 2001. Dette svarer til en stigning på i gennemsnit 3-4 gange sammenlignet med foregående år.

Kilde: Stockholmsbørsen og SAS

Samlet antal SAS-aktier i omløb 1996-2001



I alt steg omsætningen i omsatte SAS-aktier med 48,4% i 2001 sammenlignet med 2000.

Kilde: SIX

Aktionærer

Ved årsskiftet steg antallet af aktionærer i SAS AB til 19 523. Alene i andet halvår 2001 er antallet af aktionærer steget med cirka 4000. Hovedaktionærerne i SAS koncernen er de skandinaviske stater. De største private aktionærer er Wallenbergsstiftelserne, Odin Fondene, Alecta Pensionsforsikring samt Folketrygdfondet. De institutionelle aktionærer repræsenterede sammenlagt cirka 40-45% af det samlede antal ejere af SAS AB.

Ejerandelen uden for Skandinavien udgør cirka 8% af kapitalen og stemmerne. Ejerandelen uden for EØS-området udgør cirka 4% af kapitalen.

De 15 største aktionærer i SAS AB

31.12.2001	Antal aktier	Ejerskab %
Den svenske stat	35 250 000	21,4
Den danske stat	23 500 000	14,3
Den norske stat	23 500 000	14,3
Wallenbergsstiftelserne	13 155 980	8,0
Odin Fondene	4 628 250	2,8
Alecta Pensionsforsikring	4 521 997	2,7
Folketrygdfondet	4 500 000	2,7
Chase Manhattan	3 761 519	2,3
Bankers Trust	3 080 255	1,9
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4
Handelsbanken fonde	1 587 470	1,0
LO	1 305 500	0,8
Northwest Mutual Fd	979 060	0,6
Vital Forsikring	849 735	0,5
Storebrand Livsforsikring	816 126	0,5
I alt	123 725 186	75,2

Aktionærkategorier*

	% af antal aktier/stemmer
Skandinaviske stater	50%
Institutionel ejerandel	40-45%
Privatpersoner	5-10%
I alt	100%

* Informationen om aktionærerne er hentet fra tre forskellige aktieregistre: VP, VPS og VPC. Ejerandelen er baseret på et fuldt antal aktier. Ved årsskiftet var antallet 161,8 millioner. Det er hensigten er at udvide antallet af aktier til 164,5 millioner i 2002.

Aktionærer fordelt på de tre skandinaviske børser

	2001	2000
Københavns Fondsbørs	12 905	8 527
Oslo Børs	1 918	3 184
Stockholmsbørsen	4 700	3 544
I alt	19 523	15 255

Aktiefordelingen (iflg. VPC, VPS og VP)

SAS AB i alt	Antal aktionærer	Antal stemmer	% af aktiekapitalen	% af alle aktionærer
1-500	14 039	2 653 486	1,6	71,9
501-1 000	2 957	2 222 785	1,4	15,1
1 001-10 000	2 179	5 498 837	3,4	11,2
10 001-50 000	215	5 088 573	3,1	1,1
50 001-100 000	53	3 690 766	2,3	0,3
100 001-	80	139 391 913	86,1	0,4
Ukendte aktionærer	-	3 270 036	2,1	-
I alt	19 523	161 816 396	100,0	100,0

SAS-aktiens totalforrentning (TSR) 1991-2001

Den tidligere tydelige konjunktursvækkelse for flyindustrien nåede sit bundniveau i 1990-1991. En beregning af SAS-aktiernes udvikling over elleveårsperioden 1991-2001 viser en gennemsnitlig totalforrentning på 12,3%. Dette ligger 1,7 procentenheder under SAS mål om en totalforrentning på 14% målt over en konjunkturcyklus.

Ændring af aktiekapital*

År/måned	Begivenhed	Antal nye aktier	Antal aktier i alt	Nom. værdi/aktie SEK	Nom. aktiekapital
2001-05	Selskabsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
2001-07	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
2001-08	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960

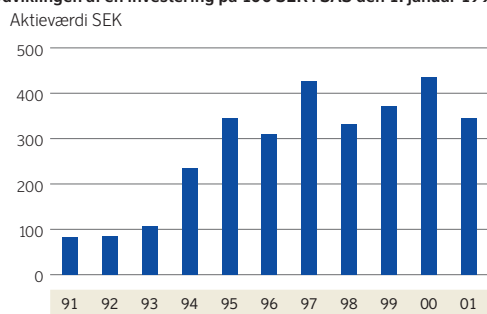
* I 2002 har SAS til hensigt at udvide antallet af aktier fra 161,8 millioner til 164,5 millioner. (164,5 millioner var det samlede antal aktier før indførelsen af én aktie.)

Årlig totalforrentning (TSR), i perioden 1991-2001

Aktie	Gennemsnitlig årlig forrentning (IRR)
SAS AB (København)	9,9%
SAS AB (Oslo)	13,8%
SAS AB (Stockholm)	12,9%
I alt (SAS-aktien)	12,3%

Tabellen viser den gennemsnitlige totalforrentning (Total Shareholder Return TSR) pr. år for respektive SAS-aktie i lokal valuta i perioden 1. januar 1991 til 31. december 2001.

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



En investering på 100 SEK den 1. januar 1991 var frem til slutningen af 2001 vokset til 345 SEK inklusive geninvesteret udbytte (svarende til 12,3% pr. år).

Indeks = 100 (01.01.91)

Kilde: SIX og SAS

Udbyttepolitik

SAS ABs årlige udbytte fastlægges under hensyntagen til koncernens resultat, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold. Udbyttet skal over en konjunkturcyklus som hovedregel ligge på niveauet 30-40% af koncernens resultat efter fradrag af beregnet skat.

	2001	2000	1999
Udbytte (forslag 2001)	0	740	658
Udbytte i % af resultatet efter beregnet skat	0	37	49
Udbytte i % af resultatet efter beregnet skat (gennemsnit)	44	39	39

SAS ABs bestyrelse vil foreslå generalforsamlingen, at der ikke udbetales udbytte for regnskabsåret 2001. Dette skyldes først og fremmest SAS koncernens negative resultat for 2001 og den store økonomiske krise, som flybranchen i øjeblikket befinder sig i. I en sådan situation er finansiell styrke af afgørende betydning.

SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarkedet

SAS Investor Relations har til formål at styrke interessen for SAS-aktien hos nuværende og potentielle investorer ved at levere relevant, aktuel og hurtig information.

Endvidere skal investorer og aktører på kapitalmarkedet tilgodeses med information, som skaber forudsætninger for at forstå virksomheden og dens muligheder for at forædle aktionærværdien. Målgruppen omfatter investorer, analytikere, mæglere og erhvervspressen. SAS koncernen har foretaget satsninger på kapitalmarkedet gennem forskellige præsentationer, der både i Skandinavien og internationalt profilerer SAS koncernen ud fra et kapitalmarkedsperspektiv. I foråret 2001 blev der gennemført et større road-show i Europa og USA i forbindelse

med introduktionen af SAS AB. Det er ambitionen at arrangere en kapitalmarkedsdag i 2002.

Oversigt – Kapitalmarkedsaktiviteter

Analytikere

- kvartalsvise møder/telefonkonferencer
- årlig kapitalmarkedsdag

Investorer

- kvartalsvise møder i København, Oslo, Stockholm og London
- halvårslige møder i Frankfurt og Paris
- årlige møder i USA og resten af verden
- brancheseminarer og konferencer

Mæglere og den finansielle presse

- kvartalsvise møder
- årlige seminarer

Stigende interesse for SAS aktien

Interessen fra internationale analytikere stiger og internationale banker gennemfører regelmæssige analyser af SAS-aktien. I alt følger cirka 15 internationale analytikere SAS-aktien og antallet af analytikere stiger stadig. I Skandinavien er der gennemført en konsolidering af bankerne, hvilket gør at antallet af analytikere er faldet. SAS følges løbende af de største mæglerfirmaer/banker.

Finansiel information på internettet

SAS tillægger internettet stor betydning som informationskilde til kapitalmarkedet. Det er ambitionen at have en hurtig, relevant, korrekt og aktuel formidling af information. SAS Investor Relations hjemmeside har opdateret information om SAS koncernens finansielle udvikling. Her findes information om aktiemarkedet, trafikstatistik, finansiell kalender og andre vigtige data. Der forventes at komme en ny version i 2002 med henblik på at forbedre informationen og forenkle navigeringen.



Ranking af Investor Relations hjemmesider i Skandinavien 2001

SAS Investor Relations hjemmeside placerer sig således:

- Danmark 3.
- Norge 1.
- Sverige 12.

Kilde: Webranking 2001

Nøgletal pr. aktie 1997-2001*

	2001	2000	1999	1998	1997
København, DKK					
Resultat efter skat	-5,30	11,45	7,07	10,92	8,77
Operativt cash flow**	-1,74	21,18	7,61	18,75	19,66
Udbytte (forslag 2001)	0,00	3,80	3,50	3,15	3,50
Udbytte % af overskud efter skat	0%	33%	49%	29%	40%
Egenkapital	77,37	93,99	82,12	78,49	72,14
Børskurs ved årets udgang	53,0	81,5	77,0	72,8	100,0
Højeste børskurs i årets løb	97,2	87,0	85,0	141,0	119,0
Laveste børskurs i årets løb	40,0	59,0	62,8	70,0	65,0
Gennemsnitskurs	73,8	74,2	73,7	104,0	90,0
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	68%	87%	94%	93%	139%
Direkte forrentning, gennemsnitskurs	0,0%	5,1%	4,7%	3,0%	3,9%
P/E, gennemsnit	neg	6,5	10,4	9,5	10,3
P/CE, gennemsnit	neg	3,5	9,7	5,5	4,6
Omsætning antal aktier, mio.	35,49	34,97	29,51	42,20	39,96
Oslo, NOK					
Resultat efter skat	-5,72	12,47	7,91	12,31	9,38
Operativt cash flow**	-1,88	23,06	8,50	21,14	21,05
Udbytte (forslag 2001)	0,00	4,20	3,75	3,70	3,70
Udbytte % af overskud	0%	34%	47%	30%	39%
Egenkapital	83,54	102,30	91,81	88,49	77,22
Børskurs ved årets udgang	57,5	93,5	87,0	64,0	103,0
Højeste børskurs i årets løb	100,0	93,5	88,0	137,0	123,0
Laveste børskurs i årets løb	42,0	70,0	59,5	61,0	65,0
Gennemsnitskurs	77,5	79,0	72,6	100,0	88,0
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	69%	91%	95%	72%	133%
Direkte forrentning, gennemsnitskurs	0,0%	5,3%	5,2%	3,7%	4,2%
P/E, gennemsnit	neg	6,3	9,2	8,1	9,4
P/CE, gennemsnit	neg	3,4	8,5	4,7	4,2
Omsætning antal aktier, mio.	32,86	20,06	20,19	28,20	31,35
Stockholm, SEK					
Resultat efter skat	-6,58	12,98	8,38	12,97	10,13
Operativt cash flow**	-2,16	24,01	9,02	22,28	22,73
Udbytte (forslag 2001)	0,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Udbytte % af overskud	0%	35%	48%	31%	39%
Egenkapital	96,06	106,50	97,33	93,25	83,40
Børskurs ved årets udgang	68,0	90,0	76,0	74,5	115,0
Højeste børskurs i årets løb	115,0	91,5	86,0	143,0	125,0
Laveste børskurs i årets løb	51,0	59,0	68,0	77,0	83,0
Gennemsnitskurs	86,8	73,5	75,3	106,5	102,0
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	71%	85%	78%	80%	138%
Direkte forrentning, gennemsnitskurs	0,0%	6,1%	5,3%	3,8%	3,9%
P/E, gennemsnit	neg	5,7	9,0	8,2	10,1
P/CE, gennemsnit	neg	3,1	8,4	4,8	4,5
Omsætning antal aktier, mio.	39,16	17,43	15,01	5,50	10,25
Gennemsnit på de tre børser, SEK					
Resultat efter skat	-6,58	12,98	8,38	12,97	10,13
Operativt cash flow**	-2,16	24,01	9,02	22,28	22,73
Udbytte (forslag 2001)	0,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Udbytte % af overskud	0%	35%	48%	31%	39%
Egenkapital	96,06	106,50	97,33	93,25	83,40
Børskurs ved årets udgang	68,9	94,8	84,2	77,9	113,8
Højeste børskurs i årets løb	115,5	95,9	90,3	147,8	128,4
Laveste børskurs i årets løb	51,8	68,6	69,7	75,1	79,0
Gennemsnitskurs	89,0	79,1	79,2	114,1	100,7
Aktiekurs/Egenkapital pr. aktie, årets udgang	72%	89%	87%	84%	136%
Direkte forrentning, gennemsnitskurs	0,0%	5,7%	5,1%	3,5%	4,0%
P/E, gennemsnit	neg	6,1	9,4	8,8	9,9
P/CE, gennemsnit	neg	3,3	8,8	5,1	4,4
Omsætning samlede aktier, mio.	107,5	72,5	64,7	75,8	81,5
Antal aktier ved årets udgang, mio.	161,8	164,5	164,5	164,5	164,5
Børsværdi ved årets udgang, MSEK	11 147	15 599	13 858	12 820	18 723

* Aktiedata for den 6. juli 2001 omfatter de tidligere noterede moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. Nøgletallene omfatter SAS koncernen og er for 2001 beregnet ud fra 161 816 396 aktier og 164 500 000 aktier i 1997-2000.

** Nettofinansiering fra virksomheden efter fradrag for betalt skat.

Økonomisk tiårsoversigt

	SAS koncernen ¹					
	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Resultatopgørelser, MSEK						
Omsætning	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189
Driftsresultat før afskrivning	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668
Afskrivninger	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851
Resultatandele i associerede selskaber	-70	-1	77	-20	88	5
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	-24	1 033	283	1	1	-
Resultat ved salg af fly og bygninger	673	490	726	1 014	83	100
Driftsresultat	-1 121	3 040	1 730	2 971	2 394	1 920
Finansielle poster, netto	-19	-211	155	-50	-80	111
Resultat før skat	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031
Balancer, MSEK						
Anlægsaktiver	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787
Omsætningsaktiver, ekskl. likvide midler	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161
Likvide midler	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074
Egenkapital	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424
Langfristet gæld og hensættelser ³	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314
Kortfristet gæld	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284
Balancesum	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022
Pengestrømsopgørelser, MSEK						
Nettofinansiering fra driften	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564
Investeringer	-11 676	-9 886	-5 982	-6 112	-3 256	-2 651
Salg af anlægsaktiver m.m.	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066
Udbytte ⁴	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204
Kapitaltilskud	-	-	-	-	-	-
Finansieringsunder-/overskud	-4 398	-1 044	1 465	-765	242	-225
Ekstern finansiering, netto	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562
Nyemission	-	-	-	-	-	644
Ændring i likvide midler	2 683	484	334	-1 804	-1 246	-143
Likvide midler i købte(+)/ solgte(-) selskaber	-	-	137	-	-	-
Ændring i likvide midler ifølge balancer	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143
Nøgletal						
Bruttodækningsgrad, %	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4
Forrentning af investeret kapital (ROCE), %	-1,4	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7
Forrentning af egenkapital efter skat, %	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9
Soliditet, %	25	36	37	38	36	35
Resultat- og kapitalbegreber der indgår i CFROI, MSEK						
Resultat						
Resultat før afskrivninger, EBITDA	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666
+ udgifter til operationel flyleasing	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872
EBITDAR	3 168	5 608	4 077	5 128	4 961	4 538
Justeret gennemsnitligt investeret kapital⁵						
+Egenkapital	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424
+Minoritetsandele	218	131	45	19	19	18
+Overværdi i flyflåden	4 666	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930
+Kapitaliserede leasingudgifter (7-faktor)	15 023	11 113	8 441	6 601	6 059	6 104
-Kapitalandele i associerede selskaber	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653
+Nettogæld	3 629	1 434	1 887	150	-11	164
Justeret gennemsnitligt investeret kapital	39 336	33 441	29 506	24 271	21 711	19 987
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	8,1	16,8	13,8	21,1	22,9	22,7
Øvrige finansielle mål, MSEK						
Finansielle indtægter	618	518	868	634	674	745
Finansielle udgifter	-637	-729	-713	-684	-754	-634
Rentebærende gæld	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810
Operationel leasingkapital	16 975	13 286	9 422	7 189	6 013	6 104
Nettogæld ⁶	7 652	794	-107	484	-185	164
Justeret nettogæld/egenkapital ⁶	1,04	0,25	0,19	0,17	0,10	0,18
Renteudgifter/gennemsnitlig bruttogæld, %	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7
Rentedækningsgrad	-0,8	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2
Gældsætningsgrad	0,48	0,05	0,00	0,03	-0,01	0,02

¹ Omfatter SAS koncernen proforma for årene 1996-2000. ² Omfatter SAS Gruppen, det vil sige SAS Konsortiet samt datterselskaber, men eksklusive SAS tre tidligere moderselskaber (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB). ³ Inklusive minoritetsinteresser. ⁴ For årene 1992-1995 indgår udbetalte midler til moderselskaberne. ⁵ Gennemsnitlig kapital for årene 1997-2001. ⁶ Braathens indgår for 2001. Definitioner og begreber, se side 116.

SAS Gruppen²

1995	1994	1993	1992
35 403	36 886	39 122	34 445
4 761	3 404	2 032	2 930
-1 840	-2 000	-1 782	-1 532
97	-13	-1	-8
6	869	511	7
83	12	45	83
3 107	2 272	805	1 480
-448	-668	-1 313	-2 329
2 659	1 604	-508	-849

19 345	20 904	24 566	28 790
3 477	3 670	9 973	6 849
10 078	10 725	9 318	9 829
10 588	9 355	8 631	8 958
11 750	15 971	22 741	24 797
10 562	9 973	12 485	11 713
32 900	35 299	43 857	45 468

4 881	2 338	1 377	1 444
-1 399	-1 391	-1 141	-3 338
619	5 305	1 852	552
-591	-	-	-
-	-	-	-
3 510	6 252	2 088	-1 342
-4 157	-3 872	-2 469	1 584
-	-	-	-
-647	2 380	-381	242
-	-973	-130	216
-647	1 407	-511	458

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

4 761	3 404	2 032	2 930
834	450	290	161
5 595	3 854	2 322	3 091

10 588	9 355	8 631	8 958
18	148	159	203
1 184	1 750	2 333	850
5 838	3 150	2 030	1 127
-586	-568	-517	-638
2 544	6 054	13 888	15 590
19 586	19 889	26 524	26 090

28,6	19,4	8,8	11,8
------	------	-----	------

1 011	933	2 402	1 138
-1 459	-1 601	-3 715	-3 467
12 935	17 417	24 403	26 830
5 838	3 150	2 030	1 127
2 544	6 054	13 888	15 590
0,35	0,81	1,85	1,77
8,3	7,7	9,9	10,4
2,8	2,0	0,9	0,8
0,2	0,6	1,6	1,7

SAS 1992-2001

Årene 1996-2001 omfatter SAS koncernen med et konsolideret SAS AB. Årene 1992-1995 viser SAS Gruppen, hvor de tre tidligere moderselskaber ikke er konsoliderede.

Når man betragter SAS over en tiårig periode må man tage højde for en række faktorer. Ved periodens begyndelse var flymarkedet endnu ikke dereguleret og SAS så anderledes ud dengang.

Driftsresultatet 1992-2001

I begyndelsen af perioden blev SAS hårdt ramt af lavkonjunktoren, hvilket medførte såvel færre passagerer som lavere fragtvolumen. Nedgangen kom på et tidspunkt, hvor virksomheden var i færd med at øge kapaciteten gennem store investeringer. Pristryk, lavkonjunktur og svækkelse af kronen gjorde, at bestyrelsen i 1993 besluttede at fokusere på kernevirkomheden og SAS begyndte at afvikle ejerskabet i størstedelen af datterselskaberne, hvilket påvirkede driftsindtægterne negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet blev forbedret. Konjunktoren vendte og antallet af flyrejsende begyndte at stige i 1994. Da havde SAS desuden gennemført et omstrukturingsprogram, samtidig med at man havde nedlagt ikke lønsomme ruter.

1995 blev SAS bedste år nogensinde målt på driftsresultatet. Nedgangen i resultatet i 1996 skyldtes først og fremmest stigende udgifter. 1997 var et godt år, men allerede i 1998 begyndte resultatet, eksklusive realisationsgevinster, at vige som følge af stigende omkostninger.

1999 var et svagt år for flyvirksomheden. År 2000 blev bedre men var præget af høje priser på flybrændstof. SAS koncernens resultat før skat og realisationsgevinster for 2001 blev det dårligste i koncernens historie og udgjorde -1 790 MSEK. Resultatet før finansielle poster netto, skat, afskrivninger, realisationsgevinster og udgifter til operationel flyleasing, (EBITDAR) blev 3 168 (5 608 MSEK). Set i relation til markedsbaseret investeret kapital var CFROI 8% (17%). Laveste krav til forrentning er sat til 17% som et gennemsnit over en investeringscyklus under hensyntagen til den gennemsnitlige kapitalallokering ved genanskaffelse af flyflåden.

CFROI (Cash Flow Return on Investments) er den vigtigste parameter for værdiskabelse i virksomheden og dermed SAS koncernens hovedfokus. Det er desuden den mest fremtrædende indikator, som de fleste analytikere lægger til grund, når de skal vurdere værdien af et flyselskab. Forrentningen udtrykt i CFROI afspejler multiplum EV/EBITDAR, som udtrykker virksomhedens værdi som multiplum af årets operative cash flow eksklusive omkostningerne til operationel flyleasing.

Resultat og kapitalbegreb som indgår i CFROI

MSEK	2001
Resultat	
Resultat før afskrivninger, EBITDA	743
+ udgifter til operationel flyleasing	2 425
EBITDAR	3 168
Justeret gennemsnitligt investeret kapital	
+ Egenkapital	16 887
+ Minoritetsandele	218
+ Overværdi i flyflåden	4 666
+ Kapitaliseret leasingkapital (7-faktor)*	15 023
- Kapitalandele i associerede selskaber	-1 087
+ Nettogæld	3 629
Justeret gennemsnitligt investeret kapital	39 336

Beregning af CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Justeret investeret kapital}} = \frac{\text{MSEK } 3\,168}{\text{MSEK } 39\,336} = 8,1\%$$

* I definitionen af CFROI er nutidsværdien af operationelle leasingkontrakter hidtil blevet anvendt til beregning af kapitaliserede leasingudgifter. Fra og med denne rapport anvendes i stedet 7 gange den årlige udgift til operationel flyleasing.

Den overvejende del af SAS operationelle leasing er såkaldte udfasningsleaser med en resterende løbetid på mindre end to år. På kapitalmarkedet anvendes beregningsmetoden 7 gange den årlige udgift uanset leasingkontrakternes løbetid. SAS vælger derfor at gå fra NPV til fordel for 7 gange den årlige udgift til operationel flyleasing.

Gennemsnitlig NPV for 12-måneders perioden udgør 5 115 (3 765).

Tilpasning til euro

SAS koncernen gennemførte et internt kommunikationsprogram til tilpasning til euro via interne kanaler som følger: ledelsesinformation, netværk af eurokoordinatore og -informationsmedarbejdere, intranet og interne aviser og møder på forskellige niveauer. Der finder fortsat aktiviteter sted med henblik på tilpasning af euro inden for koncernen.

SAS koncernens investeringer og kapitalbinding

SAS koncernens samlede flyflåde

I 2001 var Braathens, Widerøe og Air Botnia konsoliderede i SAS koncernens balance. I 2002 er det planen at også Spanair konsolideres i SAS koncernen. SAS ejer 49% af Spanair. I november 2001 blev det aftalt at udvide ejerskabet til 74%. Aftalen er i øjeblikket under behandling i EU-kommissionen. Det samlede antal fly i SAS koncernen kommer dermed til at udgøre 321 fly og 32 i ordre. Tabellen nedenfor viser proforma SAS koncernens samlede flyflåde.

SAS koncernens samlede flyflåde (proforma inklusive Spanair)

	Ejede dec.01	Lejede	I alt dec. 01	Lejede	I ordre
Airbus A340-300	3	1	4		3
Airbus A330-300					4
Airbus A321-200	3	3	6		11
Airbus A320		3	3		6
Boeing 767-300	3	12	15		
Boeing 737-400		5	5		
Boeing 737-500		17	17		
Boeing 737-600	12	18	30		
Boeing 737-700	13	4	17		2
Boeing 737-800	12	5	17		6
Douglas MD-81	6	10	16		
Douglas MD-82	16	29	45		
Douglas MD-83	2	20	22		
Douglas MD-87	10	9	19		
Douglas MD-90-30	8		8		
Douglas DC-9-41		12	12		
Avro RJ-85		5	5		
Embraer ERJ 145		3	3		
Fokker F28	8		8		
Fokker F50	7	2	9	2	
deHavilland Q100	16	1	17		
deHavilland Q300		9	9		
deHavilland Q400	6	18	24		
SAAB 340		5	5	5	
SAAB 2000		5	5		
I alt	125	196	321	7	32
Fordelingen af koncernens flåde pr. flyselskab:					
SAS Airline	101	99	200	2	22
Spanair		46	46		8
Braathens	8	25	33		2
Widerøe	16	11	27		
Air Botnia		15	15	5	



SAS koncernens samlede investeringer i fly

Fornyelse af SAS Airlines flyflåde

SAS Airline er inde i et investeringsprogram til fornyelse af flyflåden. Tabellen nedenfor viser de planlagte investeringer for SAS Airline baseret på de eksisterende ordrer på Boeing 737, Airbus 340/330-300 samt Airbus 321. I alt har SAS ordrer til en værdi af 985 MUSD. Udover investeringerne i flymateriel foretages andre investeringer i størrelsesordenen 800-1 000 MSEK pr. år. (Se også afsnittet om SAS Airlines flyflåde side 44.)

SAS Airline

Fly i ordre for perioden 2002 og frem (eksklusive fly placeret i operationel leasing)

	I alt	2002	2003	2004	2005>
MUSD (CAPEX)	985	620	235	100	30
Antal fly i SAS Airline	22	12	7	2	1

Spanairs flyordrer

Spanair er også inde i en fornyelse af sin flåde og gennemfører i øjeblikket en udfasning af sine MD-80 og indfasning af Airbus 321 og Airbus 320. Tabellen nedenfor viser Spanairs faste ordrer i perioden 2002 og frem.

Spanair

Fly i ordre for perioden 2002 og frem (eksklusive fly placeret i operationel leasing)

	I alt	2002	2003>
MUSD (CAPEX)	300	40	260
Antal fly i Spanair	8	1	7

Braathens flyordrer

Ved udgangen af 2001 havde Braathens 2 fly i ordre. CAPEX på disse udgjorde 35 MUSD.

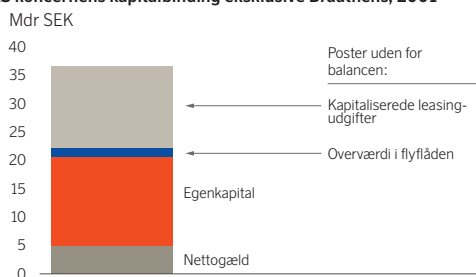
Kapitalbinding

Flyvirksomhed er en meget kapitalintensiv industri. Det betyder at der foretages store investeringer i produktionsressourcer, som anvendes i en lang årrække. På grund af dette er det vigtigt for alle flyselskaber at have et godt overblik over deres kapitalbinding.

Kapitalbegrebet

Ved beregningen af nøgletallet CFROI anvendes et markedsbaseret kapitalbegreb som udgangspunkt for at tage hensyn til alle kapitalkilder. Eftersom forrentningen bedømmes ud fra den faktiske investerede kapital i virksomheden, anvender SAS koncernen den markeds-mæssige værdi af tilgodehavender og gæld. Det er en stor forskel, sammenlignet med bogført kapital, at justeringen foretages for kapitaliserede fremtidige udgifter til operationel flyleasing og overværdi i den ejede flyflåde.

SAS koncernens kapitalbinding eksklusive Braathens, 2001



Udgangspunktet ved beregning af SAS koncernens kapitalbinding er SAS koncernens samlede egenkapital. Til denne egenkapital lægges overværdi i flyflåden, nettogæld samt kapitaliserede leasingudgifter. Diagrammet ovenfor omfatter SAS koncernen eksklusive Braathens som i 2001 ikke indgik i SAS koncernens resultatopgørelse og derfor er fratrukket i balancen ved beregningen af CFROI.

Operationelle leasingforpligtelser

Operationel leasing anvendes som et værktøj for at opnå en optimal finansiering af flyflåden og for at mindske kapitalbindingen. Fleksible rettigheder til forlængelse og indløsning før tid øger den operationelle fleksibilitet, hvilket giver mulighed for en bedre tilpasning af flyflåden til svingningerne i konjunkturudviklingen. Mindre restværdirisiko er en anden positiv effekt af operationel leasing.

SAS Airline

Indgåede kontrakter* om operationel flyleasing 2002-2007

Nutidsværdi (NPV) ved 5,5%	MUSD	583	MSEK	6 223		
Kapitaliserede leasingudgifter (x7)	MUSD	1 170	MSEK	12 477		
MUSD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Boeing 737	51,6	51,6	51,1	49,9	48,3	42,3
Boeing 767/Airbus 340	51,8	35,2	10,4	7,1	7,1	7,1
Douglas MD-80/90	31,7	25,3	19,0	12,6	6,3	0
deHavilland Q400	19,1	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4
DC9/F50/ERJ	12,0	0	0	0	0	0
I alt	167,1	126,5	95,0	84,0	76,1	63,8

* Kun flyleasingaftaler der er indgået kontrakt om pr. 31. december 2001.

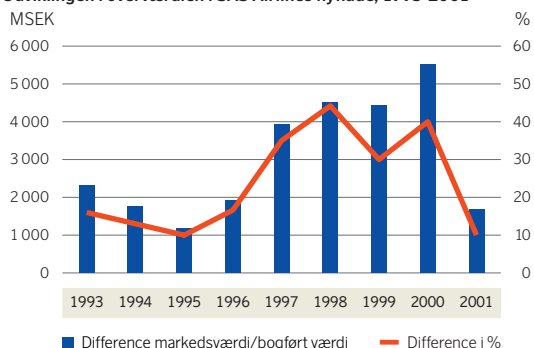
SAS Airline

Antal fly - indgåede kontrakter pr. 31.12.2001

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Boeing 737	24	24	24	24	24	24
Boeing 767/Airbus A340	10	6	1	1	1	1
Douglas MD-80/90	31	24	18	12	6	0
deHavilland Q400	17	9	9	9	9	9
DC9/F50/ERJ	17	0	0	0	0	0
Fly i alt	99	63	52	46	40	34

SAS koncernen har tidligere anvendt nutidsværdien af de operationelle leasingforpligtelser for fly. Da aktiemarkedene i højere grad benytter sig af en multipel på 7 har SAS koncernen siden november 2001 valgt at følge denne metode. For lånemarkederne er nutidsværdiberegningen fortsat relevant, da dette måler de faktiske forpligtelser. Ved udgangen af 2001 var nutidsværdien af leasingkontrakterne for SAS Airline 6 223 MSEK. SAS Airline, Braathens og Spanair havde ved udgangen af 2001 en samlet nutidsværdi af sine leasingomkostninger på 1 669 MSEK eller 17 812 MSEK.

Udviklingen i overværdien i SAS Airlines flyflåde, 1993-2001



Begivejderne den 11. september påvirkede priserne på fly betydeligt. Ved årsskiftet 2001/2002 var overværdien i SAS Airlines flyflåde 1 756 MSEK, et fald på 3 765 MSEK siden 2000. Den gennemsnitlige overværdi i 2001 var 4 666 MSEK.

Spanair

Indgåede kontrakter* om operationel flyleasing 2002-2007

Nutidsværdi (NPV) ved 5,5%	MUSD	838	MSEK	8 941		
Kapitaliserede leasingudgifter (x7)	MUSD	742	MSEK	7 917		
MUSD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
I alt	106,0	118,0	136,0	118,0	97,0	84,0

* Kun flyleasingaftaler der er indgået kontrakt om pr. 31. december 2001.

Braathens

Indgåede kontrakter* om operationel flyleasing 2002-2007

Nutidsværdi (NPV) ved 5,5%	MUSD	248	MSEK	2 648		
Kapitaliserede leasingudgifter (x7)	MUSD	342	MSEK	3 633		
MUSD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
I alt	48,7	46,2	44,5	43,1	39,5	31,1

* Kun flyleasingaftaler der er indgået kontrakt om pr. 31. december 2001.

SAS koncernens program til kapitalfrigørelse

SAS koncernen har de seneste tre år gennemført et program, der skal reducere koncernens samlede kapitalbinding. Som en del af programmet gennemførte SAS sammen med GECAS i 1999 en større sale leaseback-transaktion, der omfattede 30 fly. I fjerde kvartal 2001 gennemførte SAS en større ejendomstransaktion med GE Capital og Nordisk Renting. I alt solgtes ejendomme til en værdi af 3 milliarder SEK med en lejeperiode på 20 år. Udgifterne til lejen er neutral sammenlignet med ejerskab.

Overværdien i flyflåden

SAS Airline har i flere år opbygget en stor overværdi i flyflåden. Dette skyldes først og fremmest en for SAS koncernen stabil prisudvikling på fly, en stærk US-dollar og en konservativ afskrivningsmetode for fly i SAS koncernen.

Begivenhederne efter den 11. september har haft stor indvirkning på markedsværdien af fly. Sammenlignet med december 2000 er overværdien af SAS Airlines flyflåde faldet med cirka 3 800 MSEK. Trods dette har SAS fortsat en overværdi i flyflåden på 1 756 MSEK, og det vurderes, at der på nuværende tidspunkt ikke er nogen stor risiko for nedskrivning af den bogførte værdi.

Tabellen nedenfor viser SAS Airlines overværdi ud fra givne variationer i markedsværdien. Et fald i markedsværdien som overstiger cirka 10% siden årsskiftet medfører, at markedsværdien kommer ned under den bogførte værdi. I alt gav flytransaktioner en realisationsgevinst på 673 MSEK for SAS Airline i løbet af 2001.

Overværdi i SAS Airlines flyflåde

Ejede pr. 31 december, 101 fly	MSEK
Estimeret markedsværdi	18 747
Bogført værdi	16 835
Overværdi	1 756

Opgørelse over den samlede overværdi i flyflåden i SAS koncernen

Ejede pr. 31. december	MSEK
SAS Airline	1 756
Subsidiary & Affiliated Airlines	-5
I alt	1 751

Gennemsnitlig kapitalomkostning (WACC)

SAS koncernens gennemsnitlige vejede kapitalomkostning beregnes til cirka 9%. Omkostningerne til egenkapital beregnes på basis af en forventet inflation på 2% samt en markedspræmie på godt og vel 5%. SAS koncernens omkostninger til gæld forventes at ligge på 5,5% og leasingomkostningerne er baseret på et markedsrættigt rente- og afskrivningsniveau.

"Enterprise Value" – EV/EBITDAR

EV/EBITDAR er et nøgletal, der angiver, hvordan flyselskabets indtjeningsmuligheder vurderes på markedet målt mod kapitalbindingen. Målemetoden tager hensyn til den faktiske kapitalbinding, egenkapital, leasing og lån. Forskellen mellem SAS koncernens kapitalbinding, som indgår i det interne CFROI-mål (AV/EBITDAR) er at det eksterne mål udgår fra den samlede markedsværdi af egenkapitalen (samlede børsværdi).

I det interne mål anvendes bogført egenkapital med tillæg af overværdien i flyflåden i stedet. Argumentet for ikke at anvende markedsværdien af egenkapitalen i det interne mål, er at SAS koncernens beslutninger om investeringer ikke skal udsættes for kortsigtede svingninger i aktiekursen.

I 2001 var EV/EBITDAR for SAS koncernen faktor 10,5.

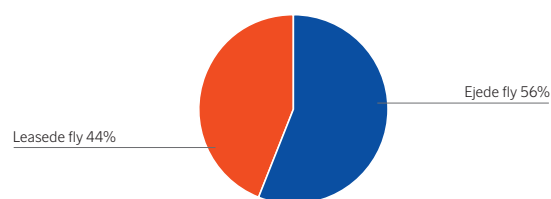
I 2000 var den tilsvarende multipl for SAS koncernen 4,6 sammenlignet med 5-6 for branchen som helhed. Dette viser, at SAS koncernen i 2000 vurderedes i overensstemmelse med branchen og ikke som tidligere med en rabat sammenlignet med andre selskaber i branchen.

"Rabatten" på SAS-aktien sammenlignet med konkurrenternes er blevet reduceret væsentligt sammenlignet med 2000, selv om det er vanskeligt at foretage en sammenligning i et år med store kurs- og resultatændringer. Indførelsen af den fælles aktie i 2001 har dog sandsynligvis betydet, at rabatten er blevet mindre.

SAS koncernens vurdering og mål for forrentning

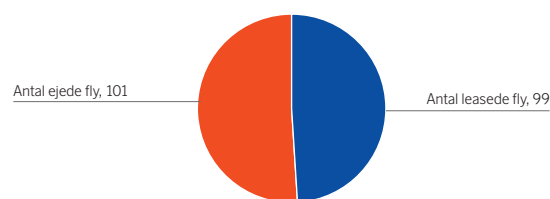
	2001	2000	1999	1998
EV/EBITDAR	10,5	4,6	5,7	5,0
CFROI, %	8,1	16,8	13,8	21,1
AV/EBITDAR	12,3	6,0	7,2	4,7

Fordelingen af markedsværdien af SAS Airlines samlede flyflåde, 2001



Den samlede markedsværdi af SAS Airlines flyflåde i drift udgjorde i alt 33,3 milliarder SEK. Værdien af de af SAS ejede fly var 18,6 milliarder SEK.

Fordelingen af SAS Airlines ejede respektive leasede fly pr. 31. december 2001



Ved udgangen af 2001 var cirka 50% af flyflåden leaset.

Finansiering og kreditværdighed

SAS koncernens samlede finansieringsbehov håndteres centralt af SAS koncernens finansenhed.

Finansiering

Finansiering sker hovedsagligt via syndikerede banklån, obligationslån, direkte belåning, finansiel- og operationel leasing.

Gennemførte transaktioner i 2001

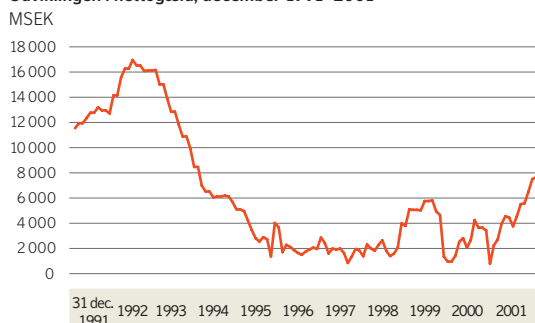
I foråret 2001 etableredes et Euro Medium Term Note program (EMTN-programmet) på 1 000 MEUR, hvilket er en standardiseret rammeaftale til udstedelse af obligationer. Programmet blev klart i første kvartal af 2001.

I perioden maj-juni blev der udstedt cirka 600 MEUR inden for rammerne af EMTN-programmet. Desuden blev der i første kvartal etableret et Euro Commercial Paper (ECP) Program på 500 MUSD, som anvendes til at udstede kortere certifikater. Som en del af SAS koncernens tilvejebringelse af kapital beregnes og gennemføres operationel leasing. I 2001 blev der gennemført operationel leasing på det japanske marked til finansiering af fem Boeing 737-800, en 737-700 og tre 737-600 samt en Airbus A340. Den samlede værdi af transaktionerne udgør cirka 4 milliarder SEK. Inklusive en sale leaseback på en Boieng 767 samt tre deHavilland Q400 er den samlede værdi af de gennemførte operationelle leasingaftaler cirka 5 milliarder SEK i 2001. Som en del af finansieringen af SAS Airlines investeringer i de nye Airbus A340/330 og A321 blev der i den sidste del af 2001 indgået en rammeaftale på i alt 1 milliard USD med tre banker og de tre eksportfinansieringsinstitutter (ECA) i England, Frankrig og Tyskland. I 2001 har SAS udnyttet cirka 305 MUSD af ECA-faciliteterne.

Kreditværdighed

Faldende konjunkturer og begivenhederne den 11. september har sat pres på kreditværdigheden inden for hele flyindustrien. I januar 2002 fik SAS koncernen sin rating

Udviklingen i nettogæld, december 1991- 2001



SAS koncernens nettogæld øgede til 7 652 MSEK ved udgangen af 2001.

hos det amerikanske ratinginstitut Moody's nedjusteret tre trin fra A3 til Baa3 for langsigtet gæld og fra P1 til P3 for kortfristet gæld. På trods af dette er koncernens kreditværdighed fortsat god sammenlignet med andre flyselskaber. SAS koncernen arbejder langsigtet for igen at styrke sin kreditværdighed.

Kort- og langfristet rating inden for flyindustrien (Moody's)

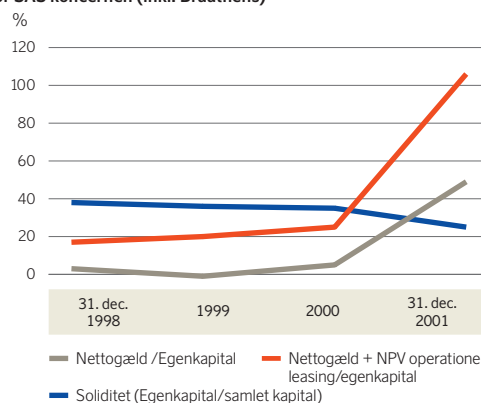
	Kortfristet	Langfristet	Udsigt
Lufthansa	P-2	Baa1	negativ
Southwest Airlines		Baa1	negativ
Qantas	P-2	Baa1	negativ
SAS koncernen	P-3	Baa3	stabil
Japan Air Lines		Baa3	negativ
All Nippon Airways		Baa3	negativ
British Airways	-	Ba1	negativ
Delta Airlines		Ba3	negativ
American Airlines	NP	B1	negativ
Northwest Airlines		B1	negativ
Continental Airlines		B2	negativ
United Airlines		B3	negativ

SAS koncernens kreditvurderes også af det japanske ratinginstitut Japan Rating and Investment Information Inc. Ratingen blev i januar 2002 nedjusteret to trin fra A+ til A-, men forbliver for kortfristet gæld på A1.

Soliditeten faldt i 2001 og udgjorde pr. 31.12.2001 25%. Nettogælden steg i løbet af 2001 og udgjorde ved årets udgang 7 652 MSEK.

Ved vurderingen af flyselskabets kreditværdighed er det vigtigt at tage hensyn til finansiering uden for balancen. Ved udgangen af 1999 var udviklingen af SAS koncernens leasing-justerede nettogæld i forhold til egenkapital 19% og ved udgangen af 2001 cirka 100%. Med Spanair konsolideret stiger belastningen yderligere i 2002 til cirka 130-160%, men forholdet leasingjusterede nettogæld/egenkapital for SAS koncernen vil fortsat være blandt flyindustriens stærkeste.

Nøgletal - finansiel styrke, soliditet og gældsætningsgrad for SAS koncernen (inkl. Braathens)



SAS koncernens nettogæld inklusive NPV operationel leasing vil nå det højeste punkt i 2002. Fra 2003 forventes SAS koncernens finansielle nøgletal igen at blive styrket.

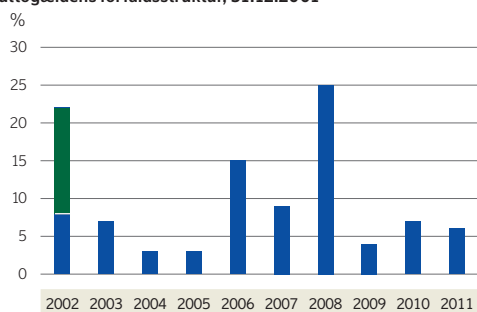
Finansiell risikohåndtering

SAS koncernen er gennem sin internationale og kapitalintensive virksomhed udsat for forskellige former for finansielle risici - likviditets- og lånerisici, kreditrisici, valutarisici samt renterisici. Disse risici håndteres centralt af SAS koncernens finansenhed inden for rammerne af den af bestyrelsen fastlagte finansielle politik, som har til formål at kontrollere og styre de finansielle risici.

Likviditets- og lånerisici

Med likviditets- og lånerisici refereres til risikoen for, at tilstrækkelig likviditet ikke er tilgængelig på det ønskede tidspunkt, samt at refinansiering af forfaldne lån bliver omkostningskrævende eller vanskeliggøres. Ved optagelse af nye lån skal forfaldsprofilen fordeles jævnt over løbetiden (se diagram nedenfor).

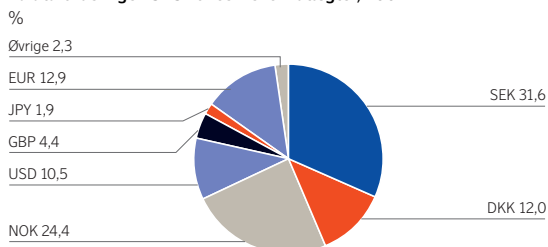
Bruttogældens forfaldsstruktur, 31.12.2001



I 2002 planlægges tilbagebetaling af den uudnyttede del af en revolving credit facility, hvilket svarer til 14 procentenheder af bruttogælden. Faciliteten forfalder i 2004.

For at reducere likviditetsrisikoen skal faktiske likvide midler (kortfristede placeringer, kontante midler og bankbeholdninger) og bindende kredittilsagn udgøre 25% af et års faste udgifter for SAS koncernen. Dette svarer til 8,5 mia. SEK, hvoraf 50%, svarende til 4,25 milliarder SEK, skal holdes i faktiske likvide midler. De likvide midler skal placeres i aktiver med høj likviditet eller kort løbetid. Pr. 31.12.2001 udgjorde SAS koncernens faktiske likvide midler 11 662 (8 979) MSEK og sammen med bindende kredittilsagn var likviditetsberedskabet cirka 18 490 MSEK. I alt har SAS pr. 31. december 2001 uudnyttede kredittilsagn svarende til 640 MUSD.

Valutafordelingen SAS koncernens indtægter, 2001



Bindende tilsagn om kredit for SAS koncernen pr. 31.12. 2001

Facilitet	Beløb MUSD	Udnyttet 01-12-31 MUSD	Uudnyttet MUSD	Gyldighedsperiodens udløb
Revolving Credit Facility	700	300	400	Maj 2004
Bilaterale bankfaciliteter	150	-	150	2002/2003
ECA-facilitet	90	0	90	-
I alt	940	300	640	

Kreditrisici/modpartsrisici

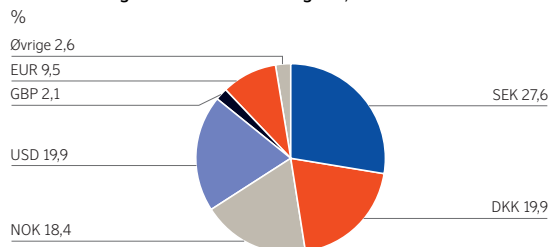
Kreditrisici opstår ved risikoen for at modparten ikke opfylder sin del af de indgåede aftaler. For placeringer udgøres kreditrisikoen størrelse af de nominelle beløb. For de finansielle instrumenter foretages der en vurdering i overensstemmelse med international markedspraksis. Anvendelsen af finansielle instrumenter sker hovedsageligt for at skabe ønsket valuta- og rentemæssig eksponering på nettogælden. Den finansielle politik fastslår, at der primært skal foretages transaktioner med institutioner med høj kreditværdighed. ISDA-aftaler (en nettingaftale) indgås med de fleste modparter, hvilket reducerer modpartsrisici væsentligt. For hver modpart er der fastsat modparts-limits, der overvåges og revideres kontinuerligt. SAS koncernen baserer sine kredit/modparts-limits på matematiske sandsynlighedsberegninger om forventede fremtidige kredittab.

Valutarisici

SAS koncernen er valutaeksponeret for både transaktionsrisiko og translationsrisiko. Transaktionsrisikoen udgøres af det kommercielle cash flow i udenlandsk valuta, som eksponeres for risikoen for at resultatet påvirkes, ved ændring af valutakurserne. Translationsrisiko består af omregningsdifferencer på balanceposter, som følge af ændringer i valutakurserne. For at mindske valutarisici matches valutasammensætningen af de likvide midler med den rentebærende bruttogæld.

Valutasammensætningen af den rentebærende nettogæld fordeles ifølge valutasammensætningen på det operationelle cash flow i virksomheden. Operationelle underskudsvalutaer netto er hovedsagelig DKK og USD. De forventede underskud i disse valutaer sikres løbende op til 90% for de kommende 12 måneder.

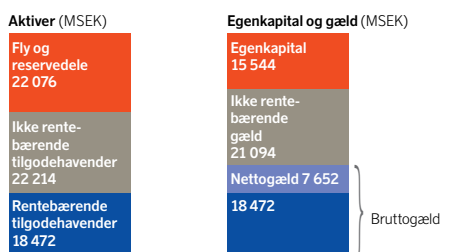
Valutafordelingen SAS koncernens udgifter, 2001



Valutafordeling udgifter/indtægter

Nettogældens valutasammensætning revideres løbende over rullende 12-måneders likviditetsprognoser. Derudover er en vis del af nettogælden denomineret i USD for at matche den store tilgang i USD i form af fly. Nettogældens størrelse i forhold til den samlede balance fremgår af diagrammet nedenfor.

SAS koncernens balance 2001



Valuta- og renterisici opstår på nettogælden, som udgør en mindre del af de rentebærende gældsposter. Risici er begrænsede og relateret til den operationelle virksomhed.

Anslået fordeling af driftsresultatet (EBITDA) i 2001* MSEK

Overskudsvalutaer		Underskudsvalutaer	
NOK	3 200	USD	4 700
SEK	2 300	DKK	3 900
EUR	1 800		
Øvrige	800		

Netto cash flow i alt 700

* Der findes en sammenligning af valutakursændringernes påvirkning af SAS koncernens resultat i note 29 på side 93.

Renterisici

SAS koncernens renterisiko består af de negative markedsværdiændringer, der opstår ved bevægelser i forrentningskurven (markedsrenter ved forskellige løbetider). Renterisikoen kontrolleres ved at rentesammensætningen på de likvide midler matches med den rentebærende bruttogæld. Renterisikoen skal fordeles efter samme princip som valutarisici.

Rentebindingen på nettogælden holdes inden for intervallet et til seks år. Ved tilpasning af rentebindingstiden anvendes forskellige former for derivatinstrumenter såsom lange rente-swapper, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures. Den gennemsnitlige rentebindingstid varierede i 2001, men var i gennemsnit på ca. 2,3 år.

Løbetiden for den rentebærende bruttogæld udgjorde ved årets udgang cirka 4,4 år. Per 31.12.2001 udgjorde SAS koncernens rentebærende gæld 26 124 (14 563) MSEK.

Prisrisiko/flybrændstof

SAS koncernen er eksponeret for prisrisiko vedrørende flybrændstof. Af SAS koncernens samlede udgifter i 2001 udgjorde udgifter til brændstof cirka 10%. Prisen på flybrændstof faldt fra januar til december 2001 med cirka 36%, men eftersom prisfaldet for størstedelens vedkommende skete i det sidste kvartal af 2001, påvirkede de lave priser ikke udgifterne afgørende. Brændstofudgifternes andel af de samlede driftsudgifter i luftfartsindustrien

globalt steg fra et gennemsnit på 11% i 2000 til cirka 12% i 2001.

Efterspørgslen på råolie og olieprodukter er faldet på grund af den nuværende verdenskonjunktur, og efterspørgslen efter netop flybrændstof er yderligere faldet på grund af den voldsomme nedgang i den globale luftfartsindustri.

SAS koncernens policy i forbindelse med prisfald på flybrændstof

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

I 2001 prissikrede SAS koncernen brændstofindkøb til gennemsnitlig 56%. Af det forventede forbrug i 2002 har SAS koncernen sikret 45% hovedsagelig gennem optioner. I 2002 har SAS til hensigt at samordne prissikringen af flybrændstof for de flyselskaber, der indgår i koncernen. SAS koncernen har dermed positioneret sig i relation til et muligt prisfald.

Følsomheden over for stigninger i brændstofprisen reduceres også i takt med, at flyselskaberne fornyer deres flyflåder. Airbus A330/A340 som erstatter Boeing 767 har 17% henholdsvis 11% bedre brændstoffektivitet pr. sædekilometer. Airbus A321 er 25% mere brændstoffektiv set i forhold til flytypen Douglas MD-81, mens Boeing 737-800 er 34% mere brændstoffektiv end Douglas MD-82 pr. sædekilometer. Tilsvarende forbedringer gælder også i form af mindre kuldioxidudslip.

Forsikringspolicy

Koncernens forsikringspolicy har til formål at sikre samtlige aktiver og virksomheder den bedst mulige forsikringsdækning baseret på konkurrencemæssige vilkår på det globale marked. SAS koncernens flyforsikringsaftale er af allrisk-typen og omfatter såvel flyflåden inklusive reservedele og teknisk udstyr som al ansvarsponering i forbindelse med flyvirksomheden. Andre forsikringsaftaler omfatter al ejendoms- samt transport-, afbrydelses- og almindelig ansvarsdækning. Ved at kunne vise en god skadestatistik kan SAS koncernen påvirke forsikrings-selskabernes præmiefastsættelse.

Markedet for flyforsikring er blevet dramatisk påvirket af begivenhederne den 11. september. Forsikringspræmierne for SAS koncernen udgjorde i 2001 15,5 MUSD. For 2002 skønnes præmierne alene for krigs- og terror-risici at udgøre 55 MUSD.

Fra den 25. september 2001 var det ikke længere muligt at forsikre sig mod tredje parts skader på landjorden som følge af krigs- og terrorhandling for skader på mere end 50 MUSD på det kommercielle marked. Dette betød, at SAS ligesom majoriteten af verdens flyselskaber var nødsaget til at bede om garantier fra sine respektive regeringer til garantiafgifter, der væsentligt oversteg de markedspriser, der var gældende inden 11. september. Ved bortfald af statsgarantierne ville præmieomkostningerne for krigs- og terrorrisici stige med yderligere cirka 20 MUSD på årsbasis.

SAS koncernens strategier for forbedret konkurrenceevne

SAS koncernens ledelsesfilosofi

I år 2000 blev SAS koncernens ledelsesfilosofi omformuleret, så den afspejler udviklingen hen imod mere selvstændige enheder med synligt resultatansvar. Dette har i 2001 materialiseret sig i et antal resultatenheder inden for koncernen.

Den nye koncernstruktur med fire forretningsområder bygger på princippet om øget synlighed og gennemsigthed i de forskellige enheder i koncernen.

Ledelsesfilosofien bygger på, at resultatansvar fremmer forretningsmæssigheden og motivationen. Driften og ledelsen af SAS koncernen skal præges af fælles værdier. SAS koncernen udvikles hen imod at bestå af mere selvstændige virksomheder, der hver især skal være konkurrencedygtige inden for deres felt.

SAS Cargo Group A/S blev f.eks. et selvstændigt aktieselskab pr. 1. juni 2001.

Program for forbedret konkurrenceevne i SAS Airline

SAS Airline er i dag et rendyrket netværksflyselskab med primært strategisk fokus på segmentet af forretningsrejsende. Resultatet af dette er et højt antal frekvenser, gennemsnitligt, mindre flytyper, bredt produktudbud og andre serviceelementer. Dette giver en højere enhedsomkostning end hos tilsvarende konkurrenter. Diagrammet nedenfor viser enhedsindtægten (yielden) og enhedsomkostningerne sammenlignet med de vigtigste konkurrenter. SAS Airlines høje yield skyldes primært en større andel af forretningsrejsende end hos tilsvarende flyselskaber.

I 2001 har de økonomiske forudsætninger for hele flyindustrien ændret sig voldsomt og dermed også for SAS Airline. De svækkede konjunkturer samt effekterne af 11. september og truslen om en fortsat lavkonjunktur inde-

bærer, at SAS Airline ikke kalkulerer med, at Business Class kommer tilbage på det historiske høje niveau eller at yielden eller indtægtssiden styrkes betydeligt. SAS Airline er inde i sin værste krise nogensinde og der vedtages omfattende tiltag, der skal modvirke effekterne af de faldende indtægter, samt øge den langsigtede konkurrenceevne.

Koncernens resultatforbedringsaktiviteter på kort og langt sigt

SAS koncernens resultatforbedringsaktiviteter inddeles i to hovedområder. Den første del består af traditionelle tiltag såsom omkostningsreduktion- og indtægtsforøgelse. Disse aktiviteter gennemføres i øjeblikket og vil få betydelige indvirkning på resultatet i 2002 samt opnå fuld virkning i 2003.

SAS koncernens kortsigtede aktiviteter 2001-2002

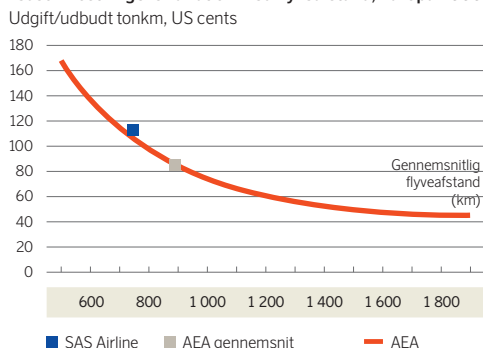
SAS Airline	5 100 MSEK
Subsidiary & Affiliated Airlines	1 300 MSEK
I alt	6 400 MSEK

Aktiviteter inden for SAS Airline

I tiden efter begivenhederne den 11. september besluttede SAS den 26. september at reducere flyflåden med 16 fly. Dette svarer til en kapacitetsreduktion på 12%. Overskuddet på 16 fly blev håndteret ved at levere 12 DC-9-41 tilbage før tid, samt sælge de fire resterende fly. De 12 DC-9-41 fly skulle efter planen fases ud i 2002, men udfasningen blev allerede gennemført i fjerde kvartal af 2001.

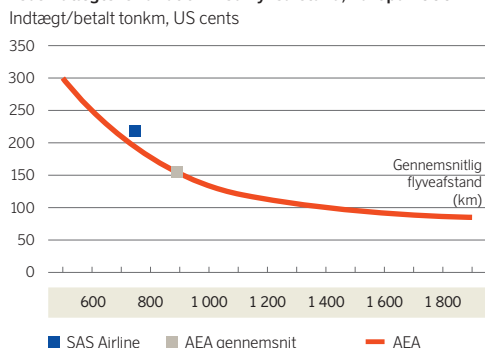
Som konsekvens af disse nedskæringer blev der mellem 800 og 1000 medarbejdere i overskud. For at styrke indtægtssiden blev der gennemført prisjusteringer med virkning fra og med oktober 2001. Som et resultat af den

Enhedsomkostningens variation med flyveafstand, Europa 2000



SAS Airline har en betydeligt kortere gennemsnitlig flyveafstand end størstedelen af konkurrenterne. Når SAS alligevel ligger over regressionslinjen skyldes dette en højere andel forretningsrejsende og mindre flytyper.

Enhedsindtægts variation med flyveafstand, Europa 2000



SAS Airline har en klart højere enhedsindtægt end størstedelen af de europæiske flyselskaber, hvilket til dels skyldes kortere flyvestrækninger. Justeret for dette er yielden fortsat højere, hvilket skyldes en højere andel fuldprisbetalende, mindre flytyper samt aktivt yield management.

fortsat svage efterspørgsel blev der den. 6. november gennemført yderligere indskrænkninger i kapaciteten på 3-5%, hvilket svarer til et overskud på 5-6 fly. Yderligere 2 500 stillinger blev berørt. For at dække de dramatisk høje forsikringsudgifter og øgede udgifter til sikkerhedsforanstaltninger og kontrol blev der i november 2001 indført en afgift på 4 USD pr. passager/rejse.

Den 6. november blev der også taget hul på et omkostningsreduktionsprogram til 2 400 MSEK. Programmet omfatter alle dele af SAS Airlines organisation og kommer til at slå fuldt igennem fra og med 2003. Forhandlinger med samtlige faglige organisationer gennemførtes i februar 2002. Der resterer 500 MSEK, der vil blive effektueret ved hjælp af andre tiltag med tilsvarende virkning.

SAS Airlines kortsigtede tiltag 2001-2002

Reduceret rutenet (21 fly)	500 MSEK
Indtægtsstigning	2 200 MSEK
Udgiftsreduktion	2 400 MSEK
I alt	5 100 MSEK

Aktiviteter inden for Subsidiary & Affiliated Airlines og Airline Related Businesses

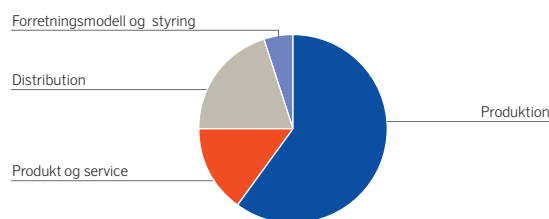
De resultatforbedrende tiltag inden for forretningsområderne udgør i alt 1 300 MSEK. Størstedelen af handlingsprogrammet berører Spanair med cirka 600 MSEK. Air Botnia berøres med cirka 120 og Widerøe med 60 MSEK. Tiltagene vil slå fuldt igennem i 2003.

SAS Airlines langsigtede strukturelle aktiviteter 2002-2004

Ud over de kortsigtede tiltag består den anden del af mere langsigtede strukturelle aktiviteter, der primært berører SAS Airlines produktions-, produkt- og distributionsområder. Planlægningen er ved at være afsluttet. Implementeringen sker i den sidste del af 2002 med forventet virkning på resultatet i 2003.

SAS Airline har identificeret fire strategiske strukturelle resultatforbedringsområder.

Områder for SAS Airlines langsigtede strukturelle aktiviteter, 2002-2004



Produktionsstrategi

For at opnå et niveau med tilfredsstillende forrentning af kapitalen, CFROI over 17%, må SAS Airline sænke produktionsomkostningerne strukturelt set. De vigtigste strukturelle "omkostningsdrivere" er udformning af trafikprogrammet, service- og produktionsindhold, flyflådens sammensætning samt udnyttelsen af flyene. Ved at

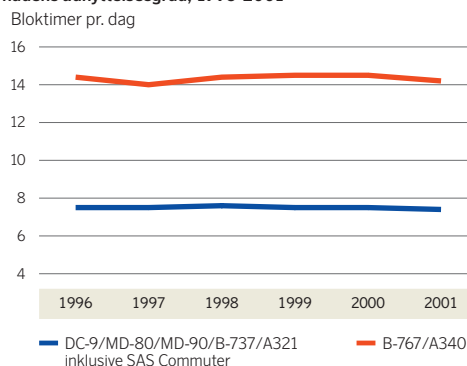
ændre trafikprogrammet kan produktiviteten forbedres hos piloter og kabinepersonale samt inden for Ground Handling og inden for den tekniske virksomhed.

Blandt "netværksflyselskaber" er der et stort potentiale i at udvide flyflådens udnyttelsesgrad. SAS Airline udnytter i dag flåden af kort- og mellemdistancefly i godt syv timer pr. dag. Lavprisselskaber udnytter sædvanligvis deres fly i op til tolv timer om dagen, Dette er muligt bl.a. på grund af kortere turn-aroundtider, enklere handling samt en mere effektiv udnyttelse af døgnet. Det er også et resultat af fokusering på point-to-point trafik frem for netværks-trafik, hvilket fremmer optimeringen. Det er SAS Airlines ambition at øge udnyttelsesgraden væsentligt.

Som et resultat af dette er der iværksat en vurdering af den nuværende produktionsstrategi. Formålet er at sænke de strukturelle omkostninger og øge lønsomheden. En del af udfordringen består i, at reducere den nuværende kompleksitet og øge fleksibiliteten og evnen til hurtigt og lønsomt at tilpasse produktionen til de gældende variationer i efterspørgslen og produktionsforstyrrelser.

Der tages hensyn til miljøaspekter også ved udviklingen af den nye produktionsstrategi. Produktivitetstigninger har ofte positiv virkning i form af en mindsket miljøbelastning.

Flyflådens udnyttelsesgrad, 1996-2001



Flyflådens udnyttelsesgrad inklusive SAS Commuter målt i bloktimer pr. dag har været konstant i de seneste seks år.

Nye kundetilbud

Forventningerne til og kravet om flytransport er under kontinuerlig forandring. Særligt kravene til forretningsrejser har ændret sig i de seneste år. I takt med at det nordiske erhvervsliv bliver mere internationalt og mange udenlandske virksomheder har etableret sig i Norden, er rejsefrekvensen steget. Analyser viser, at kunderne lægger stor vægt på fleksibilitet, enkelhed og præcision. SAS Airline udvikler derfor i øjeblikket et nyt kortruteprodukt. Check-in via internettet og et nyudviklet servicekoncept har en central plads i det nye produkt. Endvidere vil der være en flyflåde tilegnet til dette produkt samt et mere attraktivt prissystem med flere valgmuligheder for bl.a. forretningsrejsende.

Distributionsstrategi

Andelen af salg via internettet og den billetløse rejse stiger for flyselskaber verden over. Det nye elektroniske produkt styrker forholdet til kunderne og sænker distributionsomkostningerne for SAS Airline. Der vil blive foretaget yderligere satsninger inden for området. (For nærmere beskrivelse se afsnittet om Distributionskanaler på side 49.)

Forretningsmodel og styring

I det seneste år er der blevet gennemført en trinvis implementering af en ny forretningsmodel i SAS Airline, hvor forskellige "service-providers" får deres eget forretningsansvar inden for deres specifikke virksomhedsområde.

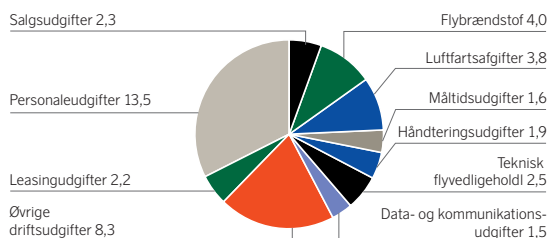
Motivet er at:

- gøre hele organisationen endnu mere initiativrig og resultatorienteret.
- nå en bredere kundegruppe og flere indtægtskilder end de, der kan nås udelukkende gennem flyvirksomheden
- reducere overheadomkostninger

Virksomhederne organiseres som selvstændige forretningsenheder med forretningsmæssige opgaver for SAS Airline. I kraft af sin uafhængighed af SAS Airline kan de skabe indtægter fra eksterne kunder. Sidste år blev to sådanne virksomhedsområder omdannet til Business Units, Scandinavian Ground Services og Scandinavian Technical Services.

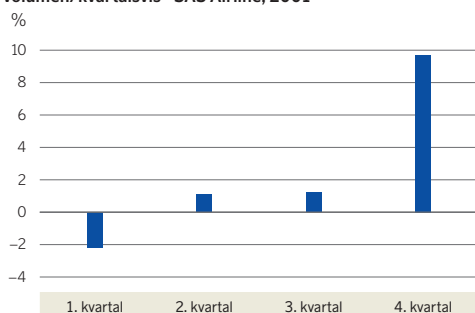
SAS Airlines samlede udgiftsmasse, 2001

Mia. SEK



SAS Airlines samlede udgiftsmasse (41,6 mia) fordelt på de vigtigste udgiftstyper.

Stigningen i enhedsomkostningen pr. volumen/kvartalsvis - SAS Airline, 2001



Enhedsomkostningen faldt med 2,2% i første kvartal 2001 sammenlignet med 1. kvartal 2000. I andet og tredje kvartal var stigningen relativ svag. I fjerde kvartal steg enhedsomkostningen med 9,7% primært som følge af en lavere produktion end planlagt.

Procesarbejdet

Det mangeårige procesarbejde i SAS Airline støtter resultatforbedringsarbejdet og har som fokus at identificere, måle, analysere, forbedre og udvikle processerne.

Udviklingen i enhedsomkostningen i SAS Airline 2001

Enhedsomkostningerne for SAS Airline steg med i alt 3,4% i 2001 sammenlignet med 2000. Salgsomkostninger og udgifter til flybrændstof faldt i 2001. Derimod steg personaleomkostningerne og øvrige udgifter sammenlignet med sidste år.

I begyndelsen af 2001 regnede SAS Airline med en produktionsstigning på 8-10% for 2001/2002. Indfasningen af de nye Airbus A321 og Airbus 340 har bl.a. medført omkostninger til træning og planlægning for piloter og kabinepersonale, hvilket har påvirket enhedsomkostningen negativt.

Personaleomkostningerne blev endvidere påvirket negativt af en ny løn aftale, som blev indgået med piloterne i sommeren 2001.

Kapaciteten blev reduceret betydeligt i og med at væksten på markedet blev lavere end planlagt. Der er en vis forskydning i ændringen af udgiftsmassen, hvilket forklarer at enhedsomkostningen steg særligt i fjerde kvartal af 2001.

Normalt er cirka 25% af omkostningerne bevægelige i et kort perspektiv. Stigende udgifter til forsikringer og omfattende sikkerhedsarrangementer påvirkede også enhedsomkostningen negativt.

SAS Airline – udvikling af enhedsomkostningen, 2001

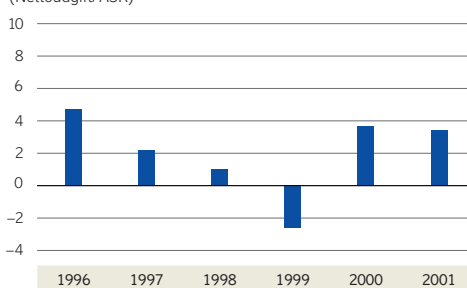
MSEK	Justeret 2000	2001	Andel af den saml. diff. %
Salgsomkostninger	2 606	2 324	-0,8
Flybrændstof	4 444	4 030	-1,2
Luftfartsafgifter	3 870	3 858	0,8
Personale	13 118	13 872	2,2
Øvrige omkostninger	10 515	11 659	3,3
I alt	34 553	35 743	3,4

Volumenkomponent (ASK = 5,1%)

Tabellen er baseret på nettoomkostningsprincippet og medtager ikke omkostninger til flyleasing.

Udviklingen af enhedsomkostningen - SAS Airline, 1996-2001

(Nettoudgift/ASK)



SAS Airline har tidligere anvendt et gennemsnit af ASK og RPK som volumenkomponent ved beregning af enhedsomkostninger. I 2001 er denne definition ændret til udelukkende ASK og definitionen er dermed i paritet med branchen i øvrigt.

Forretningsområde SAS Airline



Resultatudvikling
Flysikkerhedsarbejdet
Målsætninger
Strategier
Forudsætninger i omverdenen
for luftfartsindustrien
Konjunktur- og følsomhedsanalyse
Markeds- og trafikudvikling
Operationelle nøgletal
Flyflåden
Medarbejdere
Distributionskanaler
Globalt netværk
- Alliancer og partnerskab



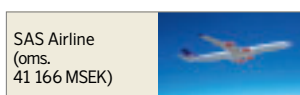
SAS Airline

Nøgletal SAS Airline		
	2001	2000
Omsætning, MSEK	41 166	39 233
Resultat før afskrivninger og leasingudgifter, EBITDAR, MSEK	1 802	4 308
EBITDAR marginal, %	4,4	11,0
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	-430	2 529
Resultat før skat, MSEK	-1 499	1 951
CFROI, %	5	12
Investeringer, MSEK	10 227	9 093
Antal fly	200	203
Antal passagerer (000)	23 063	23 240
Antal destinationer	94	92
Antal daglige afgang (gennemsnit)	915	938
Gennemsnit antal ansatte	22 364	23 777
CO ₂ -udslip, gram pr. RTK	1 449	1 447

SAS Airline omfatter SAS passagertransporter med egne fly under eget varemærke. I forretningsområdet indgår produktionsvirksomheden SAS Commuter samt bl.a. de selvstændige forretningsenheder Scandinavian Ground Services og Scandinavian Technical Services. Scandinavian Ground Services har ansvaret for SAS passager- og skranketjenester i samtlige lufthavne. Scandinavian Technical Services har ansvaret for det tekniske vedligehold af SAS Airlines og andre kunders flyflåder.

SAS Airline er en af grundlæggerne af det globale samarbejde Star Alliance 1997. Derudover har SAS Airline et antal europæiske samarbejdspartnere.

SAS Airline havde i 2001 en omsætning på 41 166 (39 233) MSEK samt cirka 915 daglige afgang til 94 destinationer i 33 lande.



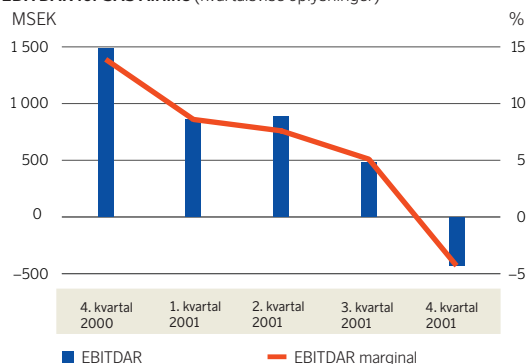
Resultatudvikling

SAS Airlines omsætning steg i 2001 med 4,9% til 41 166 MSEK.

Driftsresultatet før afskrivninger og leasingudgifter (EBITDAR) udgjorde i perioden januar-december 1 802 (4 308) MSEK, et fald på 58,2%. Driftsresultatet er på-

virket af udgifterne vedrørende European Cooperation Agreement (ECA) på 335 MSEK (se nedenfor). Derudover er resultatet påvirket af en EU-bøde på 378 MSEK, stigende forsikringsudgifter specielt i fjerde kvartal samt stigende udgifter til motorvedligehold og forstyrrelser af trafikken.

EBITDAR for SAS Airline (kvartalsvise oplysninger)



Produktionen steg i årets løb med 5,1%. Med hensyn til den forværrede trafikudvikling har SAS Airline i efteråret besluttet at sænke produktionen med 5-7% sammenlignet med niveauet i 2001. Kapacitetsplanerne ændres kontinuerligt for at tilpasse produktionen til efterspørgslen på markedet.

Driftsomkostningerne steg i perioden januar-december med 4 439 MSEK eller 12,7%, hvoraf stigende personaleudgifter udgør 1 893 MSEK og øvrige udgifter 2 546 MSEK. Renset for valutaeffekter steg driftsomkostningerne med 5,1%.

Flysikkerhedsarbejdet inden for SAS Airline

Flysikkerheden er SAS Airlines vigtigste forudsætning for at drive sin virksomhed. I løbet af året har SAS Airline fortsat med systematisk at forbedre metoder og systemer med henblik på stadig og mere præcist at forbedre sikkerheden.

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

Medarbejderne, deres indstilling og kundskaber er de grundlæggende og vigtigste faktorer for at fastholde og videreudvikle flysikkerheden i virksomheden. Hver medarbejder har sit eget definerede ansvar for SAS Airlines flysikkerhed. Derfor er den virksomhedskultur, som medarbejderne arbejder i, af afgørende betydning. Ansvar og procedurer skal være veldefinerede, og afvigelsesrapportering og stadige forbedringer skal være en naturlig del af virksomheden.

Flysikkerhedsarbejdet er en del af SAS Airlines kvalitetssystem og drives med den stringens og efter de metoder, som moderne kvalitetsteori stiller til rådighed. Således er hele virksomheden omfattet af disse metoder. Helhedssynet er blevet manifesteret ved en ny fast stab, Corporate Flight Safety & Security, der blev sammensat som led i omorganiseringen i maj 2001. Staben støtter SAS Airlines ledelse hvad angår Flight Safety, Security og Emergency Response.

Afvigelseshåndtering og analyse

I årets løb er der foretaget et omfattende stykke arbejde for at skabe et fælles afvigelsesrapporteringssystem for flysikkerhedshændelser. Systemet er web-baseret og indeholder en database, i hvilken forskellige analysemetoder appliceres. Systemet blev sat i drift i begyndelsen af 2002, og gør det muligt at anvende en ny risikovurderingsmetode

til at opdage risici. Ligesom systemet giver mulighed for mere effektivt at fordele ressourcerne med henblik på at forbedre sikkerheden.

Det er ligeledes hensigten at finde indikatorer, som på en bedre måde beskriver flysikkerhedstilstanden i virksomheden. I SAS hersker en stærk flysikkerhedskultur. Flyene udrustes med de metoder til at højne flysikkerheden, som markedet tilbyder. Processer og procedurer er under kontinuerlig bearbejdning og videreudvikling, både i ledelsessystemet og i produktionen.

SAS har traditionelt adskilt arbejdet med flysikkerhed (Flight Safety) fra arbejdet med luftfartssikkerhed (Security). Der har dog altid eksisteret en sammenhæng med behov for koordinering og støtte mellem disse fagområder. SAS Airline foretager altid bedømmelser af sikkerheden i luftrummet og i lufthavne, hvor der har fundet forskellige former for krigshandlinger eller andre uroligheder sted.

Foranstaltninger inden for luftfartssikkerhed

Efterårets terrorhandlinger i USA har på en afgørende måde tydeliggjort luftfartssikkerhedens betydning for flysikkerheden. Hele luftfartsindustrien er nu beskæftiget med at minimere risikoen for lignende og andre terrorhandlinger. SAS Airline har fulgt de myndighedskrav og anbefalinger, der er blevet præsenteret i kølvandet på den 11. september. Flyindustrien og SAS Airline som selvstændigt flyselskab foretager en afvejning af de sikkerhedsforanstaltninger, der foreslås, og de positive og eventuelt negative effekter på flysikkerheden. Der foretages også en afvejning af, hvad passagererne er parate til at acceptere, før de begynder at opfatte flytransport som for besværlig eller for dyr.

Flykatastrofen ved Milanos lufthavn Linate

Den 8. oktober kolliderede SK686 med en Cessna i Milanos lufthavn Linate. SAS MD-87 havde netop fået klartegn for take-off fra flyveledertårnet for at flyve til København. Samtidig med at besætningen på SAS flyet gjorde sig klar til start, kørte en tyskregistreret Cessna Citation frem mod startbanen. SAS MD-87 kolliderede med Cessnaen og gled derefter sidelæns ind i en lufthavnsbygning.

I alt omkom 118 personer, hvoraf 110 personer befandt sig ombord på SAS flyet. Fire personer omkom i den tyskregistrerede Cessna og fire personer, der arbejdede i lufthavnsbygningen, omkom.

Lufthavnsulykken bliver fortsat undersøgt af den italienske haverikommission Accident Investigating Authority.

SAS "Family Assistance Team" fortsætter sit arbejde med at hjælpe og støtte pårørende til de omkomne.

Erstatningsniveauet til de pårørende

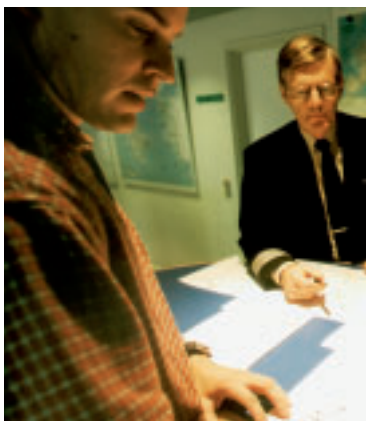
SAS har i overensstemmelse med gældende erstatningsregler inden for EU udbetalt 25 000 USD til de pårørende pr. passager for at dække de umiddelbare økonomiske behov, som de pårørende kan tænkes at have som en direkte følge af den tragiske ulykke. Yderligere erstatningskrav er blevet fremsat og vil blive fremsat. SAS har et ansvar for at erstatte påviste skader på op til 100 000 særlige tegningsrettigheder (cirka 1,3 MSEK) pr. passager. Derudover er SAS ikke ansvarlig hvis SAS kan påvise, at SAS har foretaget alle nødvendige foranstaltninger for at undgå skaderne eller hvis det har været umuligt for SAS at foretage foranstaltningerne. Ulykken er fortsat genstand for undersøgelse. Såvel udbetalingen af beløbene på 25 000 USD som yderligere erstatningspligt og sagsomkostninger dækkes af SAS ansvarsforsikring. Værdien af det totalskadede fly dækkes af SAS kaskoforsikring.



Et kontinuerligt flysikkerhedsarbejde finder sted både på strategisk virksomhedsledelsesniveau såvel som



på taktisk/operativt niveau af alle involverede i udførelsen af flytransporten. Flysikkerhedsarbejdet omfatter



uddannelse af medarbejdere på alle niveauer, etablerede procedurer, høje krav til materiel og omhyggelig



udvælgelse ved rekruttering af nye medarbejdere. For at udvide kendskabet til flysikkerhedsrelaterede



problemområder er der blevet etableret nye informationskanaler, blandt andet en kanal, der henvender sig



direkte til pilotkorpset. SAS prioriterer altid flysikkerhed som den overordnede kvalitetsparameter.



SAS Airlines målsætninger

Finansielle mål

SAS Airline skal i perioden 2002-2004 øge sin omsætning med gennemsnitlig 5% pr. år og skal over en konjunkturcyklus opnå en CFROI på minimum 17%.

Kundemålsætning

Nöjd Kund Index, NKI, afspejler hvor godt SAS Airline lever op til kundernes forventninger, og hvordan virksomheden bliver bedømt i forhold til det "ideelle" flyselskab. I 2001 havde flyselskabet sat målsætningen for NKI til 75, men opnåede kun 70. Nedgangen forklares med, at det bliver sværere at tilgodesse kundernes forventninger, hvilket er en generel tendens i flybranchen. En vigtig forklaring på den negative udvikling af kundetilfredsheden er den lave Imagevurdering. De områder, hvor kundernes tilfredshed generelt set er forbedret, er dem der berører EuroBonus samt servicen ombord (Inflight Services). Størst betydning for at højne kundernes tilfredshed har image, kundekontakten, tidsplan/rutenet samt punktlighed.

Kvalitetsmålsætning

SAS Airlines punktlighed er i 2001 samlet set blevet forringet sammenlignet med år 2000, men viste i efteråret 2001 en klart forbedret tendens.

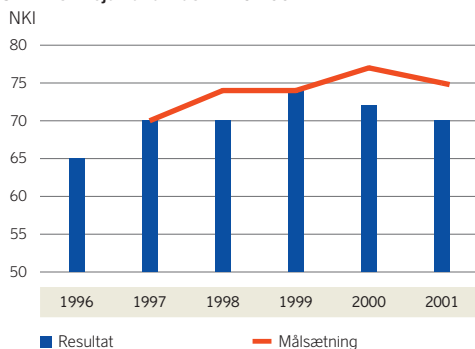
Målsætningen er at være Europas mest punktlig flyselskab.

SAS Airlines målsætning for punktlighed opererer med, at maksimalt 12% af det samlede antal flyvninger må være forsinket mere end 15 minutter. SAS Airline opnåede 14,9% (12,3) i 2001. De tilsvarende tal inden for AEA var 21%.

Målsætningen for irregularitet, andelen af indstillede flyvninger, udgør maksimalt 1% i sommerhalvåret og maksimalt 2% i vinterhalvåret. I 2001 kunne der noteres en stigning i irregulariteten, hvilket skyldes indstillede flyvninger efter 11. september og vanskelige vejrforhold i slutningen af december 2001.

Målsætningen for antallet af mistede samtaler i de direkte salgskanaler ligger på et niveau på maksimalt 10%.

SAS Airline - Nöjd Kund Index 1996-2001



Nöjd Kund Index (NKI) udgjorde i 2001, 70 og målsætningen var 75.

Operative standards og resultat

	2001	2000	Standards
Totalhavari ("total loss")	1 ¹	0	0
Indstillede flyvninger (irregularitet)	2,3%	1,7%	max. 1%
Flyvninger forsinket mere end 15 minutter (punktlighed)	14,9%	12,3%	max. 12%
Flyvninger forsinket mere end 2 minutter	41,9%	36,9%	max. 25%
Andel kunder der venter på svar i telefon-salget så længe at samtalen går tabt	13,0%	37%	max. 10%
Forsinket bagage	0,6%	0,6%	0,4%
Skadet bagage	0,09%	0,07%	0,05%

¹ Ulykken i Milanos lufthavn Linate med SK686 den 8. oktober 2001.

Personalemålsætning

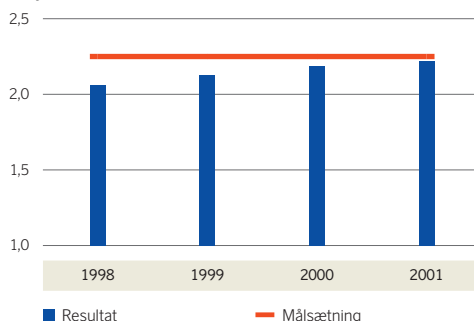
Målsætningen er yderligere at forbedre arbejdsklimaet i SAS, samt at SAS Airlines tiltrækning som arbejdsgiver skal øges på længere sigt. Årlige såkaldte PULS-målinger, Personale Undersøgelser om Livet i SAS, viser en tydelig forbedring. Resultatet for år 2001 blev 2,22 på en skala fra 0-3. Målsætningen er at opnå en værdi på 2,3 i år 2003 og på 2,5 i år 2005. PULS udvikles for at give en endnu tydeligere kobling mellem motiverede medarbejdere, tilfredse kunder og et godt økonomisk resultat. Deltagelsen i PULS skal over en treårig periode stige med mindst 10 procentenheder, så mindst 80% af medarbejderne deltager i undersøgelsen.

Miljømålsætninger

En af SAS målsætninger er at være en af de førende aktører inden for luftfartsindustrien, hvad angår miljøtilpasning af virksomheden og integrering af miljøvejledning i virksomhedsdriften. Nogle af målene er:

- Inden for rammerne af SAS Airlines økonomiske og kvalitative målsætninger skal virksomheden drives, så der opstår mindst mulig belastning af miljøet.
- SAS Airline skal have en miljøstandard på niveau med de vigtigste konkurrenter i branchen.
- SAS Airlines miljømålsætninger og miljøforanstaltninger skal koordineres og harmoniseres med de øvrige mål for produktion, kvalitet og økonomi.

SAS Airline - Personalemålsætning, medarbejdernes opfattelse af arbejdsklimaet, PULS



PULS-vurderingen for 2001 steg fra 2,19 til 2,22, en stigning på 1,4%.

SAS Airlines strategier

SAS tre overordnede prioriteringer er:

- Sikkerhed
- Punktlighed
- Service

Flysikkerhed

Flysikkerheden er den primære kvalitetsparameter i SAS Airline. Den allerede meget høje flysikkerhed i SAS skal opretholdes og styrkes yderligere ved

- Kontinuerlig kompetenceudvikling inden for området for flysikkerhed.
- Etablering af et endnu mere effektivt rapporteringssystem.
- Vurdering af indrapporterede flysikkerhedsrelaterede data i en model, som giver et komplet billede af hvordan flyvirksomheden udføres og peger på områder, hvor der kan sættes ind for yderligere at øge sikkerheden.

Kunde- og produktstrategi

SAS Airlines kundestrategi tager udgangspunkt i tre kundegrupper, som bearbejdes pr. segment: kunden som flyver med SAS og betaler rejsen selv, kunden som flyver med SAS og køber den dvs. virksomheden/organisationen, som betaler rejsen.

SAS Airlines produkter og tjenester udvikles og tilpasses for at svare til kundens behov for enkelhed, valgfrihed og omtanke.

- Enkelhed indebærer, at produkter og tjenester udformes på en sådan måde, at det bliver så bekvemt og enkelt som muligt for kunden at benytte dem og for SAS Airline at producere og tilbyde dem.
- Valgfrihed for kunden indebærer, at SAS Airline tilstræber at kunne tilbyde et så bredt udbud af produkter, at kunden med høj detaljegråd kan påvirke udformningen af sin rejse.
- Omtanke indebærer, at SAS Airline viser den størst mulige forståelse for og indlevelse i kundens behov og situation.



Distributionsstrategi

SAS Airlines produkter skal være tilgængelige på de markeder og gennem de kanaler, de prioriterede kundesegmenter vælger at hente deres information fra.

Trafiksystem

SAS Airline skal være det førende flyselskab i Skandinavien. Trafiksystemet koncentrerer på trafikstrømmene:

- til/fra/inden for Danmark, Norge og Sverige
- mellem nærmarkeder og omverden via Skandinavien
- mellem Europa og Nordamerika/Asien via København.

SAS Airlines ekspansion af det interkontinentale rute-net skal være med til at styrke hele trafiksystemet. I København, Oslo og Stockholm udvides kapaciteten og nye internationale nonstopforbindelser etableres. I de øvrige større skandinaviske byer øges kapaciteten til København. Kapaciteten ekspanderes også for hele Skandinavien til partners knudepunkter for at kunne tilbyde forbindelser til destinationer, som ikke belyses af SAS.

Partnerstrategi

SAS partnerstrategi har som målsætning at skabe flere og mere effektive forbindelser og andre rejsefordele, som SAS Airline ellers ikke ville kunne tilbyde sine kunder. Dette sker dels ved at udvikle et globalt trafiksystem og ensartede produkter inden for rammerne af Star Alliance, dels ved at skabe et effektivt fødesystem sammen med regionale partnere i de nordiske lande for at sikre og betjene nye markeder.

Miljøstrategi

Miljøarbejdet skal foregå på alle niveauer og inden for alle enheder i SAS Airline og dermed skabe en øget miljøbevidsthed i hele organisationen.



Forudsætninger i omverdenen for luftfartsindustrien

Begivenhederne den 11. september i New York førte til en kraftig nedgang i flytrafikken på stort set alle markeder, samtidig med at omkostningerne til bl.a. forsikringer og sikkerheden i lufthavne øgede betydeligt. Der er iværksat omfattende rationaliseringer i branchen, med store justeringer af de fleste større flyselskabers rutenet, personalenedskæringer samt andre strukturelle indgreb.

Den situation, som luftfartindustrien nu befinder sig i, vil øge hastigheden i konsolideringsprocessen, som i en længere periode har været anset som både nødvendig og uundgåelig. Myndighedernes måde at forholde sig til de udfordringer, som krisen har skabt, har varieret kraftigt i de forskellige lande. Dette risikerer at medføre konkurrenceforvriddinger mellem forskellige flyselskaber og lufthavne.

Luffartspolitik

Dereguleringen inden for den europæiske luftfart i 1990-erne har medført, at der i de seneste år ikke har eksisteret nogle luftfartspolitiske faktorer til begrænsning af en fri markedsadgang for flytransporter inden for EU/EØS-området. Der er også truffet aftale mellem EU og Schweiz om at inkludere Schweiz i EUs deregulerede marked. Aftalen er ved at blive ratificeret.

Færre markedsbegrænsninger i Europa

EU-kommissionen har i de senere år ført forhandlinger med ti øst- og centraleuropæiske lande ud fra målsætningen om også at inkludere disse lande i EUs i deregulerede luftfartsmarked. Der er nu indgået aftale med ni af landene, mens forhandlingerne fortsætter med det resterende tiende land. Det skal bemærkes, at de aftaler som man forhandler sig frem til med disse øst- og centraleuropæiske lande omfatter overgangsløsninger, som strækker sig tre til fire år frem i tiden. Aftalerne er p.t. genstand for en juridisk granskning af EU-domstolen. Den nuværende krise inden for luftfartsindustrien kan medføre en udskydning af aftalernes ikrafttræden. Dog kan man regne med, at SAS europæiske trafik i løbet af nogle år og med enkelte undtagelser vil foregå uden nogen form for luftfartspolitisk betingede markedsbegrænsninger.

"Open skies"-aftaler

Baseret på et forslag fra den europæiske luftfartsindustri diskuteres p.t. inden for EU mulighederne for at indlede diskussioner med USA for at skabe et fælles dereguleret luftfartsmarked samt en harmonisering af de øvrige vilkår, som gælder inden for luftfarten. Uden for EØS reguleres luftfarten fortsat gennem bilaterale indgåede regeringsaftaler. I de senere år har disse aftaler i stadig stigende grad været i form af såkaldte "open skies", dvs. aftaler som omfatter bilaterale aftaler om deregulering af adgangen til markedet for de pågældende landes flyselskaber.

De skandinaviske lande har i de senere år indgået en række af sådanne aftaler med tredje lande, baseret på den fælles meget liberale luftfartspolitik, som de skandinaviske lande fører. Disse aftaler er efter anmodning af EU-kommissionen genstand for juridisk granskning.

Selvom "open skies"-aftaler er blevet stadig mere almindelige, så er store dele af verdens luftfart fortsat kendetegnet ved traditionel luftfartsprotektionisme, hvor landene gennem reguleringer i de bilaterale luftfartsaftaler forsøger at beskytte egne flyselskabers interesser. Dette er gældende for de fleste lande, som SAS Airlines interkontinentale flyvninger omfatter med undtagelse af USA. En liberalisering af disse bilaterale relationer er et væsentligt element i den interkontinentale ekspansion, som SAS Airline har påbegyndt.

Udvikling i luftfartssektoren

Bilaterale luftfartsaftaler med nationalitetsklausuler, dvs. at flyselskaber skal være majoritetsjede og kontrollerede af nationale interesser, udgør fortsat det formelle grundlag for den internationale flyindustri uden for EU/EØS-området. På grund af dette vanskeliggøres også betydeligt grænseoverskridende opkøb af eller fusioner mellem flyselskaber, hvis virksomhed strækker sig uden for dette område. Der er imidlertid indledt diskussioner både inden for ICAO (International Civil Aviation Organization) og ECAC (European Civil Aviation Conference) om at erstatte den nuværende nationalitetsbinding med en ordning, som giver større fleksibilitet med hensyn til ejerskab og kontrol. Også i den nye forhandlingsrunde inden for WTO (World Trade Organization) vil dette spørgsmål være på dagsordenen. Indenfor overskuelig fremtid burde man derfor kunne regne med, at grænseoverskridende opkøb eller fusioner vil øge også inden for luftfartssektoren. En medvirkende grund til en sådan udvikling er også, at den traditionelle statslige ejerandel i de større flyselskaber successivt mindsker.

Alliancer og samarbejder

Det eksisterende nationalitetskrav har medført, at flyselskaberne i stedet er gået med i mere eller mindre omfattende alliancer for at kunne skabe globale trafiksystemer og forbedre deres samlede tilbud til kunderne. Den form for samarbejde kræver konkurrencemyndighedernes godkendelse. I den sammenhæng udgør disse myndigheders forskellige syn på samarbejdets indflydelse på konkurrencesituationen et problem. Der er frem for alt en forskel i opfattelse mellem på den ene side de amerikanske myndigheder, som i princippet er positive over for allianceudviklingen på åbne luftfartsmarkeder, og på den anden side EU-kommissionen og de europæiske nationale konkurrencemyndigheder, som har en mere restriktiv holdning.

Infrastruktur

Det har altid været vanskeligt at bygge en ny infrastruktur for fly i takt med trafikudviklingen. Anlægstiden for at få en ny start- og landingsbane, og også helt nye terminalanlæg, kan tage mere end 10 år. Mangel på kapacitet har ført til øget trængsel, konkurrence om slots, et øget antal forsinkelser og et lavt serviceniveau for passagererne. Manglen på kapacitet medfører også øget brændstofforbrug og dermed både øget miljøbelastning og øgede omkostninger. Denne situation var typisk mange steder i Europa i slutningen af 1990-erne.

Stagnationen og krisen i efteråret 2001 har ganske vist givet et kort åndehul, da der er sket en midlertidig nedgang i flytrafikken. Luftfartsindustrien har krævet, at ejerne af infrastrukturen skal påtage sig deres delansvar i krisen ved at undgå prisstigninger eller sænke afgifterne. SAS overgang til større fly har mindsket selskabets behov for at øge kapaciteten i de tre knudepunkter i Skandinavien på kort sigt.

Der er dog en risiko for, at ejerne af infrastrukturen vil udskyde allerede nu nødvendige investeringer for at klare deres interne økonomiske mål. Risikoen består i den lange anlægstid, det tager for at gennemføre mange af kapacitetsforbedringerne. Hvis trafikken skulle øge hurtigt efter krisen, ville manglen på kapacitet i infrastrukturen hæmme et sådant opsving.

SAS anbefaler derfor i dialogen med ejerne af infrastrukturen at udvise stor forsigtighed med hensyn til at standse investeringer, som øger kapaciteten.

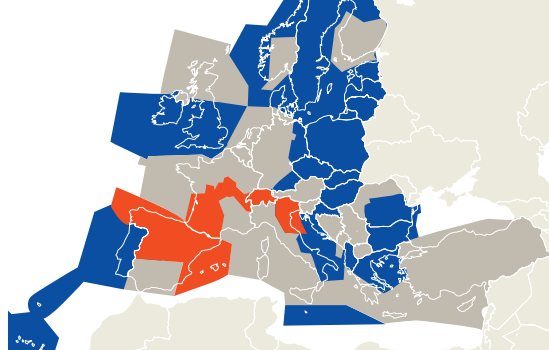
SAS byder EU-initiativet omkring "A Single European sky" velkommen. Dette initiativ er den eneste rimelige farbare vej for hurtigt at skabe et velfungerende fælles europæisk luftrum, med kapacitet i lang tid fremover.

Kapacitetssituationen er fortsat god i Skandinavien. Den tredje bane i Arlanda lufthavn uden for Stockholm vil være et væsentligt bidrag til kapaciteten.

Initiativet til at forsøge at skabe et fælles øvre luftrum i Norden er meget vigtigt og opmuntrende. Det er nød-

Kapacitet i luftrummet inden for Europa i forhold til forventet efterspørgsel 2005

(kapacitet i % af efterspørgslen)



Røde felter angiver områder med forventet stor trængsel i luftrummet. Blå felter angiver områder, hvor kapaciteten i luftrummet langt overstiger efterspørgslen.

Kilde: AEAs årbog

vendigt med konkrete eksempler for at vise det øvrige Europa, at det kan lade sig gøre at skabe et grænseoverskridende luftrum og at effektivisere virksomheden, så antallet af kontrolcentraler i Europa kan begrænses.

Miljø

Den kraftige stigning i flytrafikken har medført, at miljøpåvirkninger, som skyldes flytrafikken, tiltrækker sig stadig større politisk interesse. Det drejer sig dels om øgede støjproblemer ved mange storlufthavne, dels om udslip af forurende og overgødende kvælstofoxider og dels om flyets bidrag til den globale klimapåvirkning i form af kuldioxidudslip.

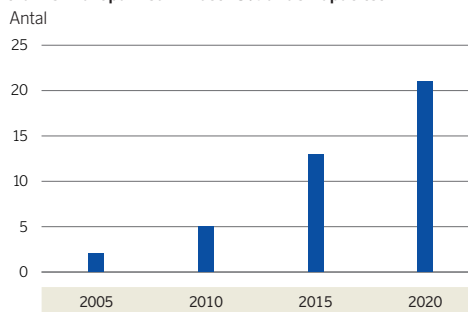
Forskellige måder at mindske flyets luftemissioner diskuteres også. I Europa er der stor interesse for emissionsbaserede landingsafgifter. En EU-fælles model udarbejdes inden for rammerne af de europæiske luftfartsmyndigheders samarbejdsorgan ECAC. Modellen bygger delvis på det svenske system, som er baseret på hvor meget kvælstofoxid flyene slipper ud. EU-kommissionen deltager i arbejdet og det er ikke usandsynligt, at EU accepterer modellen som en EU-rekommandation, på samme måde som man har gjort med den tilsvarende ECAC-model for støjbaserede landingsafgifter.

ICAO undersøger, hvordan flyets andel af klimapåvirkningen kan mindskes og har ladet miljøkomiteen CAEP (Committee on Aviation Environmental Protection) analysere effekterne af forskellige markedsbaserede løsninger. Komiteen anbefaler en åben handel med udslipsretigheder. Flybranchen vil i så fald være nettoindkøber af udslipkvoter. ICAO skal undersøge nærmere, hvordan den internationale flyindustri kan forenes i et kvotehandelsystem.

Inden for EU er der stærke kræfter, der arbejder for indførelsen af en kuldioxidskat på flybrændstof. EU-kommissionen har udtalt sig positivt med hensyn til skat på flybrændstof, men ønsker en international løsning for at de europæiske flyselskaber ikke skal komme i en dårligere konkurrencesituation. EU driver derfor meget aktivt spørgsmålet om økonomiske styringsredskaber inden for ICAO.

For yderligere information henvises til SAS Miljøregnskab på internettet.

Lufthavne i Europa med mindst 25% underkapacitet



Baseret på de vækstplaner, der findes inden for luftfartsindustrien, forventes antallet af eksisterende lufthavne i Europa med mangel på kapacitet at øge, hvis der ikke foretages noget radikalt.

Kilde: ECAC/Eurocontrol



Konjunktur- og følsomhedsanalyse

Konjunkturudvikling i 2001

På SAS Airlines hovedmarkeder udviklede konjunkturerne sig positivt i første del af år 2001. Tegn på en konjunkturafmatning begyndte at træde frem i april og accelererede i løbet af sommeren og efteråret 2001. Usikkerheden forstærkedes yderligere som følge af den 11. september og bidrog yderligere til en situation med forringet konjunktur i USA og Europa.

Udviklingen for SAS Airline er ofte et spejlbillede af konjunkturerne. Sverige er det største marked og udgør cirka 40% af SAS Airlines samlede billetsalg. BNP-væksten i Sverige var 1% i 2001 sammenlignet med 2,5% i 2000. Dette vidner om en betydelig afmatning i svensk økonomi, hvilket har påvirket SAS Airline negativt i 2001.

SAS Airline sælger cirka 25% af billetterne i Norge, hvor stigningen i BNP var 1,3 (2,2)%.

I Danmark, som står for cirka 15% af billetsalget, var stigningen i BNP 0,9 (3,0)%.

SAS Airline - følsomhedsanalyse

Der er følgende omtrentlige relationer mellem de vigtigste operationelle nøgletal* og SAS Airlines resultat år 2001.

Passagertrafik (RPK)

- 1% ændring af RPK påvirkede resultatet med cirka 225 MSEK.

RPK (Business Class/Economy Class)

- 1% ændring af RPK påvirkede resultatet med cirka 135 MSEK på Business Class og cirka 90 MSEK på Economy Class.

Kabinefaktor

- 1 procentenhedsændring i kabinefaktoren påvirkede resultatet med cirka 340 MSEK.

Enhedsintægt (Yield)

- 1% ændring i passagerindtægten pr. passagerkilometer påvirkede resultatet med cirka 300 MSEK.

Enhedsomkostning

- 1% ændring i flyvirksomhedens enhedsomkostning påvirkede resultatet med cirka 290 MSEK.

Flybrændstof

- 1% ændring af prisen på flybrændstof påvirkede omkostningerne med cirka 40 MSEK ekskl. prissikring.
- 1% ændring i forbrug af flybrændstof svarer til cirka 41 100 ton CO₂.

Valutfølsomhed

- 1% afmatning af SEK mod øvrige valutaer indebærer: cirka 10 MSEK pr. år i forbedret operativt cash flow cirka 35 MSEK stigning i nettogælden og cirka 250 MSEK stigning i skjulte reserver i aktiver.

Disse resultateffekter kan ikke summeres, men anskueliggør resultatfølsomheden for SAS Airline i den nuværende situation.

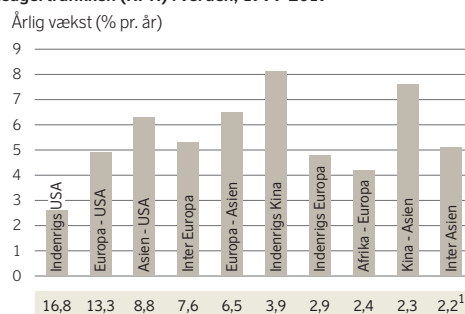
* Definitioner, se side 116.

Globale prognoser

Prognoserne fra en af verdens største flyfabrikker, Airbus Industrie, indikerer en gennemsnitlig årlig vækst på henholdsvis 4,9% frem til år 2019. FN's videnskabelige råd i klimaspørgsmål, Intergovernmental Panel on Climate

Change (IPCC) vurderer, at flytransporterne vil stige med gennemsnitligt 5% pr. år frem til år 2015. Brancheeksperter og analytikere er enige om, at luftfartsindustrien vil udvikle sig positivt i de kommende år. Den største stigning i trafikken forventes at ske i trafikken inden for samt til og fra Asien og især Kina.

Årlig prognosticeret gennemsnitlig vækst i passagertrafikken (RPK) i verden, 1999-2019



Tallene i søjlerne viser det pågældende områdes prognosticerede andel af flymarkedet år 2019 målt i betalte passagerkilometer (RPK).

¹ % af RPK, globalt 2019.

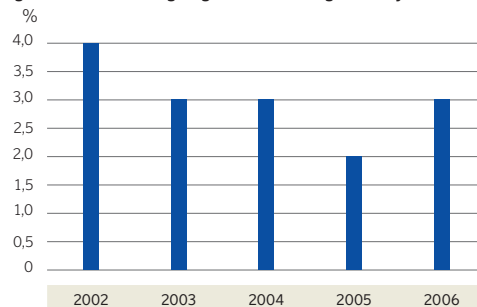
Kilde: Airbus Industrie

Luftfartsindustriens cykler

Afmatningen i verdensøkonomien generelt og i USA især afspejles i luftfartsindustrien. Udover den globale konjunkturudvikling påvirkes luftfartsindustrien også af andre faktorer så som antallet af fly i trafik og adgang til sædekapaletet. I 2001 og især efter den 11. september steg overkapaciteten i luftfartsindustrien trods kraftige kapacitetsjusteringer. Ifølge de seneste prognoser ser kapaciteten ud til at stige med cirka 4% i 2002 og med 2-3% i perioden 2003-2006.

- Nye fly, som blev leveret i 2001, udgjorde cirka 8% af verdens flyflåde. I 2002 vurderes den tilsvarende andel at være cirka 6%.
- Antallet af fly, som tages ud af drift, vurderes at ligge på cirka 2% pr. år til og med 2006.

Prognosticeret nettostigning i den samlede globale flyflåde



Kilde: DKW

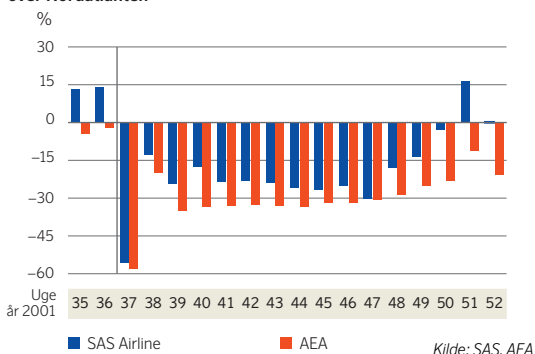
11. september 2001

Den 11. september forværredes situationen dramatisk for luftfartsindustrien. Efterspørgslen på visse markeder faldt mere end 25% på en nat. Flyselskaberne blev tvunget til at lade et større antal fly blive stående på landjorden, hvilket indebar, at kapaciteten faldt med cirka 10% blandt de europæiske flyselskaber. Antallet af fly parkeret bl.a. i Californien og Arizona i USA er øget fra cirka 1 100 fly i slutningen af år 2000 til 2 100 i december 2001. SAS Airline har sammenlignet med øvrige flyselskaber klaret nedgangen i trafikken relativt godt. Efter den 11. september er trafikken faldet med -17,6% for flyselskaberne i

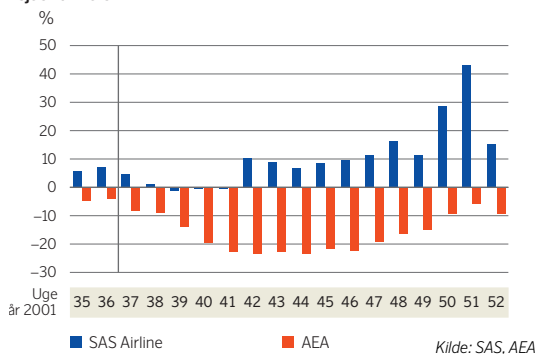
AEA. SAS Airline har i samme periode haft en nedgang på -9,0%. Dette skyldes bl.a. introduktionen af SAS Airlines nye interkontinentale flyflåde i efteråret 2001 på Asien-ruterne. SAS Airline har taget markedsandele fra konkurrenterne. (Se diagram nedenfor).

Flytrafikken over Nordatlanten blev hårdest ramt og faldt i den første uge efter begivenhederne den 11. september med 56% (AEA). I perioden den 11. september til og med den 31. december faldt trafikken for AEA-selskaberne gennemsnitligt med 31%. Europatrafikken (AEA) øgede i ugerne før den 11. september med cirka 3%. I perioden derefter frem til årsskiftet 2001 faldt trafikken med 12%.

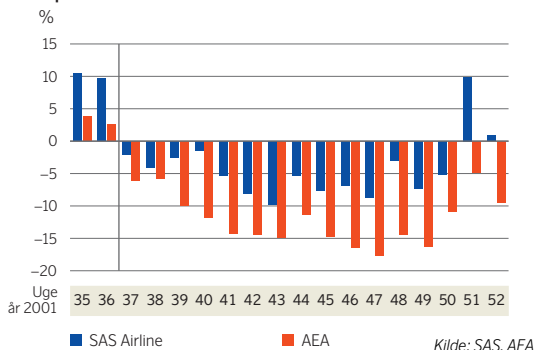
Ændring i RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge for rejser over Nordatlanten



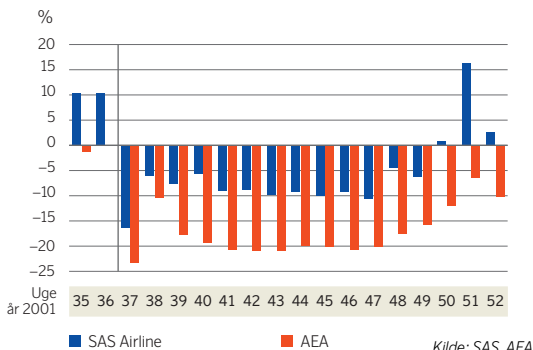
Ændring i RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge for rejser til Asien



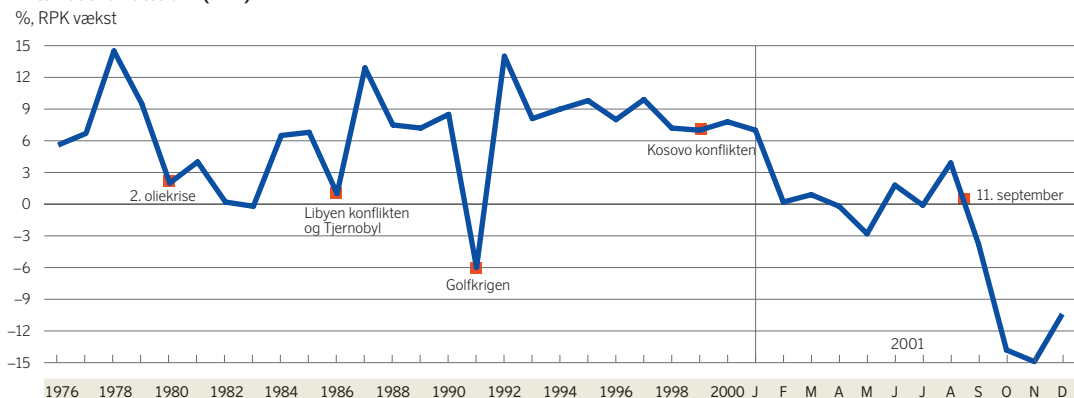
Ændring i RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge for rejser i Europa



RPK (betalte passagerkm, rutetrafik) pr. uge totalt internationalt



AEA International rutetrafik (RPK)



Markeds- og trafikudvikling

SAS Airlines ruteområder

SAS Airline inddeler passagerflyvirksomheden i seks ruteområder: interkontinentale ruter, europæiske ruter, interskandinaviske ruter, dansk indenrigstrafik inklusive Grønland samt henholdsvis norsk og svensk indenrigstrafik.

Interkontinentale ruter

SAS Airlines interkontinentale ruter betjener de store trafikstrømme mellem Skandinavien og USA samt mellem Skandinavien og Asien. I USA beflyver SAS fire destinationer: New York, Chicago, Seattle og Washington. Ruten København-Washington blev åbnet i maj 2001 og er det seneste bidrag på det interkontinentale kort. De asiatiske destinationer var Delhi, Bangkok, Singapore, Tokyo og Beijing.

Begivenhederne den 11. september påvirkede SAS interkontinentale trafik kraftigt, især USA-ruterne. Asien-ruterne, bortset fra Tokyo, er derimod kun blevet påvirket marginalt.

Frem til august 2001 var der en afmatning på markedet Skandinavien-USA og vice versa. Faldet var i alt -3% og -8% i segmentet for forretningsrejser. Indvirkningen af lavkonjunkturen og det svigtende trafikunderlag var mest mærkbar på det svenske marked. På et vigende marked lykkedes det dog SAS Airline at tage markedsandele på 1-2%. Den samlede trafikopgørelse for USA-trafikken i første halvår 2001 var +2% på Business Class og +9% på Economy Class, inklusive trafikken til den nye destination Washington.

Udviklingen på Skandinavien-Asien markedet var positiv frem til august 2001. Trafikken med forretningsrejsende faldt, men den samlede trafik viste en stigning på 10%. SAS trafik på Asien øgede i den tilsvarende periode med 4% på Business Class og med 1% på Economy Class. SAS tog markedsandele på Business Class på alle ruteområder undtagen Indien, men havde en nedgang på Economy Class. Dette skyldes delvis, at der ikke var til-

strækkelig kapacitet til at møde efterspørgslen på Economy Class. Dette løses nu med den successive introduktion af Airbus A340/330 på de interkontinentale ruter.

I oktober 2001 faldt totalmarkedet mellem Skandinavien og USA med 43%. Nedgangen på Business Class var 52%. SAS har tilpasset trafikprogrammet for USA ved at nedlægge ruten Oslo-New York og indstille en af de to rundturer København-New York i perioden november 2001-april 2002.

Som en langsigtet effekt af det ændrede rejsemønster har SAS Airline valgt at udskyde introduktionen af San Francisco-ruten. USA-trafikken er strategisk vigtig, især til den amerikanske østkyst, som er SAS Airlines hovedmarked i USA.

I årets løb blev det vedtaget at nedlægge ruten København-Delhi i februar 2002. Den økonomiske recession i Indien og dermed forbundne nedgang på Business Class var hovedårsagen til rutens svigtende lønsomhed.

Asien-ruterne viste i øvrigt en god udvikling. I efteråret fortsatte SAS Airline med at tage markedsandele, på trods af et vigende totalmarked. Efterspørgslen på Economy Class var meget stor og især ruten København-Beijing havde en kraftig stigning både på Business Class og Economy Class. Kina er et strategisk vigtigt marked for SAS. I 2002 vil SAS have daglige flyvninger til Kina.

SAS fortsætter som planlagt med indfasningen af Airbus A340. Det indebærer en udvidelse af antallet af sæder på de eksisterende ruter med cirka 40% pr. rute.

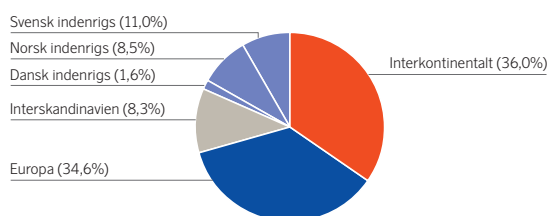
Europæiske ruter

De største passagerstrømme i SAS Europa-trafik går mellem Skandinavien og for det skandinaviske erhvervsliv vigtige europæiske forretningscentre som London, de større tyske byer samt Paris, Amsterdam, Bruxelles og Helsingfors.

Det samlede marked for de fleste af disse trafikstrømme havde en forholdsvis ensartet udvikling ved i starten af året at øge relativt kraftigt og fra maj-juni 2001 at efter-

SAS Airline - trafik pr. ruteområde, 2001

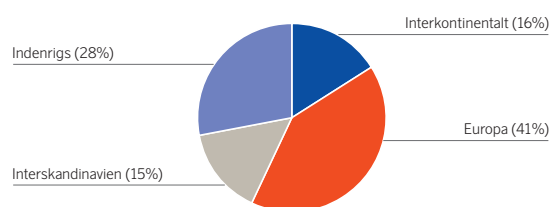
RPK, betalte passagerkilometer



Andelen af betalte passagerkilometer (RPK) for interskandinavisk trafik samt dansk, norsk og svensk indenrigstrafik udgjorde 2001 29,4% af den totale trafik.

SAS Airline - passagerindtægter, 2001

%



Passagerindtægterne for interskandinavisk trafik samt dansk, norsk og svensk indenrigstrafik udgjorde i 2001 i alt 43% af de samlede passagerindtægter.

følges af en afmatning. Den samlede internationale trafik til og fra Skandinavien havde derfor i første halvår 2001 kun en svag stigning på cirka 1-2%. Den nedadgående trend med mindre trafik på Business Class var mærkbar, hvilket kom til udtryk i en samlet nedgang på cirka 9%. Af de enkelte skandinaviske markeder havde det svenske marked den største nedgang. Den samlede trafik på SAS Airlines vigtigste markeder til og fra Sverige faldt i første halvår 2001 med hele 7%. SAS Airline kunne som helhed i denne periode styrke sin position ved en stigning i de totale markedsandele på cirka 1%. Andelen af det samlede antal rejsende på Business Class øgede med cirka 3%.

I den sidste del af året ændredes markedsforudsættningerne radikalt. For at tilpasse kapaciteten til den aktuelle efterspørgsel vedtog SAS Airline forskellige former for produktionsnedsækninger, dels i form af nedlægninger af mindre og ulønnsomme ruter, dels nedsækninger i frekvenser og flystørrelser på større ruter og ruteområder.

Stavanger-Aberdeen, København-Bologna/Krakow/Kaliningrad/Barcelona/Tel Aviv blev nedlagt i 2001. Derudover rendyrkede SAS Airline London flyvningerne ved at ophøre med at beflyve Stansted lufthavnen og helt koncentrere virksomheden til London/Heathrow.

Nedsækningen i produktionen er især opnået ved hjælp af en betydeligt hurtigere udfasning af den ældre DC9-flåde end planlagt. Introduktionen af den nye og større flytype Airbus A321 påbegyndtes i årets sidste måneder og fortsætter noget langsommere end planlagt.

Konkurrencesituationen ændrede sig i efteråret, på nogle områder radikalt, hvilket resulterede i at SAS Airline gennemførte hurtige produktionsstigninger på bl.a. destinationerne Zürich, Bruxelles og London.

Interskandinaviske ruter

De interskandinaviske ruter udgør en vigtig del, dels for at tilfredsstille lokalmarkedernes transportbehov, dels for at sikre væksten i det samlede trafiksystem. Gennem et effektivt fødesystem til de internationale trafikknudepunkter via Københavns lufthavn genereres øget Europa og interkontinental trafik.

Lokalmarkedet (ikke transfertrafik) for rejser mellem de skandinaviske lande, som står for cirka halvdelen af det samlede antal rejser på disse ruter, havde i perioden januar-august 2001 en stigning på cirka 3% sammenlignet med samme periode året før.

Totalt øgede trafikken i denne periode med cirka 4%. Eftersom stigningen i produktionen, på grund af en forventet hurtigere vækst, dels i lokaltrafikken, dels i den internationale transfertrafik, var højere (cirka 9%) faldt kabinefaktoren. Det var især det svenske marked som viste en negativ udvikling.

I oktober 2001 faldt markedet med cirka 13% sammenlignet med samme periode året før. Fjerde kvartal 2001 faldt markedet med cirka 13%. Også på dette marked, blev der gennemført en produktionstilpasning.

SAS Airlines passagertrafikudvikling

I alt SAS Airline	2001	2000	Ændring i %
Antal passagerer, (000)	23 063	23 240	-0,8
RPK, mio.	22 956	22 647	+1,4
ASK, mio.	35 521	33 782	+5,1
Kabinefaktor, %	64,6	67,0	-2,4*
Kabinefaktor inkl. øvrig trafik/produktion, %	64,7	67,0	-2,3*
Kabinefaktor inkl. EuroBonus-rejsende, %	68,0	**	**
Yield, valutajusteret, SEK			+0,7
Business Class, andel RPK i %	27,4	29,0	-1,6*
Interkontinentale ruter			
Antal passagerer, (000)	1 220	1 201	+1,6
RPK, mio.	8 264	8 150	+1,4
ASK, mio.	10 526	10 110	+4,1
Kabinefaktor, %	78,5	80,6	-2,1*
Yield, valutajusteret			-0,7
Europæiske ruter			
Antal passagerer, (000)	7 838	7 650	+2,5
RPK, mio.	7 937	7 702	+3,1
ASK, mio.	13 588	12 527	+8,5
Kabinefaktor, %	58,4	61,5	-3,1*
Yield, valutajusteret			-2,6
Interskandinaviske ruter			
Antal passagerer, (000)	4 003	4 255	-5,9
RPK, mio.	1 900	1 874	+1,4
ASK, mio.	3 343	3 108	+7,6
Kabinefaktor, %	56,8	60,3	-3,5*
Yield, valutajusteret			-0,4
Danske indenrigsruter inkl. Grønland			
Antal passagerer, (000)	955	980	-2,5
RPK, mio.	365	372	-1,9
ASK, mio.	559	550	+1,6
Kabinefaktor, %	65,3	67,6	-2,3*
Yield, valutajusteret			+4,5
Norske indenrigsruter			
Antal passagerer, (000)	3 839	3 850	-0,3
RPK, mio.	1 962	1 977	-0,7
ASK, mio.	3 300	3 466	-4,8
Kabinefaktor, %	59,5	57,0	+2,4*
Yield, valutajusteret			+12,2
Svenske indenrigsruter			
Antal passagerer, (000)	5 209	5 305	-1,8
RPK, mio.	2 528	2 572	-1,7
ASK, mio.	4 204	4 020	+4,6
Kabinefaktor, %	60,1	64,0	-3,9*
Yield, valutajusteret			+1,1

* Ændring i procentenheder. ** Oplysninger ej tilgængelige. Definitioner og begreber se side 116.

Indenrigsruter

Dansk indenrigstrafik inkl. Grønland

Den danske indenrigstrafik, som for en stor del fungerer som feedertrafik til SAS Airlines internationale trafiksystem i København, har ligesom Grønlandstrafikken udviklet sig godt. Den tidligere nedadgående trend i dansk flytrafik, på grund af den forbedrede infrastruktur for trafikken på landjorden, har stabiliseret sig og selve lokalmarkedet er øget noget sammenlignet med året før.

En stor del af stigningen på de danske ruter består dog primært af en stadig stigende andel transfertrafik. For yderligere at styrke strømmen af transfertrafik til og fra Jylland vedtog SAS Airline beslutningen om at flyve mellem København og Billund. Fem daglige ture startede i januar 2002.

Norske indenrigsruter

Det samlede indenrigsmarked i Norge faldt med cirka 5% i 2001. I samme periode steg SAS Airlines trafik med 1%. Nedgangen i totalmarkedet er jævnt fordelt over hele landet og skyldes, at lavprismarkedet er faldet med 8%. Denne nedgang kan for en stor del henføres til øgede afgifter og deraf følgende prisstigninger fra den 1. april. Væsentlige prisstigninger i størrelsesordenen 25-30% i de sidste to år har også været medvirkende til nedgangen i volumen.

Fuldprismarkedet ligger totalt set på niveau med sidste år, men har vist en vigende udvikling. SAS fuldpristrafik har været stabil og haft en tilvækst i 2001 på omkring 3%.

Den positive udvikling skyldes en forbedret position for SAS Airline på det sydnorske marked, som er det vigtigste marked både med hensyn til indenrigs- og udenrigstrafikken.

Svenske indenrigsruter

Det svenske indenrigsmarked er i de seneste år vokset stærkt. I 2001 blev denne positive trend brudt. Året begyndte med et stærkt første kvartal. Der skete en

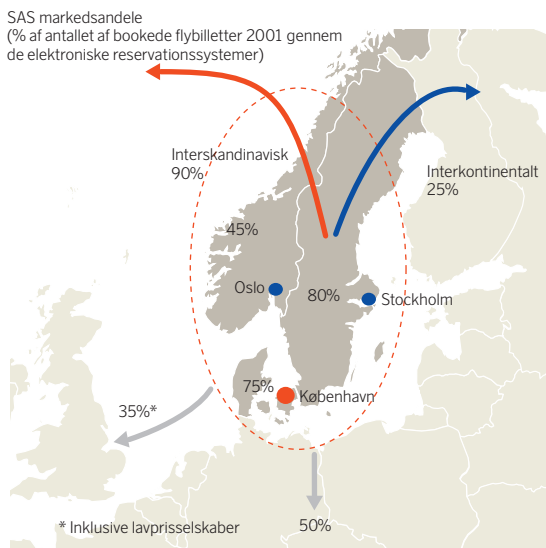
mærkbar afmatning i væksten i efteråret. Denne afmatning kunne forudses allerede i slutningen af sommeren. Antallet af indenrigspassagerer i 2001 udgjorde i alt cirka 7,5 millioner, en nedgang sammenlignet med foregående år på cirka 2%. Markedet for privatrejser er faldet mere end for forretningsrejser. Siden november måned er antallet af afgang blevet reduceret for at imødegå den lavere efterspørgsel.

SAS Airline flyver i dag på 15 destinationer i Sverige. På strækningen Stockholm-Umeå er Falcon Air ophørt med at flyve og dermed dækkes hele denne routes trafikbehov af SAS Airline. På det svenske indenrigsmarked har SAS Airline konkurrence fra Malmö Aviation, som flyver fra Bromma til Göteborg og Malmö. Et nyt selskab, Nordic Airlin, begyndte i november at flyve på Stockholm-Luleå. Totalt har SAS Airline en markedsandel på cirka 80%.

Marknadsdomstolens dom indebærer, at SAS fra og med den 28. oktober 2001 ikke må give EuroBonus-point på svenske indenrigsruter, hvor der er konkurrence, til brug for køb af bonusrejser. For nærværende gælder dette forbud ruterne fra Stockholm til Göteborg, Malmö og Luleå.

SAS Airline sænkede den 1. januar 2001 priserne med 6%, som følge af den svenske riksdagens beslutning om at sænke momssatsen for den kollektive trafik fra 12% til 6%. I årets løb blev der i øvrigt gennemført prisstigninger på grund af øgede omkostninger i forbindelse med øgede sikkerhedsforanstaltninger.

SAS Airlines markedsposition i Skandinavien



Ovenstående figur viser SAS Airlines markedsandele på indenrigsmarkedet i de skandinaviske lande. Interskandinavisk (90%), på trafikken til Storbritannien (35%). Europa (50%) og den interkontinentale trafik (25%) baseret på bookninger i reservationssystemer bl.a. gennem investeringer i den nye interkontinentale flåde er målsætningen at øge markedsandelen til 30-35%.

SAS Airlines udvidede hjemmemarked omfatter mere end 100 millioner indbyggere



I Skandinavien bor der cirka 18 millioner mennesker. I SAS naturlige opsamlingsområde for passagertrafik indgår også Finland, de baltiske lande, den nordlige del af Polen og den nordlige del af Tyskland. Dette har SAS Airline defineret som sit udvidede hjemmemarked, som har mere end 100 millioner indbyggere.

SAS Airline - Operationelle nøgletal

Tiårsoversigt

(inkl. SAS Cargo)

Trafik/Produktion	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ²
Antal befløjne byer ¹	94	92	97	101	102	104	98	96	100	98
Antal flyvninger, rutetrafik	334 039	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*
Fløjne km, rutetrafik (mio.)	265,1	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9
Flytimer i luften, rutetrafik (000)	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0
Antal befordrede passag., i alt (000) ³	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808
Udbudte tonkm, i alt (mio.)	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	3 389,8
Udbudte tonkm, rutetrafik	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	3 345,0
Udbudte tonkm, øvrigt	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8
Betalte tonkm, rutetrafik (mio.)	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	1 929,9
Passagerer og overvægtsbagage	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	1 488,0
Fragt	717,6	758,4	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4	391,7
Post	52,5	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2	50,2
Total lastfaktor, rutetrafik (%)	63,2	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7
Udbudte sædekm, rutetrafik (mio.) ³	35 981	34 189	33 910	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396
Betalte passagerkm, rutetrafik (mio.) ³	23 296	22 923	21 707	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554
Kabinefaktor, rutetrafik (%) ³	64,7	67,0	64,0	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7
Business Class, andel bet. passagerkm (%)	27,4	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5
Gennemsnitlig passag.strækning, rutetrafik (km)	1 010	974	966	971	986	990	989	983	976	990
Trafikindtægter/Betalte tonkm (SEK)	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48
Passagerindtægt/Betalte passagerkm, rutetrafik (SEK)	1,48	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06
Passagerindtægt/Udbudte sædekm, rutetrafik (SEK)	0,96	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66
Flydriftsomkostninger/Udbudte tonkm, rutetrafik (SEK)	8,72	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18
Betalte tonkm/Ansæt, rutetrafik (000)	85,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5
Betalte passagerkm/Ansæt, rutetrafik (000)	1 022,9	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0
Flybrændstofpris (cent/gallon)	89	94	60	66	75	78	67	66	71	76
CO ₂ , gram/betalt passagerkm	176	179	192	196	194	193	184	181	188	178
Punktlighed (% inden for 15 min.)	85,1	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6
Regularitet (%)	97,7	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0
Break even-lastfaktor (%) ⁴										
SAS Airline	72,9	68,4	64,7	60,3	56,4	55,5	55,5	59,7	59,5	61,6
AEA	*	66,5	67,4	62,7	64,6	64,0	63,9	65,7	65,5	63,8
IATA	*	63,0	61,4	60,1	61,1	60,8	59,5	61,0	61,8	61,0

¹ Destinationer befløjet af SAS fly (sommerperioden).

² Tallene inkluderer 7 måneder af Linjeflygs trafik og produktionstal.

³ Inklusive øvrig trafik/produktion.

⁴ Break even-lastfaktor.

* Oplysninger ej tilgængelige.

Definitioner og begreber se side 116.

SAS Airlines flyflåde

A340-300 – Det nye fly til SAS Airlines interkontinentale ruter

I 2001 begyndte SAS indfasningen af langdistanceflyet Airbus A340-300 som sammen med Airbus A330-300 vil erstatte Boeing 767-300ER, der har været i SAS Airlines flyflåde siden 1989. Fire A340-300 blev leveret i andet halvår 2001. Det første fly blev sat i interkontinental trafik i september 2001. Efter at have udnyttet en option i året der gik udgør ordren i alt 11 fly. SAS Airline har option på yderligere 6 fly.

Passagerkomforten forbedres i forhold til dag, når de nye fly introduceres. Business Class komforten øges yderligere og en del af økonomiklassen bliver "Economy Extra". A330-300 og A340-300 har identiske flykroppe og får i princippet ens passagerkabiner. Den væsentlige forskel på flyene er antallet af motorer og rækkevidden. A340-300 har fire motorer og er bygget til at flyve meget lange distancer med fuld last. A330-300 har to motorer og er optimeret til kortere interkontinentale strækninger. Samme besætninger er certificeret til at flyve både A330 og A340.

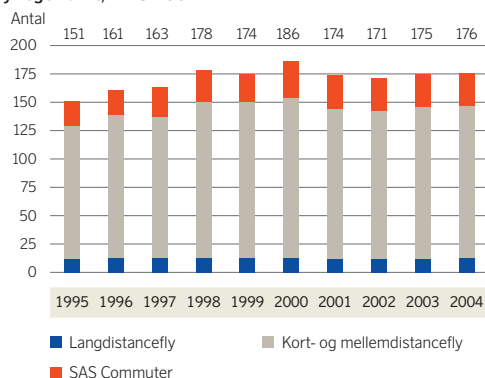
Enholdsvis A330-300 og A340-300 har cirka 40% flere sæder end 767-300ER. Der er 261 sæder i de nye fly sammenlignet med cirka 189 i dagens fly. Også fragtkapaciteten øges. Den effektive stigning bliver i de fleste tilfælde 40%-45%, men endnu større i de tilfælde, hvor Boeing 767 har haft begrænsninger i rækkevidden.

De første fly har været anvendt på Delhi, Beijing, Bangkok/Singapore.

Configuration 2000 for SAS Airlines europæiske ruter

I 2002 afsluttes projektet "Configuration 2000", som omfatter SAS Airlines ombygning af 72 MD-80 og MD-90, således at flyene får flere sæder. Samlet får SAS Airline systemet øget sædekapaleteten med hvad der svarer til tre fly.

Fly i egen drift, 1995-2004



Udover "Configuration 2000" er der et behov for større fly til beflyvning af visse Europa-ruter. Der kræves større fly, da start- og landingstider er begrænsede i visse lufthavne. Det hidtil største Europa-fly, MD-90, har 147 sæder i den nye konfiguration.

A321-200 – SAS Airlines nye store Europa-fly

På denne baggrund blev det i 1999 vedtaget, at SAS Airline skulle anskaffe et større fly til flyvninger på Europa og derfor blev der afgivet en ordre på 12 A321-200 hos Airbus. De første tre A321 blev faset ind i flyflåden i sidste kvartal 2001. A321 i SAS Airlines version er udstyret med såkaldte flexsæder, der indebærer at kabinestørrelsen kan variere mellem 160 og 184 sæder afhængig af behovet for Business Class sæder på lange Europa-ruter. En typisk størrelse vil være 174 sæder. De første A321-200 vil primært komme i trafik i den såkaldte hovedstadstriangel mellem København, Oslo og Stockholm.

Uanset nedgangen i trafikken i anden halvdel af 2001 vil SAS Airline med fordel kunne udnytte investeringerne i større fly. Det bliver muligt at reducere antallet af flyvninger mellem visse byer og derved realisere besparelser. SAS Airline flyver for eksempel på hverdage 20 ture om dagen mellem København og Stockholm. Antallet af flyvninger kan nu reduceres uden egentlige forringelser for kunden.

SAS Airlines flyflåde i trafik, 31. december 2001

	Ejede ³ dec 00	I alt dec 00	Ejede ³ dec 01	Lejede	dec 01	Ud- lejede	Ordre ²
Airbus A340-300			3	1	4		3
Airbus A330-300							4
Airbus A321-200			3		3		9
Boeing 767-300 ER	4	13	3	9	12		
Boeing 737-600	15	30	12	18	30		
Boeing 737-700	6	6	5	1	6		
Boeing 737-800	13	13	12	5	17		6
Douglas MD-81	9	19	6	10	16		
Douglas MD-82	13	28	16	15	31		
Douglas MD-83	2	2	2		2		
Douglas MD-87	11	18	10	6	16		
Douglas MD-90-30	8	8	8		8		
Douglas DC-9-21			2				
Douglas DC-9-41		19		12	12		
Douglas DC-9-81		1					
Embraer ERJ 145		2		3	3		
Fokker F28	9	9	8		8		
Fokker F50	7	19	7	2	9	2 ¹	
deHavilland Q400	5	11	6	17	23		5
SAAB 2000		3					
Total	102	203	101	99	200	2	27

¹ airBaltic.

² Inklusive fly som forventes leveret på operationel leasing.

³ Ejede/finansielt leaset fly.

Overskud af fly og forskydninger i leverancer

SAS Airline foretog en kraftig reduktion af trafikprogrammet som følge af nedgangen i markedet i efteråret 2001. Nedjusteringen af det internationale trafikprogram resulterede i et overskud på to fly af typen Boeing 767.

I kortdistanceflåden har alle fly, som indtil nu er taget ud af drift, været af typen DC-9-41. Alle DC-9-41 er lejede og afleveres til deres ejere i løbet af 2002. Det er meget sandsynligt, at der i 2002 vil være et overskud af MD-80 og/eller Boeing 737, i takt med at leverancerne af A321 og Boeing 737 skrider frem.

På denne baggrund har SAS Airline anmodet om og fået udskudt leverancer fra både Airbus og Boeing.

Tilbagelevering af fly, som har været lejet ud, øger flyoverskuddet, som er opstået på grund af nedskæringer i trafikprogrammet. I størstedelen af 2001 havde SAS Airline seks F28-4000 udlejet til Air Botnia. Disse blev leveret tilbage til SAS Airline før årsskiftet.

Flyflådens udvikling i 2001

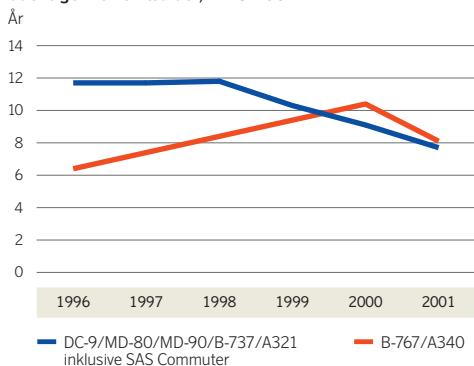
SAS flyflåde blev reduceret med tre enheder i 2001 og omfattede 200 fly ved årets udgang. 26 af disse fly blev ikke anvendt i egen drift. To fly blev lejet ud og de øvrige udgjorde et overskud eller blev klargjort til tilbagelevering til ejeren.

Siden slutningen af 2000 har SAS Airline lejet et antal Embraer 145 (jetfly med 48 sæder) af Skyways på "wet lease" basis. Skyways foretager flyvningerne med eget personale efter ordre fra SAS Airline. Antallet af lejede Skyways fly steg fra to til tre i år 2001.

I årets løb blev 23 fly faset ind i flåden, mens 26 fly blev faset ud. Et gik tabt ved havariet i Milano. En F28-4000 blev solgt og 25 lejede fly blev leveret tilbage til deres ejere: en Boeing 767-300, en MD-87, en DC-9-81, syv DC-9-41, to DC-9-21, ti Fokker F50, og tre SAAB 2000. Ved årsskiftet var 2 fly udlejet, hvilket var 6 færre end året før.

SAS Airline fik leveret 23 nye fly i løbet af året: fire Airbus A340-300, tre A321-200, fire Boeing 737-800 samt 12 deHavilland Q400, som anvendes af SAS Commuter.

Flyflådens gennemsnitsalder, 1996-2001



Gennemsnitsalderen i 2001 for fly i funktion i SAS Airline inkl. SAS Commuter var 7,7 år.

SAS Airline gennemførte i 2001 sale leaseback aftaler for i alt 14 fly: en A340-300, en Boeing 767-300, fem Boeing 737-800, en Boeing 737-700, tre Boeing 737-600 samt tre Q400. Ved årets udgang ejede SAS Airline 101 af 200 fly.

Ved årsskiftet havde SAS Airline 27 fly i fast ordre til en samlet værdi af cirka 1,5 milliarder USD.

DC-9-41 – En tro tjener forlader flyflåden

I januar 2002 foretog DC-9-41 sin sidste flyvning. Med denne flyvning afsluttedes en historisk epoke. SAS Airline har anvendt DC-9 fly i næsten 35 år. Den første SAS Airline flyvning med en DC-9 fandt sted 7. oktober 1967 med et fly lejet af Swissair. Leverancerne af de DC-9'er, som SAS Airline havde bestilt hos Douglas Aircraft, startede i slutningen af 1968 og i alt blev der leveret 61 fly 1968-1979.

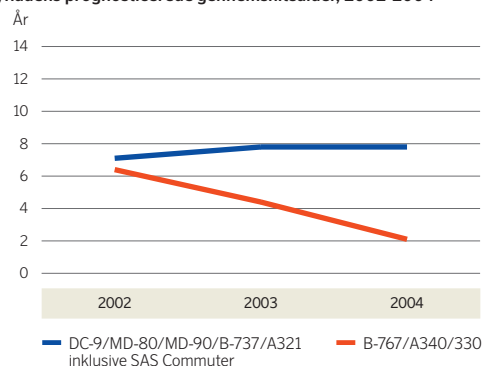
Mindre miljøpåvirkning

I 2001 vedtog ICAO at indføre en ny og mere krævende støjcertificeringsstandard for nye flytyper. Den får benævnelsen Kapitel 4 og ligger på et niveau som er cirka 3 dB lavere end den nuværende, Kapitel 3. De fly, som SAS Airline indkøber for tiden – A321, A330, A340, Boeing 737 og deHavilland Q400 har alle et lavere støjniveau end den nye standard. Endvidere vedtog ICAOs medlemslande en resolution, som skal regulere andre støj-reducerende tiltag ved lufthavne.

Denne resolution omformes nu af EU til et direktiv, som kan føre til visse restriktioner ved de mest udsatte lufthavne i Europa. SAS Airlines flyflåde vil formodentlig ikke blive berørt af dette direktiv.

Den fortsatte modernisering af SAS Airlines flyflåde medførte, at brændstofforbruget og dermed CO₂-udslippet mindskede pr. sædekilometer (ASK) med 4,6% også selvom trafikunderlaget er faldet med 1,3% pr. betalende passager (RPK).

Flyflådens prognosticerede gennemsnitsalder, 2002-2004



Gennemsnitsalderen for den samlede flyflåde vil år 2002 være 7,0 år og år 2004 7,4 år.

SAS Airlines flyflåde i trafik pr. 31. december 2001



Airbus A340-300
 Antal fly: 4
 Antal sæder: 261
 Max. startvægt: 275,0 ton
 Max. lastvægt: 43,0 ton
 Længde: 63,7 m
 Vingefang: 60,3 m
 Marchhastighed: 875 km/h/545 mph
 Rækkevidde: 12 800 km
 Brændstofforbrug: 0,034 liter/
 sædekm
 Motor: CFM56-5C4



Airbus A321-200
 Antal fly: 3
 Antal sæder: 160-184
 Max. startvægt: 85,0 ton
 Max. lastvægt: 19,0 ton
 Længde: 44,5 m
 Vingefang: 34,1 m
 Marchhastighed: 840 km/h
 Rækkevidde: 3 000 km
 Brændstofforbrug: 0,036
 liter/sædekm
 Motor: CFM56-5C4



Boeing 767-300 ER
 Antal fly: 12
 Antal sæder: SAS version 188-204
 Max. startvægt: 185 ton
 Max. lastvægt: 37,4 ton
 Længde: 54,9 m
 Vingefang: 47,6 m
 Marchhastighed: 860 km/h/535 mph
 Rækkevidde: 10 500 km
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/
 sædekm
 Motor: P&W 4060



Boeing 737-600/700/800
 Antal fly: 30/6/17
 Antal sæder: 91-103/116-137/179
 Max. startvægt: 57,6-59,9/61,7/70,6 ton
 Max. lastvægt: 13,0/15,5/19,5 ton
 Længde: 31,2/33,6/39,5 m
 Vingefang: 34,3 m
 Marchhastighed: 850 km/h/530 mph
 Rækkevidde: 1 900/1 400 km
 Brændstofforbrug: 0,045 liter/
 sædekm
 Motor: CFM56-7B



MD-87
 Antal fly: 16
 Antal sæder: SAS version 110-125
 Max. startvægt: 61,2 ton
 Max. lastvægt: 14,8 ton
 Længde: 39,8 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/h/505 mph
 Rækkevidde: 3 500 km
 Brændstofforbrug: 0,047 liter/
 sædekm
 Motor: P&W JT8D-217C



MD-81/82/83
 Antal fly: 16/31/2
 Antal sæder: SAS version
 141/145
 Max. startvægt: 63,5/67,8/72,6 ton
 Max. lastvægt: 14,6/17,1/16,4 ton
 Længde: 45,1 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/h/505 mph
 Rækkevidde: 2 600/3 200/4 300 km
 Brændstofforbrug: 0,045/0,047/
 0,045 liter/sædekm
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



MD-90-30
 Antal fly: 8
 Antal sæder: SAS version 141/147
 Max. startvægt: 70,8 ton
 Max. lastvægt: 16,0 ton
 Længde: 46,5 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/h/505 mph
 Rækkevidde: 2 800 km
 Brændstofforbrug: 0,041 liter/
 sædekm
 Motor: IAE V2525-D5



DC-9-41
 Antal fly: 12
 Antal sæder: SAS version 105
 Max. startvægt: 51,5 ton
 Max. lastvægt: 12,5 ton
 Længde: 38,3 m
 Vingefang: 28,5 m
 Marchhastighed: 815 km/h
 Rækkevidde: 2 600 km
 Brændstofforbrug: 0,054 liter/
 sædekm
 Motor: P&W JT8D-9/-11



deHavilland Q400
 Antal fly: 23
 Antal sæder: SAS version 72
 Max. startvægt: 29,0 ton
 Max. lastvægt: 7,3 ton
 Længde: 32,8 m
 Vingefang: 28,4 m
 Marchhastighed: 660 km/h/410 mph
 Rækkevidde: 1 000 km
 Brændstofforbrug: 0,045 liter/
 sædekm
 Motor: P&W 150A



Fokker F50
 Antal fly: 9
 Antal sæder: SAS version 46-50
 Max. startvægt: 20,8 ton
 Max. lastvægt: 4,9 ton
 Længde: 25,3 m
 Vingefang: 29,0 m
 Marchhastighed: 520 km/h/320 mph
 Rækkevidde: 1 400 km
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/
 sædekm
 Motor: P&W 125 B

SAS Airlines medarbejdere

SAS Airlines medarbejdere har oplevet et år, som har stillet alle vante roller over for store prøvelser. Fra et ekspansivt fremtidsprogram i begyndelsen af 2000 til en omfattende stagnation i hele flybranchen i den sidste del af året.

Der er indført en ny organisation og delvis nye arbejdsformer. Verden er rystet på grund af terrorhandlingerne i USA og trusler om terror i store dele af verden. Det er trods al turbulens lykkedes for medarbejderne at håndtere mødet med kunderne på en professionel måde. Det at tage sig af kunderne og give den bedste service i alle tænkelige situationer er derfor virkelig blevet afprøvet i praksis dette år i SAS Airline.

De fleste af medarbejderne har på forskellige måder deltaget i arbejdet omkring og som støtte for de pårørende i forbindelse med ulykken i Milano i begyndelsen af oktober 2001. Disse medarbejdere har udvist både kompetence og empati i disse vanskelige situationer.

SAS Airlines medarbejder policy

Medarbejderne imødekommer kundens forventninger og er flyselskabets vigtigste konkurrencemiddel.

Antal ansatte

SAS Airline havde pr. den 31. december 2001 i alt 25 488 ansatte. Fordelingen blandt medarbejderne viste, at 44,5% var kvinder. Omregnet til heltidsstillinger var der gennemsnitlig 22 364 (23 777) ansatte inden for forretningsområdet i 2001.

Personaleomsætningen inden for Skandinavien i forskellige aldersgrupper udgjorde i 2001 4,1% (6,6). Gennemsnitsalderen for de ansatte i Skandinavien var 39,9 år (40,4). Diagrammet nedenfor til højre viser personalelets aldersfordeling.

Rekruttering

SAS Airline gennemførte i begyndelsen af 2001 en omfattende rekruttering af flyvende personale og salgspersonale for at kunne leve op til den planlagte ekspansion. Denne

rekruttering ophørte helt i efteråret 2001 i forbindelse med SAS Airlines forbedringsaktiviteter. Uddannelsesforløb for nyansatte blev afbrudt og opsigelser af både ansatte på prøve og temporære ansættelser blev gennemført.

Dette er varetaget på en seriøs og respektfuld måde for bl.a. at sikre at de berørte medarbejdere kan tænke sig at vende tilbage til SAS Airline i fald markedet ændrer sig og rekrutteringsbehovet opstår.

Forbedringsaktiviteter

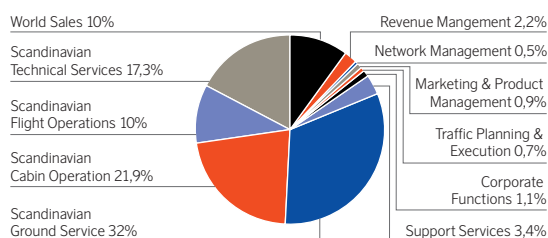
Sent i efteråret 2001 blev der påbegyndt et omfattende arbejde med at forbedre SAS Airlines økonomi. En del af aktiviteterne indebærer, at 3 500 overskydende stillinger i virksomheden skal fjernes. Endvidere skal produktiviteten blandt alle ansatte øges ved at produktionsstilpasse arbejdstider, indføre bedre teknologi og mere effektive arbejdsmetoder. Også lønstop og afståelse af allerede forhandlet løn er indgået i de præsenterede aktiviteter. Arbejdet med SAS Airlines forbedringsaktiviteter er omfattende og gennemføres med stor intensitet og involvering af alle medarbejdergrupper og ledere. Alle i SAS Airline er omfattet, og dette har medført at ikke kun produktionsrelaterede virksomheder bliver berørt, men også funktioner på hovedkontoret. Den øvrige administration i SAS Airline er også blevet påført omkostningsbesparelser og personalenedskæringer.

Udvikling og forandring

SAS Airline måler årligt, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdssituation og deres forudsætninger for at gennemføre arbejdet, i den årlige PULS-måling (Personaleundersøgelse om Livet i SAS).

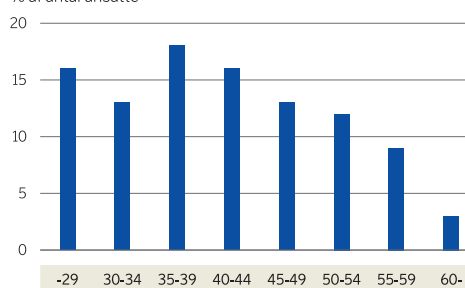
Målingerne i 2001 viste et forbedret resultat på 2 enheder, hvilket betyder en forbedring på 1% sammenlignet med året før. PULS-målingerne blev foretaget i begyndelsen af andet kvartal 2001 og før de dramatiske begivenheder, som senere på året ramte SAS Airline og flybranchen.

Ansatte fordelt pr. enhed i %



Aldersfordeling i SAS Airline 2001

% af antal ansatte



Formålet med PULS er at medvirke til, at opfattelsen af SAS som en attraktiv arbejdsgiver på lang sigt øges. PULS vil blive ændret gennem en endnu tydeligere kobling mellem motiverede medarbejdere, tilfredse kunder og et godt økonomisk resultat. Deltagelsen i PULS skal over en treårig periode øge med mindst 10 procentenheder til en deltagelse på 80%.

Antallet af udviklingssamtaler, som lederne har med medarbejderne, steg i 2001 med 4 procentenheder til 68%.

Uddannelsestiltag

På baggrund af terrorangrebene i verden er flysikkerheden blevet yderligere skærpet. Der er derfor gennemført en fortsat og øget satsning på sikkerhedsspørgsmål og en lang række uddannelsesaktiviteter inden for sikkerhedsområdet i SAS Airline.

Arbejdsskader

Antallet af arbejdsskader øgede i 2001 sammenlignet med året før, men sat i relation til personalestyrkens størrelse er der sket en reduktion.

Antal arbejdsskader hhv. H-værdi*

	Arbejdsskader		H-værdi	
	2001	2000	2001	2000
Danmark	245	214	17,8	16,6
Norge	102	82	8,1	8,5
Sverige	59	64	3,6	4,2
I alt	406	360	9,5	9,7

* Antal arbejdsskader i relation til det totale antal arbejdstimer.

Arbejds miljøspørgsmål

SAS Airline gennemførte i foråret et omfattende program med seminarer for alle piloter for at øge engagementet omkring SAS Airlines målsætninger, strategier og økonomi, flysikkerhed, kundetilfredshed og pilotrollen. Omkring 1 000 piloter deltog i et to-dages seminar og responsen fra piloterne har været meget positiv. Der var også mulighed for at møde den øverste ledelse for at diskutere den nuværende og fremtidige situation for SAS Airline og flymarkedet som helhed.

I årets løb er der også gennemført et omfattende nakke/rygprojekt blandt 800 medarbejdere på station Arlanda. Både tjenestemænd og arbejdere har deltaget og godt og vel 100 medarbejdere er blevet behandlet med et godt resultat. Projektet fortsætter med at identificere stressrelaterede problemer i samme gruppe for derefter også at bearbejde og behandle dem, som har sådanne problemer.

Inden for kabineorganisationen, hvor der er cirka 3 500 kabinemedarbejdere, påbegyndtes udviklingen af et nyt skemaplanlægningssystem, CAS. Dette værktøj beregnes at være i drift i juni 2002. PBS (Preferential Bidding System) vil blive implementeret i efteråret 2002.

Projekt for mindre sygefravær

Det arbejde, som blev påbegyndt i 2000 for at mindske sygefraværet blandt medarbejderne i visse kabinegrupper fortsætter. Også blandt andre medarbejdergrupper er der projekter i gang for at reducere sygefraværet.

I 2001 øgede dog det samlede sygefravær med 0,6 procentenheder til 6,9%.

Målsætningen er at mindske det samlede sygefravær til 5% i 2003, hvilket er et lavt tal på det skandinaviske arbejdsmarked.

Sygefravær i %

	2001	2000
Arbejdere	7,6	7,5
Tjenestemænd	6,0	5,6
Kabinepersonale	9,2	8,1
Piloter	4,3	2,8
I alt	6,9	6,3

Omkommet i tjenesten

Ved ulykken i Linate lufthavnen i Milano omkom seks af SAS Airlines medarbejdere. Den tragiske ulykke medførte et stort tab for såvel de omkomnes pårørende og venner som for deres arbejdskammerater.

Faglige relationer

SAS Airlines nye ledelse etablerede i årets løb et samarbejdsforum med de større faglige organisationer i Skandinavien for at skabe en dialog omkring de forandringsaktiviteter, som virksomheden går igennem. Arbejdet i samarbejdsgrupper, hvor fagforeningerne deltager, var i første halvdel af året domineret af SAS koncernens organisationsændringer.

I den sidste del af 2001 blev branchens og SAS Airlines markeds- og prisudvikling behandlet, samt dertil hørende arbejde med øget effektivisering og omkostningskontrol. Den virkelighed, som flybranchen gennemlevede i efteråret 2001, medførte, at de faglige organisationer måtte revurdere deres stillingtagen. SAS Airlines ledelse gennemførte et omfattende informations- og kommunikationsarbejde om SAS Airline og flybranchens forudsætninger.

SAS Airlines distributionskanaler

Distributionskanalerne er en central del af et flyselskabs konkurrenceevne. Gennem en effektiv distribution opbygges både kort- og langsigtede kunderelationer, som er med til at påvirke udviklingen i markedsandelene.

SAS Airlines distributionsomkostningsudvikling

I basisåret 1997 udgjorde SAS Airlines samlede distributionsomkostninger i Skandinavien cirka 20% af de totale passagerindtægter. I 2001 var disse 16,8%, en stigning på 2,8% i forhold til år 2000, primært en følge af de lavere passagerindtægter forårsaget af begivenhederne den 11. september.

SAS Airline arbejder videre med at tilpasse distributionsstrategien til markedet, for yderligere at reducere omkostningerne. Distributionsomkostningerne sænkes ved at ændre salgsmix/kanalmix. Dette skyldes at den elektroniske handel er stigende og at der foregår en differentieret erstatningsstruktur mellem de traditionelle rejsebureauer og de nye elektroniske aktører på markedet. SAS Airline undersøger alternative former for betalingssystemer i Skandinavien. Omkostningerne til kreditkort forventes at falde med introduktionen af SAS Corporate Card.

Rejsebureauer

SAS Airline har på et vigende totalmarked øget markedsandelene via rejsebureauerne. Målsætningen er at videreudvikle relationen med rejsebureauerne i 2002. Rejsebureauerne er fortsat SAS Airlines største og vigtigste distributør.

Elektroniske rejsebureauer

SAS Airline har i 2001 etableret et samarbejde med en række elektroniske rejsebureauer, både for at sænke distributionsomkostningerne og for at øge indtægterne.



SAS Corporate Card blev introduceret i efteråret 2001.

Distributionskanalen vil få øget betydning for salgsarbejdet over for nye nicher og eksisterende kundesegmenter.

SAS Direkt (Call Centers)

Omstruktureringen af SAS Direkt har medført en yderligere effektivisering. Salget af leisure-produkter er steget markant i 2001.

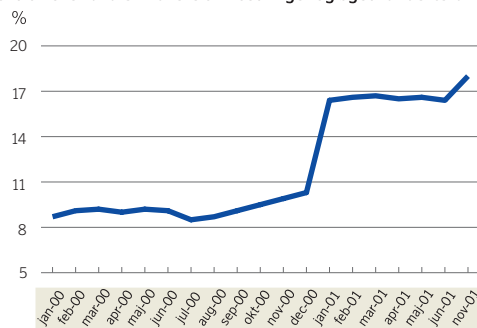
SAS Direkt har i perioden arbejdet med at øge service-niveaet og kunne besvare telefonsamtaler inden for den nødvendige tid for at samtalen ikke skal gå tabt.

Sammenlignet med tidligere års antal tabte samtaler viste 2001 en positiv trend. For år 2000 udgjorde andelen af tabte samtaler 37%. I 2001 var tallet cirka 13%, sammenlignet med målsætningen på maksimalt 10%. Dette kvalitetsniveau er det bedste for SAS Direkt i Skandinavien nogensinde. Forklaringen på den positive udvikling er et lavere antal samtaler efter den 11. september, gennemsnitligt 10% færre end prognosen, samt en højere produktivitet blandt medarbejderne. En automatisering af håndteringen af ikke-indtægtsgivende samtaler og samtaler med lave indtægter, via stemmegenkendelsessystemer og funktionsudviklingen på www.scandinavian.net har bidraget til en forbedring af niveauet for tabte samtaler.

www.scandinavian.net

SAS internet side tilbyder SAS Airlines kunder nye selvbetjeningsløsninger. I 2001 var www.scandinavian.net den mest besøgte hjemmeside for rejser i Skandinavien med et daglig besøgstal på 40 000. Trenden er tydelig og indikerer en stærk vækst fremover. Det elektroniske salg steg i 2001 med 230% i forhold til året før og business segmentet udgør 40% af det samlede salg. SAS Airlines eget elektroniske salg i 2001 udgjorde dermed 4% af de samlede indtægter.

Elektroniske kanaler - lavere omkostninger og øget kundeværdi



— Andel af billetter som er solgt, booket og/eller anvendt elektronisk.

Målsætningen var, at 20% af alle billetter inden udgangen af 2001 skulle sælges og/eller anvendes elektronisk. Målet blev nået og er dermed den bedste placering blandt de europæiske flyselskaber for denne form for distribution.



I 2002 gennemføres en opgradering af internetsiden www.scandinavian.net for at tilbyde kunderne yderligere valgfrihed og fleksibilitet.

Andel elektroniske kanaler

	2001	2000
Salg via internet	4%	2%
Andel af billetter som er solgt, booket eller anvendt elektronisk	20%	10%

Nyt koncept

I 2001 har SAS Airline i samarbejde med Nordea udviklet et nyt kreditkort kaldet SAS Corporate Card (SCC), som samtidig fungerer som en elektronisk billet og indeholder Travel Pass- og Travel Pass Corporate funktioner. SCC er en vigtig komponent i SAS Airlines strategi for at sænke distributionsomkostningerne og tilgodese kundernes ønsker. Konceptet har først og fremmest til formål at skabe og tilbyde et rejseadministrationssystem med henblik på rejser tilpasset små og mellemstore virksomheder.

Fremtidige fokuseringsområder inden for distributionen

For at øge andelen af det elektroniske salg og sænke distributionsomkostningerne yderligere arbejder SAS aktivt med at udvikle integrationsløsninger for de største kunder. SAS har ambitioner om at øge andelen af solgte elektroniske billetter (E-ticket), Travel Pass Corporate samt det traditionelle Travel Pass.

Produkteksempel - Elektroniske kanaler

E-ticket • Elektronisk billet (papirløs rejse) indebærer mindre håndtering i hele distributionskæden – kunde, rejsebureau og flyselskab.

TP • Travel Pass, individuelt produkt. Kunden køber enten en tidsbegrænset rejse eller et vist antal rejser (klippekort) mellem to byer eller et geografisk område og betaler forud. Produktet er papirløst.

TPC • Travel Pass Corporate, samme som ovenfor men for virksomheder. Kundevirksomheden betaler pr. rejst strækning og får statistik pr. TPC-kort, hvilket forenkler den administrative del af håndteringen af rejser.

SCC • SAS Corporate Card, indeholder både E-ticket, TP og TPC i et og samme kort og er samtidig et betalingskort, da det er knyttet til Master Card. Dette produkt forenkler den administrative del af håndteringen af rejser yderligere, eftersom kunden får en samlet betalingsopgørelse for flyrejser, hotel, biludlejning etc.



Travellink AB er et full service bureau primært med fokus på salg af rejser via internettet. Travellink findes i Danmark, Norge og Sverige og henvender sig først og fremmest til virksomheder. I løbet af foråret 2002 lancerer Travellink også en service for privatmarkedet. Travellink ejes 60% af SAS koncernen. De øvrige ejere er Amadeus Global Travel Distribution S.A. og Tele2 AB.

www.travellink.com

EuroBonus

Den overvejende strategi for SAS EuroBonus er at udvikle en langsigtet og lønsom relation til de hyppigt rejsende samtidig med at dialogen med kunderne bringer stor viden til den fortsatte produktudvikling. SAS EuroBonus fik også i 2001 høje karakterer i forbindelse med kundeundersøgelser og opnåede for femte år i træk "Freddie Award" for Best Frequent Flyer Program. Antallet af medlemmer øgede i årets løb til næsten 2,4 millioner.

SAS Airline foretager løbende reservationer for uudnyttede bonusrejser. Disse udgjorde pr. 31. december 2001 757 (594) MSEK.



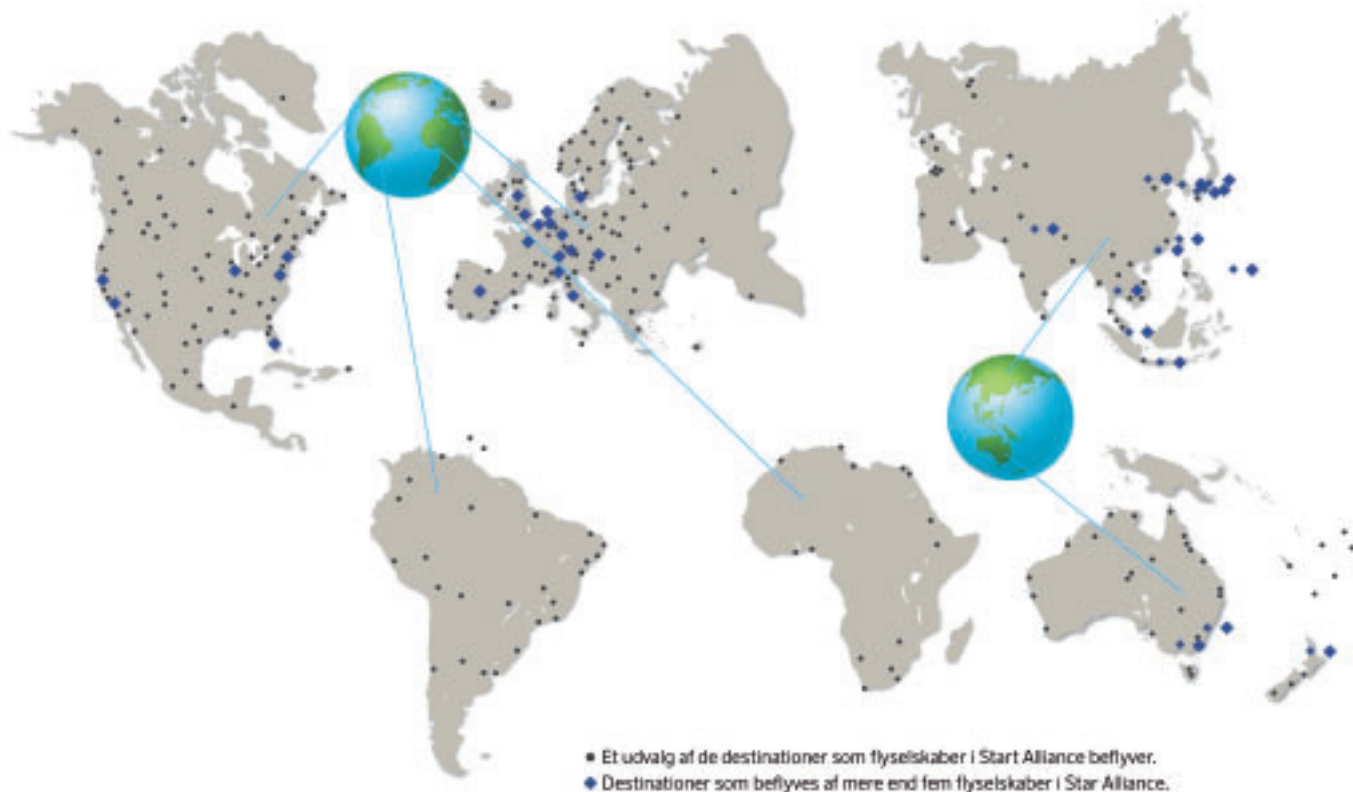
Nøgletal for EuroBonus

	2001	2000	Ændring i %
Antal medlemmer totalt	2 394 783	2 106 783	13,7
– heraf i Danmark	378 249	331 042	14,3
– heraf i Norge	824 511	679 310	21,4
– heraf i Sverige	600 297	478 879	25,4
– heraf internationalt	591 726	617 642	-4,2
Andel Guldmedlemmer	2,6%	2,8%	-0,2 *
Andel Sølvmedlemmer	7,0%	7,7%	-0,7 *

* Ændring i procentenheder.

Globalt netværk

Alliancer og partnerskab SAS Airline og dets flyselskabspartnere inden for Star Alliance™ flyver til næsten 900 destinationer i 130 lande.



Produkt og udbud af tjenester i Star Alliance™

- 15 partnerflyselskaber som betjener næsten 900 destinationer i 130 lande.
- Koordinerede tidstabeller med omfattende "code-sharing".
- Indtjening og udnyttelse af point i Starmedlemmernes respektive bonusprogram.
- Program med alliancedækkende identificering og service prioriterede rejsende (check-in, bagage etc.).
- Adgang til næsten 500 lounges over hele verden for passagerer med adgang.
- Alliancens samtlige flyvninger og tidstabeller tilgængelige i alle større elektroniske bookingsystemer.
- Jordan rundt billetter og Europa flypas.
- Star Alliance websted med mulighed for booking (www.staralliance.com).
- Star Alliance Convention Plus, et produktprogram designet til konferencearrangører og deltagere verden over.
- Fælles billetkontorer i udvalgte større byer.
- Fælles servicefunktioner i udvalgte lufthavne (billetkontor, indcheckning, lounge etc.).
- Star Connection Teams i udvalgte lufthavne.
- Forbedret gennemgående indcheckning til slutdestination.
- Udvikling af IT-infrastruktur for at understøtte nye produkter og tjenester i alliancen.
- Funktionel og kulturel uddannelse for ansatte som arbejder med kundeservice hos alliancens medlemmer.
- Tæt samarbejde inden for områderne miljø og sikkerhed.

A STAR ALLIANCE MEMBER 

Branchens udvikling

Den globale konkurrence og forandringer i luftfartsindustriens regulering fører til, at majoriteten af de store internationale flyselskaber fortsat søger vækst og konsolidering gennem strategiske alliancer, samarbejder og andre former for integration med andre flyselskaber.

Ved i fællesskab at drage nytte af samtlige partners netværker, markedspositioner, ressourcer og kompetencer, kan de involverede flyselskaber tilbyde deres kunder et bedre og mere komplet dækkende udbud af produkter og tjenester end det de ville kunne tilbyde hver for sig.

Samtidig forbedres omkostningseffektiviteten gennem koordinering og stordrift, fælles indkøb og fælles IT- og produktudvikling.

De alvorlige økonomiske konsekvenser inden for luftfartsindustrien, som var forårsaget af en vigende konjunktur i 2001 og som blev forstærket af terrorangrebene, vil formodentlig føre til overtagelser og sammenlægninger for at skabe større og stærkere flyselskaber.

Større alliancer i luftfartsindustrien

- Star Alliance™, lanceret i maj 1997 som den første virkelige globale alliance af flyselskaber, består udover SAS Airline af Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Varig, Thai Airways International, All Nippon Airways, Singapore Airlines, Air New Zealand, Ansett Australia, British Midland International, Austrian Airlines, Lauda Air, Tyrolean Airways og Mexicana.
- oneworld™, lanceret i september 1998, omfatter British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile, Finnair og Air Lingus.
- SkyTeam™, som blev introduceret i juni 2000, består af Air France, Delta Air Lines, AeroMexico, Korean Air, Alitalia og Czech Airlines.
- KLM og Northwest Airlines lancerede deres alliance i 1993. KLM har for nylig tilkendegivet et planlagt partnerskab med Continental Airlines, som allerede samarbejder med Northwest Airlines i USA.

Star Alliance™ – SAS globale partnerstrategi

Star Alliance er fortsat hjørnестenen i SAS partnerstrategi. Fordelene ved medlemskabet i alliancen har været betydelige for SAS Airline, især når det gælder væksten i antal passagerer og trafikindtægter.

Verdens førende flyselskabsalliancer i korte træk

	Årlig omsætning (mia. USD)	Passagerer år (millioner)	Andel af verdens totale RPK	
			2001	2000
Star Alliance™	68,0	317	21,4%	21,3%
oneworld™	50,5	198	16,2%	16,4%
SkyTeam™	34,6	178	10,0%	10,8%
KLM/Northwest	20,2	90	7,4%	6,4%
I alt alliancer	173,3	783	55,0%	54,9%

Kilde: Airline Business/Star Alliance

Udviklingen i Star Alliance

- 1995 SAS og Lufthansa anmeldte strategisk samarbejdet, som blev godkendt af EU-kommissionen. Senere anmeldte SAS samarbejde med Thai Airways International og United Airlines.
- 1996 SAS og Air Canada anmeldte samarbejde. SAS, Lufthansas og United Airlines samarbejde blev godkendt af de amerikanske myndigheder.
- 1997 Star Alliance blev grundlagt (SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Thai Airways International). Varig tilsluttede sig.
- 1999 Air New Zealand, Ansett Australia og All Nippon Airways tilsluttede sig.
- 2000 Austrian Airlines Group, Singapore Airlines, British Midland og Mexicana tilsluttede sig.
- 2001 Egen organisation og ledelse blev etableret i Frankfurt, Tyskland for at udvikle Star Alliance-samarbejdet. Ingen nye partnere er kommet til.

Star Alliance mission og vision

Det er Star Alliance mission at bidrage til en langsigtet lønsomhed for medlemmerne, ud over deres individuelle formåen.

Det er Star Alliance vision at være den førende globale alliance af flyselskaber for den hyppigt internationalt rejsende.

Med de fire nye flyselskabsmedlemmer, som kom til i år 2000, er det lykkedes Star Alliance at videreudvikle det globale trafiksystem. Med målsætningen yderligere at øge værdien for alliancens kunder og medlemmer samt øge konkurrenceevnen er det tanken at drage fordel af alliancens størrelse og globale tilstedeværelse gennem videre integration mellem medlemmernes netværk, produkter og tjenester, IT-systemer samt andre ressourcer.

Strategiske udviklingsområder og mål

Følgende mål og strategiske udviklingsområder er fastlagt:

- *Globalt netværk* – ved at skabe et globalt rutenet med de bedst mulige tilslutninger via flere lufthavnsknudepunkter kan Star Alliance tilbyde markedets mest effektive og fleksible globale rejse.
- *Enkel og smidig rejse* – lettilgængelige produkter og tjenester fra en totalleverandør af samtlige medlemmers udbud samt hurtige og smidige skift mellem medlemmernes fly.
- *Bonusprogram* – rejser foretaget med de forskellige flyselskaber inden for Star Alliance giver bonuspoint og andre fordele knyttet til alliancens medlemmer.
- *Varemærke* – Star Alliance er og skal fortsat være det førende alliancevaremærke.
- *Salg* – alliancens produkter og tjenester skal være tilgængelige gennem alle medlemmernes distributionskanaler, som giver kunderne let adgang til og overblik over det samlede udbud i en og samme kontaktsituation.
- *IT* – fælles IT-løsninger som effektiv støtte til alliancens produkter og tjenester.
- *Medarbejdere* – uddannelsesprogram sikrer, at kunderne altid møder et dygtigt og veluddannet personale.

Europæisk samarbejdsaftale

SAS Airline-British Midland-Lufthansa

Den 9. november 1999 indgik British Midland, Lufthansa og SAS en treparts Joint Venture-aftale, European Cooperation Agreement (ECA), i hvilken parterne blev enige om at koordinere deres daværende og fremtidige rute-flytrafik i EEA (European Economic Area) til og fra London og Manchester. Aftalen blev godkendt af EU-kommissionen i marts 2001 med virkning fra 1. januar 2000. Denne aftale gælder i 8 år til den 31. december 2007. Hovedformålet med denne aftale var at "integrere parternes respektive europæiske rute-flytransporter af passagerer til og fra London Heathrow samt Manchesters lufthavn".

Markedet udviklede sig negativt i 2001 og ruterne i Storbritannien samt mellem Storbritannien og det øvrige Europa påvirkedes af en svagere økonomi, mund- og klovssygen og endelig begivenhederne den 11. september. ECA-aftalen indeholder en overskuds- og tabsfordelingsstruktur, som indebærer, at parternes samlede resultat på de ruter, som er omfattet af aftalen, fordeles i forhold til de mål der er sat, baseret på tidligere opgivet resultatudvikling.

Der er fortsat stor usikkerhed med hensyn til ECA-ruternes resultatudvikling og parterne bearbejder en række tiltag for at forbedre lønsomheden. Trods dette forventes et negativt resultat også i indeværende år, hvilket der er taget højde for i SAS koncernens helårsprognose for 2002. I fjerde kvartal 2001 medførte ECA-aftalen en negativ resultateffekt på 215 MSEK for SAS Airline og for perioden januar-december 2001, -335 SEK.

Aftalen vil fortsat påvirke SAS koncernens resultat negativt i 2002, men SAS Airline vurderer mulige ændringer for at blive mindre sårbar.

Samarbejde med Lufthansa

Lufthansa er SAS Airlines vigtigste enkeltstående partner. Hjørnestenen i partnerskabet er den af EU-kommissionen godkendte Joint Venture-aftale (frem til december

2005) for flytrafik mellem Skandinavien og Tyskland. Fælles tidstabeller, billetterpriser og andre markedsførings- og salgsaktiviteter, inklusive bonusprogrammer, har styrket markedspositionerne for begge parter.

Udviklingen af transfer trafikken fra Skandinavien via Lufthansas hovedknodepunkt i Frankfurt har vist et godt resultat. Joint Venture-trafikken mellem hjemmemarkederne Skandinavien og Tyskland er derimod blevet negativt påvirket af udviklingen efter den 11. september 2001.

Austrian Airlines Group

Joint Venture-samarbejdet mellem Austrian Airlines og SAS Airline om flytrafikken mellem Skandinavien og Øst-rig, som blev indgået i april 2000 stødte på konkurrenceretlige problemer og havde heller ikke den forventede effekt. Parterne blev enige om at bringe aftalen til ophør efter år 2001. Samarbejdet fortsætter omkring flytrafikken uden for parternes respektive flyknodepunkter og omfatter også markedsføring, salg og bonusprogram.

Resultateffekter – Partnersamarbejde 2001

Den samlede effekt af partnersamarbejdet faldt med 250 MSEK sammenlignet med år 2000 på grund af krisen i luftfartsindustrien.

SAS Airlines regionale flyselskabspartnere

Well connected with SAS

Udover globalt samarbejde har SAS Airline også etableret partnerskab med en række regionale flyselskaber i Skandinavien og i dets nærrområder. Fælles for disse partnere er, at de kompletterer og udvider SAS Airlines regionale rutenetværk i Skandinavien, Finland og andre Østersølande, på ruter som ellers ikke ville kunne blive betjent med overskud. Ved at koordinere tidstabeller transporterer de regionale partnerflyselskaber passagererne til og fra SAS Airlines internationale netværk, med lettilgængelige forbindelser via SAS Airlines flyknodepunkter i Skandinavien.

Ved hjælp af det etablerede forretningskoncept "Well connected with SAS", baseret på kundernes krav og

Star Alliance nøgletal 2001

	Passagerer/år (mio.)	Destina- tioner	Lande	Fly	Daglige afgange	RPK (mia.)	Årlig omsætning (mia. USD)	Ansatte
Air Canada	31,0	150	28	376	1 800	60,3	6,3	45 000
Air New Zealand/Ansett Australia	21,8	190	20	191	1 000	62,4	3,7	22 966
All Nippon Airways	43,2	60	11	144	590	54,2	8,6	14 639
Austrian Airlines Group	8,0	125	67	90	410	11,6	2,0	7 162
British Midland International	6,0	31	12	60	306	3,1	0,9	6 309
Lufthansa	47,0	349	91	324	1 349	85,3	11,5	31 305
Mexicana	8,3	49	10	58	207	12,6	1,0	6 900
SAS Airline	23,0	94	33	200	915	23,3	4,0	22 968
Singapore Airlines	12,8	119	41	91	222	60,3	4,6	14 600
Thai Airways International	17,7	73	34	80	286	41,4	3,0	25 782
United Airlines	87,0	307	26	604	2 294	200,5	19,4	101 849
Varig	11,0	120	20	87	453	25,4	3,0	17 740
Star Alliance	316,8	894	129	2 305	9 832	640,4	68,0	317 220

Kilde: Airline Business/Star Alliance

forventninger, præsenteres fordelene med samarbejdet for kunden.

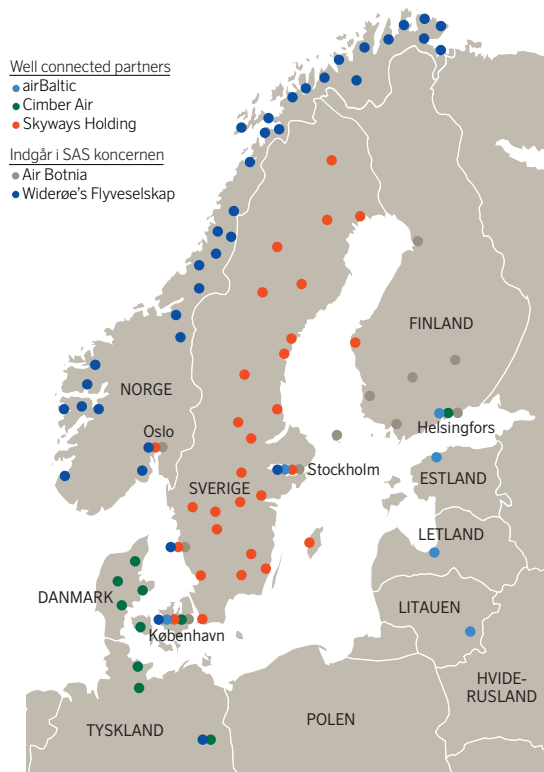
Eftersom de valgte flyselskaber skal opfylde en række specifikke produkt- og servicekrav for at kvalificere sig er betegnelsen "Well connected with SAS" også et udtryk for målbevidst kvalitetssikring. Samtidig øger betegnelsen eksponeringen og opmærksomheden omkring varemærket SAS. I dag står der "Well connected with SAS" på cirka 60 fly.

"Well connected"-partnerflyselskaberne betjener 50 destinationer i Skandinavien og de nærliggende lande, som ikke betjenes af SAS Airline. I alt betjener SAS Airline 140 destinationer.

Well connected partners nøgletal 2001

	airBaltic	Cimber Air	Skyways Holding	Air Botnia	Widerøe's Flyveselskab
SAS koncernens ejerandel	47,2%	26,0%	25,0%	100,0%	63,3%
Passagerer/år (000)	249	889	1 280	452	1 409
Antal fly	6	15	36	10	27
Antal destinationer	8	19	31	11	40
Antal daglige afgang	25	91	220	66	240
RPK (mio.)	160	286	487	254	357
Årlig omsætning (MSEK)	462	926	-	974	2 135
Antal ansatte	285	366	850	303	1 227

SAS koncernens flyselskaber og deres "Well connected partners" flyver til 140 destinationer inden for Skandinavien og omkringliggende lande



Følgende flyselskaber deltager i "Well connected"-konceptet: Air Botnia i Finland, airBaltic i Letland, Cimber Air i Danmark, Skyways i Sverige og Widerøe i Norge.

Øvrige europæiske flyselskabspartnere

For at yderligere styrke og komplettere stillingen på markeder, som er vigtige for SAS Airline og kunderne har SAS Airline en række samarbejdspartnere.

Icelandair

Med sin geografiske placering udgør Island et godt udgangspunkt for passagerer fra Nordeuropa til USA. SAS Airline har et såkaldt code share-samarbejde med Icelandair over Nordatlanten ligesom til destinationer i Europa via København. Icelandair betjener 1,4 millioner passagerer pr. år og flyver til 23 destinationer uden for Island.

De amerikanske myndigheder har godkendt samarbejdsaftalen mellem SAS Airline og Icelandair.

Maersk Air

SAS Airline og Maersk indgik i 1999 et kommercielt samarbejde om bl.a. code-sharing, ground- og IT-tjenester samt Maersk Airs deltagelse i SAS Airlines EuroBonus-program. Dette samarbejde anmeldtes til EU-kommissionen.

EU-kommissionen gennemførte et uanmeldt besøg hos SAS Airline og Maersk Air i juni 2000 og opdagede, at parterne desuden havde indgået et samarbejde om opdeling af visse markeder i strid med EUs konkurrenceregler. Begge parter blev idømt en bøde af EU-kommissionen i juli 2001, i SAS Airlines tilfælde med et beløb på 39,375 MEUR. SAS Airline har appelleret dommen med hensyn til bødens størrelse, men ikke overtrædelsen som sådan, til den europæiske ret i Førsteinstans.

Som en konsekvens af det ulovlige samarbejde har den ansvarlige for afgørelsen forladt SAS Airline. En yderligere konsekvens af disse handlinger var SAS koncernens bestyrelses afgang den 6. november 2001. Parterne indgik i efteråret 2001 et nyt og mere begrænset samarbejde som parterne anmeldte til EU-kommissionen.

Estonian Air

Estonian Air flyver 292 000 passagerer pr. år og kompletterer SAS Airline med flyvninger i samarbejde med SAS Airline mellem Estland og henholdsvis Stockholm og København. Estonian Air deltager i SAS EuroBonues program.

Forretningsområde Subsidiary & Affiliated Airlines



- Subsidiary Airlines
 - Spanair
 - Braathens
 - Widerøe's Flyveselskap
 - Air Botnia
- Affiliated Airlines
 - Skyways Holding
 - Cimber Air
 - airBaltic
 - Grønlandsfly
 - British Midland



Subsidiary & Affiliated Airlines

Nøgletal (Widerøe og Air Botnia)*

	2001	2000
Omsætning, MSEK	3 123	2 568
Resultat før afskrivninger og leasingomkostninger, EBITDAR, MSEK	510	376
Resultat før afskrivninger, EBITDA, MSEK	317	257
Resultat før skat, MSEK	7	106
Antal fly (inkl. Braathens)	75	**
Antal passagerer rutetrafik, mio.	2,0	1,8
Antal destinationer	51	52
Antal daglige afgang	306	320
Gennemsnitligt antal ansatte	1 530	1 495

* Braathens er ikke resultatmæssigt konsolideret i SAS koncernen i 2001. Braathens indgår i SAS koncernens konsoliderede balance pr. 31.12.2001 og dermed i koncernens flyflåde.

Spanair er konsolideret ifølge den indre værdis metode med 49%.

** Oplysninger mangler.

Subsidiary & Affiliated Airlines inkluderer datterselskaberne Braathens, Air Botnia, Spanair (der foreligger aftale om øget ejerskab i 2002) og Widerøe's Flyveselskab samt de associerede selskaber Skyways Holding, Cimber Air, British Midland, airBaltic og Grønlandsfly.

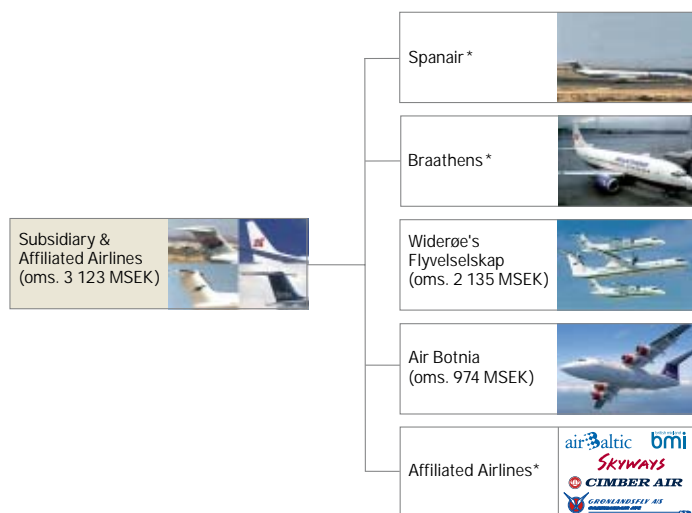
Købet af Braathens samt ændringerne i ejerskabet af Spanair giver SAS Airline mulighed for yderligere at ekspandere og effektivisere udnyttelsen af København som SAS trafikknudepunkt. Købet af Braathens giver desuden plads til synergier i 2002, som vurderes til cirka 800 MSEK.

Forudsætninger i omverdenen

Konsolidering – nationale og regionale flyselskaber

Flybranchen har traditionelt været opbygget af nationale flyselskaber, der flyver på deres hjemmemarkeder. Disse markeder har fungeret som opsamlingsområde til interkontinentale flyvninger og i visse tilfælde endda til interkontinentale flyvninger. Dereguleringen af luftfarten har ændret forudsætningerne og strukturen i branchen.

Fra hidtil at have eksisteret under regulerede forhold er luftrummet successivt blevet åbnet, hvilket har givet flyselskaberne mulighed for at konkurrere på nye markeder. Udviklingen har øget behovet for konsolidering mellem de nationale og de regionale flyselskaber, hvor konkurrencen er steget markant. For at overleve kræves der i dag en stærk position på hjemmemarkedet samt et stærkt trafikknudepunkt, hvorfra de rejsende kan flyve direkte. Begivenhederne den 11. september i USA har yderligere fremskyndet konsolideringen i flybranchen.



* Omsætningen er ikke konsolideret i SAS koncernen i 2001.


Passagertrafikudvikling - Spanair, Braathens, Widerøe og Air Botnia

	Antal passagerer (000)			RPK, mio.			ASK, mio.			Kabinefaktor, %		
	2001	2000	ændring i %	2001	2000	ændring i %	2001	2000	ændring i %	2001	2000	ændring p.e.*
I alt Subsidiary & Affiliated Airlines	12 986	12 930	0,4%	9 215	8 623	6,9%	16 123	14 958	7,8%	57,1%	57,6%	-0,5 p.e.
Spanair**	5 633	5 028	12,0%	5 651	5 102	10,8%	9 495	8 285	14,6%	59,5%	61,1%	-1,6 p.e.
Braathens	5 492	5 995	-8,4%	2 953	2 925	1%	5 336	5 413	-1,4%	55,4%	54,0%	1,4 p.e.
Widerøe	1 409	1 506	-6,5%	357	377	-5,3%	711	725	-1,9%	50,2%	52,0%	-1,8 p.e.
Air Botnia	452	401	12,7%	254	219	16,0%	579	533	8,6%	44,0%	41,0%	+3,0 p.e.

* Ændring i procentenheder.

** Tallene vedrører rapporteringsperioden, som strækker sig fra november til oktober.

Subsidiary Airlines

			
Fakta	2000/01*	1999/00*	1998/99*
SAS koncernens ejerandel	49%	49%	49%
Omsætning, MEUR	778	611	504
EBITDAR, MEUR	53	42	95
EBITDAR, marginal	6,8%	7,0%	18,8%
CFROI	4%	5%	16%
<hr/>			
Antal betjente byer	35	31	29
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	5,7	5,0	3,7
Antal flyvninger, rutetrafik	65 591	49 671	33 274
Punktlighed (% inden for 15 minutter)	86%	70%	54%

* Regnskabsår 1. november-31. oktober.

Baggrund

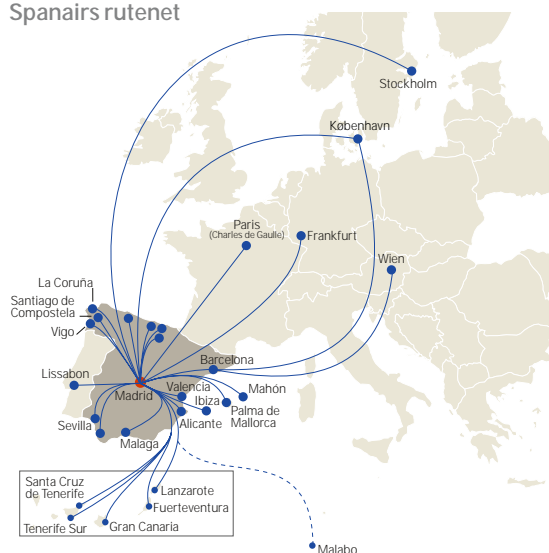
Spanair blev dannet af SAS og det spanske selskab Teinver i 1986. Virksomheden startede i marts 1988. Spanair var til at begynde med et charterselskab, som betjente bl.a. SAS Leisure Group. I februar 1994 startede Spanair sin ruteflyvirksomhed. Ruteflyvningerne har siden da haft en meget stærk tilvækst og står i dag for 74% af Spanairs flyvninger.

Flyflåden består af 48 fly. Antallet af passagerer steg i 2001 til 8,1 millioner (inkl. charter) og 5,7 millioner eksklusive charter. Antallet af ansatte var ved årsskiftet 2 438.

Spanair er Spaniens næststørste flyselskab og gennem investeringer i kapacitet og slots havde Spanair en markedsandel på 24,5% på det spanske indenrigsmarked i 2001. Spanair har også 14% af landingsrettighederne i Madrid Barajas lufthavnen, hvilket er af stor strategisk værdi.

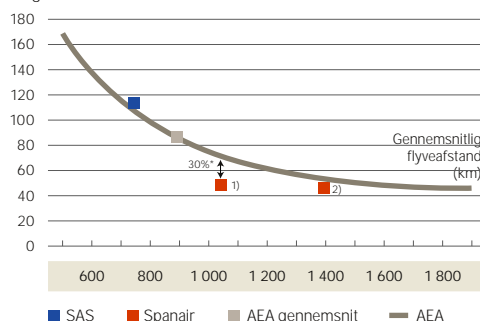
I november 1997 begyndte Spanair med interkontinentale flyvninger, en satsning som set i bakspejlet har vist sig strategisk fejlagtig.

Spanairs rutenet



Enhedsomkostningens variation med flyveafstand, Europa

Udgift/udbudt tonkm, US cents



¹ Eksklusive charter ² Inklusive charter
* Lavere enhedsomkostninger end AEA gennemsnit

Investment case – kontrol over strategiske ressourcer

I november 2001 indgik SAS koncernen en aftale med Spanair om at udvide sin ejerandel fra 49% til 74% med det formål at sikre kontrollen af en strategisk besiddelse. Aftalen bliver behandlet af EU-kommissionen.

Det spanske indenrigsmarked er et af de hurtigst voksende i Europa og havde fra 1996-2000 en vækst på 11% pr. år. Flymarkedets penetration (dvs. antallet af årlige flyvninger pr. indbygger) er relativt lav i Spanien med mindre end 2 rejser/indbygger. Sammenlignet med Skandinavien med 3-4 rejser/indbygger er der fortsat et stort vækstpotentiale.

Spanair er et meget udgiftseffektivt selskab med cirka 30% lavere omkostninger end de sammenlignelige konkurrenter. Spanair har også et stort potentiale hvad angår enhedsindtægten. Gennem satsninger på produktudvikling bl.a. punktligedsgarantier, VIP lounge, skal Spanair lokke flere forretningsrejsende bl.a. mellem de store forretningscentre såsom Barcelona og Madrid.

SAS har tre repræsentanter i Spanairs bestyrelse samt nøglepersoner i Spanairs ledelse. Det er SAS målsætning at gøre Spanair til medlem af Star Alliance inden for den nærmeste fremtid.

Resultatudvikling 2001

I 2000/01 øgede Spanairs trafik med 11% og kapaciteten inklusive charter med 18%. Resultatet er blevet negativt påvirket af den interkontinentale trafik, især efter den 11. september. På baggrund af dette har Spanair besluttet at nedlægge de interkontinentale ruter.

Fremtidsudsigter

Et omfattende forbedringsprogram på 67 MEUR (inkl. afvikling af den interkontinentale trafik) er ved at blive gennemført, med fuld effekt 2003. For 2002 forventes et positivt operativt resultat.

www.spanair.es



Fakta*	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	98,48%	0%	0%
Omsætning, MNOK	6 013	5 807	5 241
EBITDAR, MNOK	505	318	-244
EBITDAR, marginal	8,4%	5,5%	-4,6%
EBITDA, MNOK	-167	-362	-618
CFROI	8,0%	4,9%	-4,4%
Antal betjente byer	24	24	23
Antal passagerer rutetrafik, mio.	5,5	6,0	5,9
Antal flyvninger, rutetrafik	93 773	104 916	108 698
Punktlighed (% inden for 15 min.)	91,3%	91,3%	84,5%
CO ₂ -udslip, ton	404 215	419 267	451 738

* Eksklusive virksomheden i Sverige. Braathens er ikke resultatmæssigt konsolideret i SAS koncernen i 2001. Braathens indgår i SAS koncernens konsoliderede balance pr. 31.12.2001.

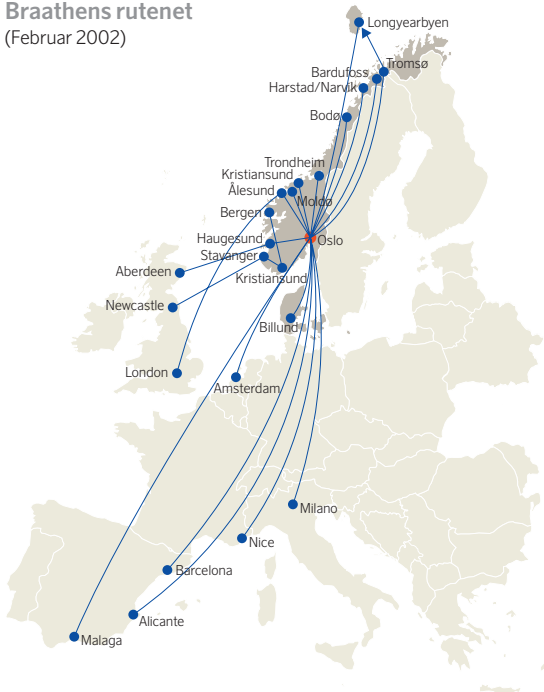
Baggrund

Braathens blev etableret i 1946 og har 4 600 ansatte. Flyflåden består af 33 fly. I 2002 bliver flyflåden reduceret til 23 fly. I 2001 transporterede Braathens 5,8 millioner passagerer inklusive charter og havde en omsætning på 6 013 MNOK.

I foråret 2001 blev Braathens økonomiske problemer akutte og Braathens større aktionærer så ingen anden udvej end at inddrage SAS koncernen på ejersiden. I maj 2001 accepterede SAS koncernen dette under forudsætning af godkendelse fra det norske Konkurransetilsynet. Godkendelsen blev offentliggjort den 23. oktober 2001.

Den 20. december 2001 havde 98,48% af aktionærerne i Braathens accepteret SAS koncernens tilbud. I februar 2002 blev de resterende aktier overtaget.

Braathens rutenet (Februar 2002)



Investment case

SAS Airline har haft en relativ høj markedsandel på det norske indenrigsmarked på grund af konkurrencen fra Braathens. Situationen i Norge har været anderledes end i det øvrige Europa. Det skyldes den regulering og opdeling af den norske luftfart, der blev foretaget efter anden verdenskrig, hvor Braathens primært koncentrerede sig om inderigsflyvningen og SAS Airline tog sig af udenrigsflyvningen. Efter dereguleringen af det norske indenrigsmarked i 1994 og åbningen af den store lufthavn i Gardermoen i 1998 er konkurrencen steget. Braathens svage position på det internationale marked har medført, at flyselskabet har haft svært ved at finde sin rolle i europæisk luftfart.

For SAS koncernen er investeringen i Braathens strategisk og industrielt set rigtig. Overtagelsen indebærer at:

- SAS koncernen styrker sin position på hjemmemarkedet.
- SAS/Braathens frigør store synergieffekter. Det anslås, at synergieffekterne i 2002 vil udgøre 800 MSEK og derefter vil øge yderligere.
- Sammenlægningen af flyselskaberne gør det muligt at opnå samme kabinefaktor som på svenske indenrigsflyvninger, hvilket vil betyde et kraftigt fald i kuldioxidudslippet.
- SAS Airline sikrer et passagerunderlag til sit europæiske og interkontinentale netværk.

Ansvarlig overtagelse

Sammenlægningen af SAS og Braathens giver SAS koncernen et infrastrukturelt ansvar i Norge, og det er ambitionen fortsat at tilbyde kunderne et godt udbud til konkurrencedygtige priser. En omstrukturering af rutenettet foretages inden 1. april 2002 for at kunne tilbyde et fuldt ud dækkende og effektivt trafiksystem med mindre miljøbelastning.

Resultatudvikling 2001

På trods af et mindre marked i Norge forbedrede Braathens sin bruttodækningsgrad fra 5,5% i år 2000 til 8,4% i år 2001. Forbedringen skete på baggrund af udgiftsreduktioner samt nye ruter og hyppigere frekvenser til Spanien og Nice. EBITDAR blev 505 MNOK.

Fremtidsudsigter

Braathens skal forblive et selvstændigt datterselskab i SAS koncernen, med egen organisation og eget marked. Den primære virksomhed og netværket vil være de norske indenrigsruter, men selskabet skal også flyve på internationale nicheruter, samt drive chartertrafik. Braathens har gennemført store nedskæringer i virksomheden. Netværk og funktioner samordnes i løbet af kort tid med SAS Airlines. Foranstaltningerne skaber grundlaget for, at Braathens igen bliver lønsom og får en forbedret soliditet.

www.braathens.no

Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	63,3%	63,3%	63,3%
Omsætning, MSEK	2 135	1 851	1 699
EBITDAR, MSEK	371	318	145
EBITDAR, marginal	17,4%	17,2%	8,6%
EBITDA, MSEK	254	224	119
Resultat før skat, MSEK	79	56	-94
CFROI	16,5	15,5	8,6
Antal betjente byer	40	38	41
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	1,4	1,5	1,6
Antal flyvninger, rutetrafik	87 455	89 931	95 968
Punktlighed (% inden for 15 min.)	90,4%	90,3%	86,7%
CO ₂ -udslip, ton	94 563	97 052	100 784

Baggrund

Widerøe's Flyveselskab blev dannet i 1934 og har cirka 1 200 ansatte. Siden 1998 er 63,3%, af selskabet ejet af SAS koncernen. Hovedkontoret ligger i Bodø og der er også et administrativt kontor i Oslo. Der ligger operative baser i Hammerfest, Bergen, Bodø, Oslo og Sandefjord. Widerøe er Norges største regionale flyselskab med 27 fly i drift og flyvninger til 35 destinationer i Norge og fem i udlandet.

Widerøe indgår i SAS Airlines trafiksystem på indenrigs- og udenrigsruterne. Ruterne Sandefjord/Torp-Stockholm, København, Bergen-Stavanger, Stavanger-Aberdeen og Oslo-Göteborg komplementerer SAS Airlines trafiksystem.

Det samlede rejsemarked er faldet i Norge i 2001. En medvirkende årsag hertil har været indførelsen i april 2001 af passagerskatten på norsk indenrigstrafik og usikkerhed, hvad angår den økonomiske udvikling. I 2001 er der sat flere foranstaltninger i gang for at imødegå denne nedgang gennem tilpasning af priser, kapacitetsjusteringer og et omkostningseffektiviseringsprogram.

Målsætningen for punktighed blev opnået i 2001 og Widerøe fik i årets løb tildelt European Regions Airline Association's (ERA) Silver Award i konkurrencen "Airline of the year".

Gennemført "Turn-around"

Widerøe har i de seneste år gennemført et omfattende omstrukturingsprogram. Resultatet af dette har været vellykket og har påvirket resultatet for 2001 positivt.

Resultatudvikling 2001

Widerøe udviste i 2001 et resultat før skat på 79 MSEK, hvilket er en resultatforbedring på 41% og det bedste resultat nogensinde i Widerøe's historie. CFROI steg til 16,5%, hvilket næsten opfylder SAS koncernens krav til forrentning.

Fremtidsudsigter

Widerøe regner med en resultatforbedring i år 2002 på trods af, at markedssituationen er vanskelig at bedømme. Ambitionen er at blive det førende regionale flyselskab i det nordlige Europa gennem en lønsom vækst inden for nye markedssegmenter med fortsat fokusering på udgiftssiden.

www.wideroe.no

Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	100%	100%	100%
Omsætning, MNOK	974	772	265
EBITDAR, MNOK	129	62	-113
EBITDAR, marginal	13,2%	8,0%	-42,6%
EBITDA, MNOK	2	11	-165
Resultat før skat, MNOK	-33	-5	-174
CFROI	15%	16%	-31%
Antal betjente byer	11	14	10
Antal passagerer, rutetrafik, mio.	0,5	0,4	0,2
Antal flyvninger, rutetrafik	24 090	27 084	21 170
Punktlighed (% inden for 15 min.)	92%	92%	-
CO ₂ -udslip, ton	92 075	88 100	43 300

Baggrund

Air Botnia har siden 1998 været 100% ejet af SAS koncernen og har 303 ansatte. Air Botnia råder over 10 fly, som flyver til 11 destinationer med 66 flyvninger pr. dag. Selskabet indgår i SAS Airlines trafiksystem og bidrager til udviklingen af nye markeder. Produkt, tidstabel og service er samordnet med SAS Airline.

Air Botnia tilbyder konkurrencedygtig feedertrafik til/fra Finland, primært til Stockholm og København, men også til Oslo og Göteborg samt til andre destinationer i Norden. Air Botnia og SAS Airline har tilsammen mere end 100 daglige flyvninger mellem Finland og de tre skandinaviske lande.

I 2001 fornyede Air Botnia sin flyflåde med fem Avro RJ85 og fem SAAB 2000.

Ved udgangen af 2001 var gennemsnitsalderen for flyflåden 2,6 år, hvilket gør den til en af de yngste flyflåder i Europa. Flyflåden opfylder samtlige nuværende, samt alle kendte fremtidige miljøkrav.

I september blev Air Botnias tekniske vedligeholdelsesorganisation godkendt som JAR 145-organisation for flytypen Avro RJ85. Tilsvarende forventer man at opnå en JAR 145 godkendelse for SAAB 2000 i midten af 2002.

Resultatudvikling 2001

Resultatudviklingen forværredes efter den 11. september som følge af faldende passagervolumen samt færre forretningsrejsende. Også stigende forsikringsomkostninger og sikkerhedsudgifter belastede resultatet.

Et resultatforbedringsprogram blev indledt og trafikprogrammet blev tilpasset til den nye markedssituation. Programmet forbedrer Air Botnias konkurrencedygtige omkostningsstruktur yderligere. Resultat før skat for 2001 udgør -33 MSEK.

Fremtidsudsigter


Resultatforbedringsprogrammet fortsætter i 2002. Det vurderes, at effekterne af de foranstaltninger, der skal tilpasse ressourcerne og udgifterne til den lavere efterspørgsel og det justerede trafikprogram, vil medføre at Air Botnia får en positiv resultatudvikling i den sidste del af 2002.

www.airbotnia.fi

Affiliated Airlines


I Affiliated Airlines indgår en række regionale flyselskaber, hvor SAS koncernen er delejer. Sammenlagt indgår fem fly, som kompletterer og øger SAS trafiksystem med flyvning til og fra SAS Airlines trafikknudepunkter på ruter med lav trafik. Skyways, Cimber Air og airBaltic flyver under betegnelsen "Well connected with SAS".

Regionale flyselskaber

			
Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	25%	25%	25%
Omsætning, MSEK	*	1 731	1 233
EBITDAR, MSEK	*	181,2	203,0
EBIT, MSEK	*	7,3	42,8
Antal passagerer (000)	1 326	986	759

Skyways råder over 36 fly og flyver til 31 svenske indenrigsdestinationer og nogle udenrigsruter. Skyways kompletterer SAS trafiksystem på internationale ruter.


SAS Airline og Skyways indgik en samarbejdsaftale i marts 1997. Samarbejdet inkluderer code-share, ground-handling, bonusprogrammer og distribution. Samarbejdet blev registreret hos EU-kommissionen i 1997. I august 2000 gennemførte det svenske Konkurrenceverket et uanmeldt besøg hos både SAS Airline og Skyways. I maj 2001 præsenterede Konkurrenceverket sit foreløbige syn på, at parterne havde været involveret i en opdeling af markedet. SAS Airline og Skyways har haft en tæt dialog med konkurrencemyndighederne og gjort dele i kontrakten tydeligere og foretaget ændringer i aftalen, som nu er godkendt af det svenske Konkurrenceverket.

			
Fakta	2000/01	1999/00	1998/99
SAS koncernens ejerandel	26%	26%	26%
Omsætning, MSEK	926	779	693
EBITDAR, MSEK	138,5	106,9	122,1
EBIT, MSEK	34,1	20,0	51,0
Antal passagerer (000)	889	870	779

Cimber Air er et regionalt flyselskab i Danmark. Virksomheden råder over 15 fly. Cimber Air kompletterer SAS Airline trafiksystem på indenrigsruter i Danmark samt på ruten København-Berlin. Desuden samarbejder Cimber Air med Lufthansa på tyske indenrigs- og europæiske regionalruter.


Samarbejdet med Cimber Air er godkendt af de danske konkurrencemyndigheder frem til marts 2003.

Resultatudviklingen vedrørende 2000/01 er ikke påvirket af begivenhederne den 11. september, da Cimber Airs regnskabsperiode går fra maj til april. Resultatet viste i stedet en positiv udvikling sammenlignet med det tidligere regnskabsår.

			
Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	47,2%	34,2%	34,2%
Omsætning, MSEK	462	369	315
EBITDAR, MSEK	91	65	6
EBIT, MSEK	15	1	-60
Antal passagerer (000)	249	218	194


airBaltic har sin base i Riga, Letland. Virksomheden råder over seks fly. airBaltic flyver ruten mellem Riga og henholdsvis København og Stockholm samt flyver også til destinationer i den baltiske region, ligesom til destinationer i Østeuropa.

Resultatudviklingen 2001 blev positivt påvirket af en øget kabinefaktor og flere flyvninger kombineret med en stabil omkostningsudvikling. I fjerde kvartal var udviklingen dog svag.

			
Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	37,5%	37,5%	37,5%
Omsætning, MSEK	*	738	724
EBITDAR, MSEK	*	46	91
EBIT, MSEK	*	-15	34
Antal passagerer (000)	206	308	282

Virksomheden driver flytrafik til/fra og i Grønland og har 10 fly og 12 helikoptere i drift. Grønlandsfly flyver til 24 destinationer og havde i 2001 næsten 500 ansatte.

Europæisk flyselskab

			
Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ejerandel	20%	20%	40%
Omsætning, MSEK	*	10 994	9 439
EBITDAR, MSEK	*	1 989	1 639
EBIT, MSEK	*	224	231
Antal passagerer (000)	6 730	7 098	6 547

British Midland International er sammen med Lufthansa partner til SAS Airline i det europæiske samarbejde, ECA, samt i Start Alliance. British Midlands flyflåde består af 60 fly. 31 destinationer beflyves i Storbritannien og i det øvrige Europa. Selskabet flyver også på strækningen Manchester-Washington DC, USA.

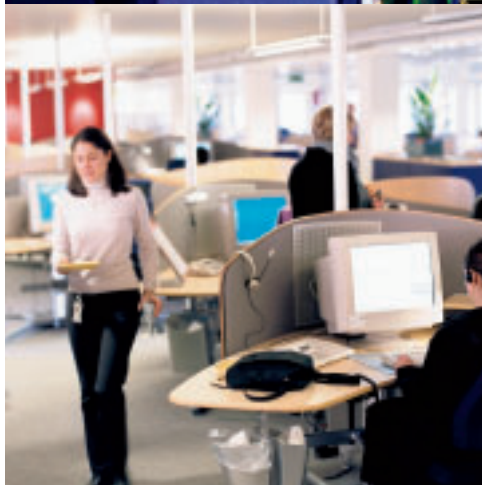
(Se endvidere omtale af British Midland på side 53.)

* Oplysninger ej tilgængelige pr. ultimo februar 2002.

Forretningsområde Airline Related Businesses



- SAS Cargo
- Jetpak
- Scandinavian IT Group
- SAS Trading
- SAS Flight Academy
- SMART
- Øvrige
 - SAS Flight Support
 - SAS Media
 - SAS Hosting




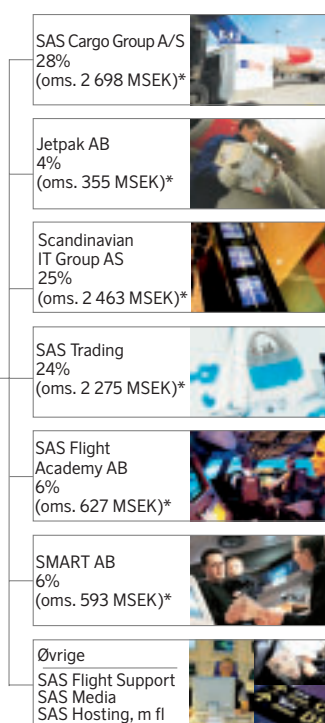
Airline Related Businesses

Nøgletal for Airline Related Businesses

	2001	2000
Omsætning, MSEK	8 148	5 788
Driftsresultat, EBIT	149	162
Resultat før skat, MSEK	160	180
Investeringer, MSEK	542	381
Gennemsnitligt antal ansatte	4 038	2 540

Airline Related Businesses omfatter SAS Cargo, SMART, SAS Trading og Jetpak – alle med den overvejende del af salget til eksterne kunder. SAS Flight Academy og SAS Flight Support sælger tjenester til såvel interne som eksterne flyselskaber. Scandinavian IT Group sælger fortrinsvis sine produkter i koncernen.

Airline Related
Businesses
(oms. 8 148 MSEK)

* Omsætning for koncernelimineringer.

Nøgletal

MSEK	Omsætning			Driftsresultat, EBIT			Omsætning i % uden for SAS		
	2001	2000	1999	2001	2000	1999	2001	2000	1999
SAS Cargo	2 698	-	-	-	-	-	-	-	-
Jetpak	355	244	222	10	16	14	99,5	97,4	97,1
Scandinavian IT Group	2 463	2 121	2 247	104	74	90	3,6	4,3	7,3
SAS Trading	2 275	2 148	2 188	2	64	21	98,0	99,0	99,9
SAS Flight Academy	627	606	607	62	98	108	35,4	37,6	32,6
SMART	593	584	683	62	-20	33	99,8	99,0	98,4



	2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	2 698	–	–
Trafikindtægter, MSEK	2 170	2 225	2 109
Fløjne ton	263 431	286 785	284 675
Tonkilometer, 000	878 364	944 342	900 958
Cargo yield, SEK/tonkm	2,44	2,33	2,28
Antal ansatte	1 180	1 184	1 176

SAS Cargo blev etableret som et selvstændigt aktieselskab den 1. juni 2001. Tallene for de tidligere perioder vedrører den virksomhed, som SAS Cargo drev i SAS Airline, tidligere benævnt SAS flyvirksomhed.

Selskabsetablering 2001

Den 1. juni blev SAS Cargo etableret som et selvstændigt aktieselskab, SAS Cargo Group A/S, 100% ejet af SAS koncernen.

Udvikling 2001

SAS Cargos trafikindtægter udgjorde 2 170 (2 225) MSEK i 2001. Den samlede fløjne tonnage udgjorde 263 431 (286 785) ton. Yielden steg fra 2,33 SEK/tonkilometer til 2,44 SEK/tonkilometer. Udviklingen i 2001 skal ses i lyset af de tragiske begivenheder den 11. september i USA og den efterfølgende krise i den internationale luftfart på et i forvejen svagt marked.

Markedsudvikling

Den globale efterspørgsel på flyfragt faldt i 2001. Markedet var præget af overkapacitet og en nedgang i konjunktaturen. Ifølge IATA faldt fragtmarkedet med cirka 8% i 2001 sammenlignet med 2000. På visse markeder har prisen på flyfragt været under hårdt pres.

Cargo yielden (pris på flyfragt) har været under hårdt pres i 2001. På trods af dette har SAS Cargo opretholdt prisniveauet. Dette har frem for alt påvirket mængden af flyfragt fra USA til Skandinavien, hvor nedgangen i den amerikanske eksport til Europa har været mærkbar. Inden for Europa har det været svært at konkurrere med billige landtransporter. Fragttonnagen til Det Fjerne Østen

er fortsat stor, men har ikke nået de seneste års høje niveauer. Inden for Norden har SAS Cargo bevaret sine markedsandele trods en noget lavere efterspørgsel.

I den sidste del af 2001 blev kapaciteten inden for den globale flyfragt reduceret kraftigt. Dette skyldes, at SAS Cargos konkurrenter har nedlagt ruter og taget fly ud af drift og dette havde en positiv indvirkning på SAS Cargos flyfragt.

Strategisk prioritering

Kunder

Transport- og logistikbranchen har de seneste år været præget af store strukturændringer, som har medført en konsolidering af markedets aktører.

For at imødegå denne udvikling har SAS Cargo taget initiativet til at styrke kunderelationerne især på det nordiske hjemmemarked. "Customer Advisory Boards" og "Agent Advisory Boards" er blevet oprettet for at udvikle kunderelationerne.

I årets løb har SAS Cargo indgået en aftale med Northern Cargo, som er repræsentant for nogle af Norges største eksportører af fisk. Aftalen er den første af sin art i Norden og garanterer SAS Cargo en indtægt på cirka 40 MNOK.

Netværk

SAS Cargo opretholdt i 2001 sine aftaler med andre flyfragtselskaber om faste forbindelser til Det Fjerne Østen. Netværket omfatter en rute mellem Göteborg i Sverige og Osaka i Japan samt faste forbindelser til Hong Kong og Singapore.

Indfasningen af Airbus A340 på SAS Airlines ruter til Det Fjerne Østen vil betyde 45% mere fragtkapacitet for SAS Cargo til Beijing, Bangkok/Singapore og Tokyo. Airbus A321 gør det muligt at medtage fragtkontainere på de europæiske ruter. Dette giver bedre service for transitfragt, kortere gennemløbstider og enklere håndteringsrutiner.

Integreret fragtsamarbejde

I Europa og Norden tog SAS Cargo og Lufthansa Cargo allerede for to år siden initiativ til at integrere salgs- og

Fragt- og posttrafik, 2001/2000

	2001			2000		
	Fragt	Post	I alt	Fragt	Post	I alt
	Mio. ton km	Mio. ton km	Mio. ton km	Mio. ton km	Mio. ton km	Mio. ton km
Interkontinentalt	452 179	29 324	481 503	501 024	28 904	529 928
Europa	21 329	13 288	34 617	25 742	14 223	39 965
Interskandinavisk	4 081	1 065	5 146	4 846	1 086	5 932
I alt internationalt	477 589	43 677	521 266	531 612	44 213	575 825
Danmark	5 754	1 096	6 850	5 285	1 343	6 628
Norge	3 949	7 206	11 155	4 569	7 734	12 303
Sverige	401	0	401	558	0	558
I alt indenrigs	10 104	8 302	18 406	10 412	9 077	19 489
All Cargo	335 371	3 321	338 692	346 482	2 546	349 028
I alt	823 064	55 300	878 364	888 506	55 836	944 342

markedsføringsaktiviteterne. En af SAS Cargos målsætninger for år 2001 var at øge konkurrenceevnen ved et integreret fragtsamarbejde med Lufthansa Cargo og Singapore Airlines Cargo. Et sådant samarbejde blev præsenteret den 26. september.

Som et resultat af samarbejdet mellem selskaber (WOW Alliance) er der introduceret nye harmoniserede ekspresprodukter fra den 1. oktober 2001. Fra denne dato har de tre selskabers ekspresprodukter kunnet håndteres frit i det samlede rutenet med øget kapacitet, kvalitets- og tidsgaranti. Dermed kan SAS Cargo tilbyde kunderne produkterne "SAS Priority" til 47 nye destinationer. Næste skridt bliver en harmonisering af de tre selskabers "general cargo"-produkter, som forventes lanceret i andet kvartal 2002.

Kvalitet, sikkerhed og miljø

I år 2000 opnåede SAS Cargo i Nordamerika samt fragtterminalerne i Gardermoen-Oslo, Landvetter-Göteborg og Arlanda-Stockholm certificering ifølge ISO 9002. I første kvartal 2001 blev også terminalen i København ISO-certificeret. I sidste kvartal 2001 har terminalerne i Bergen og Stavanger i Norge samt terminalerne i Malmö og Norrköping i Sverige opnået Det Norske Veritas kvalitetsstempel.

Det er målsætningen fremover at ændre certificeringen af fragtterminalerne til den nye standard ISO 9000-2000. Arbejdet hermed forventes at tage to år frem. SAS Cargo arbejder med at udforme et miljøstyringssystem ifølge ISO 14001, som skal integreres med kvalitetssystemet.

Som konsekvens af begivenhederne den 11. september i USA har SAS Cargo skærpet sikkerheden omkring håndtering og transport af flyfragt. Der er foretaget betydelige investeringer i nyt sikkerhedsudstyr. Med hensyn til sikkerheden er SAS Cargo således på niveau med de nuværende og fremtidige myndighedskrav.

Fremtidsudsigter

Som følge af konjunkturafmatningen på markedet for flyfragt påbegyndtes et omfattende handlingsprogram i andet halvår 2001. Programmet, som hedder "SAS Cargo Fitness", indeholder cirka 100 forskellige aktiviteter og



fortsætter frem til juni 2003. Handlingsprogrammet beregnes at give en resultatforbedring på cirka 100 MSEK.

Den ustabile markedsudvikling inden for flyfragt gør det vanskeligt at vurdere fremtidsudsigterne for SAS Cargo for år 2002.

www.sascargo.com

JETPAK			
	2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	355	244	222
heraf ekstern (%)	99,5	97,4	97,1
EBITDA, MSEK	19	20	18
Driftsresultat, EBIT, MSEK	10	16	14
Resultat før skat, MSEK	10	17	16
Antal ansatte	125	83	76

Jetpak er førende på markedet inden for området "samme-dags"-logistik i Norden. Virksomheden drives af Jetpak Nordic AB som er et helejet datterselskab i SAS koncernen. Selskabet er repræsenteret i de nordiske lande af helejede datterselskaber. Nordens største budfirma, Adena-Picko's, indgår i Jetpak.


Jetpaks kerneområde er at tilbyde det nordiske transportmarked tidsgaranterede dør-til-dør ekspresleverancer, lokale budtjenester og skræddersyede servicelogistikløsninger. Jetpak er en af de hurtigst voksende aktører inden for ekspreslogistik i Norden og er repræsenteret på mere end 150 pladser og med mere end 800 fragtbiler.

Jetpak har samarbejdsaftaler med alle flyselskaber, som trafikerer i og mellem de nordiske lande samt samarbejder med kurerfirmaet DHL til mere end 220 lande.

I hele 2001 har en nedgang i markedet været mærkbar. I flere år har branchen udviklet sig positivt. Den trend er nu brudt. Det kunne især mærkes på transporterne inden for Norden, hvor omsætningsstigningen de seneste år har været 20-30%. Som følge af afmatningen gennemførtes i foråret 2001 et program for at kompensere for de lavere indtægter. Der foretages en yderligere gennemgang af omkostningerne efter den svage udvikling på markedet i efteråret.

På trods af den svage markedsudvikling blev Jetpaks resultat før skat 10 (17) MSEK

www.jetpak.dk

 Scandinavian IT Group		2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	2 463	2 121	2 247	
heraf ekstern (%)	3,6	4,3	7,3	
EBITDA, MSEK	245	207	222	
Driftsresultat, EBIT, MSEK	104	74	90	
Resultat før skat, MSEK	96	61	82	
Antal ansatte	1 274	1 182	1 143	


Scandinavian IT Group er en af de største IT-virksomheder i Skandinavien. Selskabet ejes 100% af SAS koncernen. Virksomhedens produktportefølje spænder over avancerede IT-applikationer til markedets bedste infrastruktur-løsninger og rådgivningsvirksomhed. Den høje kompetence som kræves inden for luftfartsindustrien gør Scandinavian IT Group til en kompetent partner for mange flyselskaber.

SAS koncernen er Scandinavian IT Groups største kunde. En af virksomhedens hovedstrategier er at øge andelen af kunder uden for SAS koncernen. Målsætningen er at levere luftfartsindustriens bedste IT-løsninger og nye produktkoncepter inden og uden for flybranchen.

Scandinavian IT Group forsyner i dag cirka 40 flyselskaber med produkter og tjenester, bl.a. medlemmer i Star Alliance.

I de senere år har virksomheden udviklet sig positivt. Omsætningen er næsten fordoblet på fem år. I 2001 omsatte virksomheden 2 463 MSEK og resultatet før skat udgjorde 96 (61) MSEK.

www.scandinavianIT.com

 SAS Trading		2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	2 275	2 148	2 188	
heraf ekstern (%)	98,0	99,0	99,9	
EBITDA, MSEK	38	97	49	
Driftsresultat, EBIT, MSEK	2	64	21	
Resultat før skat, MSEK	-1	75	38	
Antal ansatte	658	639	590	

SAS Trading er en selvstændig forretningsenhed i SAS koncernen og en af verdens førende operatører inden for Travel Retail. Virksomheden omfattede ved årsskiftet 55 butikker i 34 lufthavne i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Letland og Polen. Forretningsideen er "at indkøbe, markedsføre og sælge højtprofilerede mærkevarer med en kundeoplevet prisfordel til hyppigt flyrejsende i egne butikker".


SAS Trading har 658 ansatte og omsatte i 2001 for 2 275 MSEK. Butikkerne i lufthavnene drives baseret på såkaldte koncessionsaftaler dvs. operatøren tilbyder ejeren af lufthavnen butikdrift i et fastlagt antal år med lejen som værdifaktor. Efter kontraktperioden går butikken ud i nyt udbud.

SAS Trading har i årets løb været med i tilbudsgivningen på taxfree butikkerne i København og i Sverige. I begge tilfælde gik koncessionerne til en konkurrent.

Resultatet påvirkedes i årets løb negativt af den svage svenske valuta, flytrafikkens faldende trend og af at SAS Tradings distributør gik konkurs.

I år 2002 prioriterer SAS Trading vækst og kulturforandring. Dette skal medføre en udvikling af virksomheden til en konkurrencedygtig detailhandelskæde med et kvalificeret købmandskab.

www.scandinavian.net

 SAS Flight Academy		2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	627	606	607	
heraf ekstern (%)	35,4	37,6	32,6	
EBITDA, MSEK	150	176	184	
Driftsresultat, EBIT, MSEK	62	98	108	
Resultat før skat, MSEK	56	92	103	
Antal ansatte	200	193	189	

SAS Flight Academy er et helejet datterselskab i SAS koncernen og driver førende uddannelsescentre for piloter, stewardesser/stewardar, flyteknikere og befalingsmænd til søs. Virksomheden er ISO 9001 certificeret og en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkendt af luftfartsmyndighederne for uddannelse af piloter i overensstemmelse med det europæiske regelsæt JAR-FCL.

Udover SAS, træner SAS Flight Academy kunder fra cirka 150 forskellige flyselskaber og militære organisationer. Hovedvirksomheden drives i Arlanda lufthavn, og også gennem datterselskabet i Danmark og Norge. For yderligere at styrke SAS Flight Academys position som et førende europæisk træningscenter blev der i marts 2001 installeret en deHavilland Q400 full flight simulator og i juni 2001 en Airbus A330/A340 full flight simulator.

Den negative udvikling i luftfartsindustrien har resulteret i noget lavere træningsvolumener for SAS Flight Academy i sidste kvartal 2001. Især salget til kunder uden for SAS Airline faldt i det sidste kvartal. På grund af den hurtige ændring på markedet har SAS Flight Academy i efteråret gennemgået organisationen og udarbejdet et handlingsprogram, som har til formål at effektivisere organisationen.

Resultat før skat for 2001 blev 56 (92) MSEK.

www.sasfa.com

SMART

	2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	593	584	683
heraf ekstern (%)	99,8	99,0	98,4
EBITDA, MSEK	71	-5	55
Driftsresultat, EBIT, MSEK	62	-20	33
Resultat før skat, MSEK	95	4	37
Antal ansatte	249	294	351

Scandinavian Multi Access Systems SMART AB (SMART), ejes 95% af SAS koncernen og 5% af Amadeus Global Travel Distribution S.A.

SMART er Nordeuropas førende virksomhed inden for elektronisk handel og distribution af rejser og rejserelaterede tjenester og formidler elektroniske rejsehandlere til en værdi af cirka 70 milliarder SEK pr. år. Virksomheden har tre forretningsområder og havde ved årets udgang 249 ansatte og kontorer i København, Oslo, Stockholm, Riga og Vilnius.

SMARTs vigtigste samarbejdspartner er Amadeus, som er verdens største globale booking- og distributionskanal inden for rejsebranchen. SMART er generalagent for Amadeus på hjemmemarkedene i Skandinavien og Baltikum.

I 2001 faldt antallet af Amadeus-bookinger via SMART med cirka 11%. Dette blev i vis udstrækning kompenseret af en gunstig udvikling i vekselkursen mellem Euro og SEK. Sammenfattet steg SMARTs omsætning med 1,5% i 2001. Resultatet påvirkedes positivt af lavere omkostninger og udgjorde 95 (4) MSEK før skat. Ud fra en målsætning om at rendyrke virksomheden solgte SMART datterselskabet FM Partner i 2001.

www.smart.se

Øvrige enheder

SAS Flight Support, SAS Media og SAS Hosting er øvrige større virksomheder inden for SAS Related Businesses og de udgør en samlet omsætning på cirka 400 MSEK.

SAS Flight Support AB

SAS Flight Support AB (SFS) ejes 100% af SAS koncernen siden 1995 og driver sin operative virksomhed inden for områderne flynavigering, ruteplanlægning, performance og FMS-data. SFS er en af de større aktører på det globale marked.

I regnskabsåret har virksomheden fået en række nye kunder. Der er lagt store ressourcer ned på at produktudvikle ud fra målsætningen om at styrke virksomhedens markedsposition. Sidste del af 2001 var præget af arbejdet med bl.a. virksomhedsstrategier og organisationsudvikling. SFS fokuserer nu på at tage yderligere markedsandele, produktudvikle samt effektivisere for at positionere virksomheden ind for fremtiden.

Virksomhedens omsætning udgjorde 2001, 98 MSEK og resultat før skat blev -20 MSEK.

www.sasflightsupport.com

SAS Media AB

SAS Media AB er 100% ejet af SAS koncernen. Virksomheden har 45 ansatte og kontorer i Oslo og Stockholm.

Virksomheden udgiver SAS in-flight tidsskrifterne Scanorama og SAS Magasinet i Danmark, Norge og Sverige. Produktionen finansieres med annonceindtægter til målgruppen "ombord" under begrebet Meet the Scandinavians. Annoncører kan også kommunikere med målgruppen gennem andre kanaler i SAS koncernen, som også sælges af SAS Media.

I de kommende år vil SAS Media yderligere satse på den digitale mediaverden. Databaseteknik muliggør udgivelser i flere forskellige kanaler, f.eks. internet, WAP, tv-skærme ombord og trykte publikationer. Målsætningen for denne satsning er i samarbejde med andre enheder i SAS koncernen på en omkostningseffektiv måde at producere information, underholdning og markedskommunikation.

SAS Media arbejder med miljøsystemet, som integrerer de ydre og indre miljøspørgsmål (TCO6E).

I 2001 udgjorde omsætningen 63 MSEK. Resultat før skat blev 6 MSEK.

www.sasmedia.as

SAS Hosting

SAS Hosting er en enhed i SAS koncernen, som formidler airline kompetence og sælger integrerede IT-løsninger til cirka 40 fly- og serviceselskaber. Hovedvirksomheden går ud på at tilbyde løsninger til flyselskabernes kerneprocesser såsom distribution, inventory og yield management, billeshåndtering, flight information, afgangskontrol etc. SAS Hosting samarbejder med partneren Scandinavian IT Group, hvilket medfører at SAS Hosting kan tilbyde yderligere produkter som internet booking, mobile løsninger, Wireles LAN m.m.

SAS Hosting havde i 2001 en omsætning på cirka 250 MSEK.

www.sashosting.com

Forretningsområde Rezidor SAS Hospitality



Vision, mål og hovedstrategi
Omsætning og resultatudvikling
Omverden og marked
Etisk, socialt og miljømæssigt
ansvar
Fremtidsudsigter



Rezidor SAS Hospitality

Nøgletal

	2001	2000	1999
Omsætning, MSEK	3 510	3 122	2 963
Resultat før skat, MSEK	208	583	544
EBITDA ¹ , MSEK	266	354	290
Bruttodækningsgrad, % ²	33	34	33
REVPAR ² , SEK	638	619	584
Belægning ²	67%	69%	69%
Antal udlejede værelser (000) ²	4 964	4 876	4 506
Investeringer, MSEK	176	308	150
Investeret kapital, MSEK	1 593	1 942	2 234
Gennemsnitligt antal ansatte	3 103	3 131	3 071
Energiforbrug, kWh/kvm	303	311	346

¹ Proforma, justeret i ejerforholdene.

² Inklusive hoteller som drives på management basis.

Juridisk struktur

Den 1. oktober skiftede SAS hotelvirksomhed, SAS International Hotels, navn til Rezidor SAS Hospitality. Navneskiftet afspejler en delvis ny målsætning. Selskabets strategiske fokus er ændret fra hoteldrift primært i egne ejendomme med base i Skandinavien til en verdensomspændende virksomhed inden for hotel management med flere varemærker. Selskabet virker i 38 lande fra Shanghai i øst til Galway i vest, fra Cape Town i syd og Svalbard i nord.

Den juridiske struktur er ændret for at lette en fortsat udvikling. Fra januar 2001 drives al hotelvirksomhed af et nyt dansk moderselskab: Rezidor SAS Hospitality A/S.

Rezidor SAS
Hospitality
(oms. 3 510 MSEK)



Finansielt mål

Det finansielle hovedmål er at opnå en årlig værditilvækst, EBITDA på 20%, i gennemsnit over en femårig periode gennem vækst og lønsomhed.

Omsætning og resultatudvikling i 2001

Rezidor SAS Hospitality har en stærk position på hjemmemarkederne, sammenlignet med konkurrenterne og en lille eksponering mod USA. Dette medførte, at virksomheden klarede sig relativt godt i 2001. Omsætningen for 2001 udgjorde 3 510 (3 122) MSEK, en stigning på 12,4%. Omsætningsstigningen skyldes et øget antal hoteller og en øget gennemsnitspris. Prisstigningen er et resultat af en svagere svensk krone. Set under ét medførte udviklingen, at Rezidor SAS Hospitality tog nye markedsandele i årets løb. Belægningen i hele systemet (eksklusive hoteller med franchisekontrakt) faldt til 67 (69) % og bruttomarginalen (ejede, leasede og hoteller med management kontrakt) faldt til 33 (34) %. Niveaulet for bruttomarginalen er trods den svage markedssituation i 2001 nærmest uændret i forhold til året før.

Resultatet før skat faldt til 208 (583) MSEK for 2001 og inkluderer realisationsgevinster ved salg af ejendom på 63 (267) MSEK. Resultatet før finansielle poster netto og afskrivninger (EBITDA, proforma justeret for salg af ejendom) faldt til 266 (354) MSEK.

Investeringerne i årets løb udgjorde 176 (308) MSEK.

Genkøb

Rezidor SAS Hospitality stræber efter at fastholde og øge den høje genkøbsprocent (88% år 2001).

Vision

Rezidor SAS Hospitality skal være en af Europas førende virksomheder inden for hospitality management – med en portefølje af stærke varemærker, der henvender sig till forskellige markedssegmenter med tilsvarende kvalitetsprodukter.

Målsætning

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

Hovedstrategi

Hovedstrategien er at tilføre yderligere varemærker til porteføljen og dermed at kunne tilbyde:

- *ejere af ejendomme* – den optimale løsning for hver ejendom
- *gæster* – et bredt spektrum af stærke produkter i forskellige prisklasser
- *aktionærer* – aktiv værdiskabelse gennem en hurtig og målrettet vækst
- *personale* – øgede karrieremuligheder inden for de forskellige varemærker og løbende personlig udvikling.

Forudsætninger i omverdenen

Det globale rejsemarked har haft en årlig stabil vækst på cirka 5% i mange år og hotelmarkedet har generelt fulgt denne udvikling. Efterspørgslen varierer ligesom kapaciteten på forskellige geografiske markeder. I Europa ligger Storbritannien og Holland højt, når det gælder kapacitetsudnyttelsen, men trenden er vigende. Tyskland ligger derimod lavt når det gælder kapacitetsudnyttelsen, men med stigende efterspørgsel. Efterspørgslen i Sverige er faldet betydeligt som følge af lavkonjunkturen, mens Danmark, Finland og Frankrig hører til markeder med stærk efterspørgsel.

Forretningsmodel – virksomheden

Rezidor SAS Hospitality har inden for en femårsperiode solgt fire ejendomme, hvilket er på linje med RSHs fem år gamle strategi om ikke at beskæftige sig med ejendomsadministration men hotelvirksomhed. Forretningsmodellen er baseret på at indgå aftaler om driften, hvor Rezidor SAS Hospitality påtager sig det fulde management ansvar med et vist garantiniveau og i varierende udstrækning en del af forretningsrisikoen.

Rendyrkningen af virksomheden hen imod hotel management har indebåret, at antallet af SAS ejede ejendomme successivt er blevet reduceret, ofte i sale leaseback-dispositioner. Ved årets udgang ejede selskabet 2 (2) hotelejendomme. Den samlede kapitalbinding i ejendomme udgjorde i året 591 (916) MSEK. I 2002 er det hensigten at sælge ejendommen i Oslo, såfremt forudsætningerne på markedet tillader det. Strategien om ikke at eje ejendomme udelukker ikke, at Rezidor SAS Hospitality af forretningsmæssige årsager midlertidigt indtager en ejerposition, som for eksempel i 1998 i Manchester Airport og i ejendommen i Stansted Airport i slutningen af 2001.

Strategisk vækst

Vækst er af strategisk betydning. Dette er især rettet mod at nå en kritisk masse med hensyn til varemærkekendskab, geografisk dækning og operative stordriftsfordele. I første omgang gælder dette Radisson SAS, som er et stærkt varemærke i Europa og Mellemøsten.

Væksten fortsatte i 2001. Ved årets udgang udgjorde antallet af hoteller 160 (146) heraf 152 (139) under Radisson SAS varemærke og 8 (7) under Malmaisons varemærke. Antallet værelser øgede til cirka 35 000 (32 000).

I årets løb blev der i Skandinavien udvidet med fem nye hoteller, i Finland og Tyskland med et nyt hotel samt i England/Irland med fem nye hoteller. Den hurtige etableringstakt i Polen fortsatte med to nye hoteller og bestyrkede Polen som et nyt hjemmemarked.

Nye hoteller er også kommet til i Paris, Bordeaux, i Bruxelles (Malmaison), Spa og Hasselt i Belgien. Det er målsætningen, at Benelux og Frankrig skal blive nye hjemmemarkeder. Rezidor SAS Hospitality har som ambition at blive Europas førende hoteloperatør i lufthav-

ne. Etableringerne i Stansted og Zürich lufthavn er også et led i dette. Ved udgangen af 2001 var der 15 lufthavnshoteller i drift eller under kontrakt.

Der er bl.a. etableret cityhoteller i Sofia, Bratislava, St. Petersborg og Tallin. Udover cityhoteller og lufthavnshoteller har Radisson SAS ekspanderet på leisuremarkedet med en satsning på fritids- og rekreationshoteller.

Varemærkestrategi

Markedsudviklingen går helt tydeligt mod stadig større aktører, som bearbejder markedet med en række varemærker. Andelen af fritstående hoteller, det vil sige hoteller, som står uden for de store varemærkefamilier, falder. Potentialet for "branding" er stort – kun 30% af alle hoteller i Europa er "branded", sammenlignet med 80% i USA. Hurtig vækst opnås mest effektivt med etablerede varemærker.

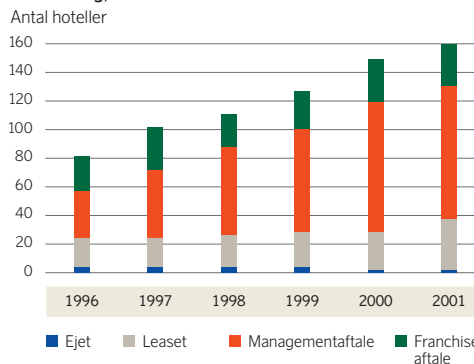
SAS koncernen har drevet hotelvirksomhed siden 1960-erne, i begyndelsen under eget varemærke. I 1994 etablerede SAS hotelvirksomhed, SAS International Hotels, partnerskab med Radisson Hospitality Worldwide (member of Carlson Group), og det gav SAS koncernen eneretten til i en tredivårsperiode at udvikle Radissons varemærke i Europa, Mellemøsten og Nordafrika. Fra en base på 29 hoteller sattes målet, at ved udgangen af år 2000 drive eller have aftale om drift af 100 hoteller under varemærket Radisson SAS. Denne milepæl blev passeret allerede i 1998 og målet er successivt blevet justeret op. Radisson SAS har i flere år været en af Europas hurtigst voksende hotelkæder med full service.

Flere varemærker giver mulighed for forskellige koncepter

For hotelvirksomheden har alligevel det enkelte varemærke været en begrænsning, når det gælder såvel ekspansion som værdiskabelse. Alle hotelejendomme passer ikke ind i Radisson SAS konceptet.

I september 2000 blev Malmaison Hotels overtaget sammen med det britiske ejendomsselskab MWB (Marylebone Warwick Balfour). SAS koncernen og MWB ejer

Hotelludvikling, 1996-2001



To hotelejendomme er nu ejet: en i Oslo og en under opførelse i Stansted. Ejendommen i Oslo er det planen at sælge i 2002. I slutningen af 2001 var det samlede antal hoteller 160.

50% hver af varemærket, mens MWB ejer ejendommene og Rezidor SAS Hospitality management selskabet, som driver hotellerne. Målet er at ekspandere med det nye varemærke og koncept over hele Europa.

Malmaison-handelen var vigtig og Rezidor SAS Hospitality har dermed etableret sig som en multi-brand-operatør. SAS koncernen har som ejer også vist, at hotelselskabet kan drive hoteller, uden at SAS navn og varemærke er med i virksomheden.

Navneskiftet til Rezidor SAS Hospitality giver mulighed for at opbygge et stærkt fritstående virksomheds-brand og det giver også SAS koncernen bedre forudsætninger for, når det anses for passende, at ændre ejerskabet i selskabet.

Markedsudviklingen 2001

2001 var et vanskeligt år for al rejserelateret virksomhed. Hotelbranchen blev verden over ramt hårdt af konjunkturedgangen og især af effekten af den 11. september.

De destinationer med en stor andel af amerikanske gæster og de hoteller, der er afhængige af kursus- og konferencevirksomhed, er hårdest ramt af udviklingen i 2001. De hoteller derimod, som primært henvender sig til europæiske, individuelle forretnings- og fritidsrejsende er næsten ikke ramt (eksempelvis Malmaison-hotellerne).

Markedsføring og kundetilfredshed

I 2001 er der gennemført et tæt og fremgangsrigt markedsførings samarbejde med SAS koncernen og andre partnere under devisen "The World of Experiences".

Et nyt program til at måle kundetilfredsheden med blev indført. Genkøbstilbøjeligheden blev fastholdt på et højt niveau på 88%.

Medarbejdere

Det gennemsnitlige antal ansatte i virksomheden faldt til 3 103 (3 131). Dette omfatter ansatte i både ejede og leasede hoteller. I hele systemet (inklusive hoteller under

management- og franchiseaftaler) arbejdede cirka 12 000 (12 000) årsansatte.

Målet for tilfredse medarbejdere forbedredes i årets løb til 79,2 (78,5) på en skala til 100.

Ansvarsbevidst virksomhed

I 2001 blev der gjort en kraftig indsats på området ansvarsbevidst virksomhed. Radisson SAS tidligere etablerede engagement for miljøet, blev suppleret med langsigtede målsætninger for de forskellige områder af holdbar udvikling f.eks. arbejdsmiljø, sikkerhedsaspekter, menneskelige rettigheder samt etiske og kulturelle spørgsmål.

For at opnå disse mål, introduceredes en systematisk arbejdsmåde med en ambitiøs policy og tilhørende konkrete mål koblet til virksomhedens interne og eksterne interessenter. Der er udviklet nøgletal for samtlige mål for at kunne følge op på hotellernes præstanda. Programets primære mål er at skabe forudsætninger for en stadig forbedring af hotelniveauet, som sikres gennem målbare mål og hotelspecifikke handlingsplaner.

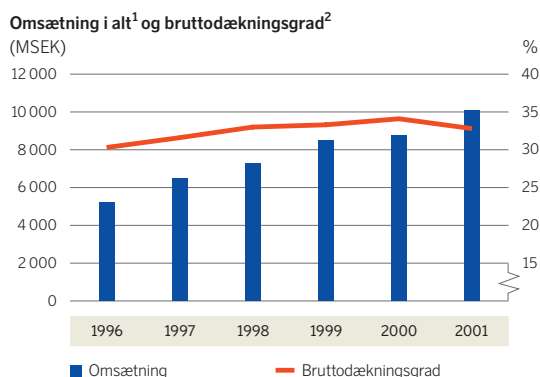
På baggrund af en hotelbrand ved Düsseldorfs lufthavn i 2001 skærpede byen Düsseldorf reglerne vedrørende sikkerheden i hotelbranchen. Radisson SAS har foranstaltet, at de nye lovkrav bliver opfyldt.

Fremtidsudsigter

Rezidor SAS Hospitality planlægger at udvide rækken af mærkevare i årets løb med mindst et nyt varemærke. I første omgang er det et "2-3 star brand", som skal lægges til.

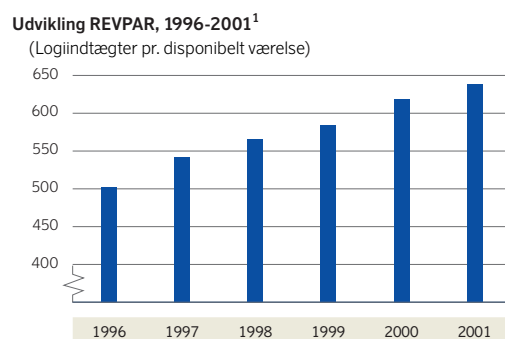
Trods en mærkbar forbedring på markedet forventes udviklingen i første kvartal 2002 at blive svag. Prognosen for den kommende del af året er mere positiv, hvilket vil medføre, at lønsomheden for 2002 forventes at ligge på niveau med 2001.

www.rezidorsas.com



¹ Inklusive hoteller som drives på managementbasis og hoteller med franchiseaftaler.

² Inklusive hoteller som drives på managementbasis.



REVPAR viser gennemsnitsprisen pr. disponibelt værelse og afspejler dermed belægning og indtægt pr. værelse. REVPAR steg i 2001 fra 619 SEK til 638 SEK afhængig af valutakursændringer.

¹ Inklusive hoteller som drives på managementbasis.

Årsregnskab



Beretning
Resultat i sammendrag
SAS koncernens resultatopgørelse
og balance med kommentarer
SAS koncernens pengestrøms-
opgørelse med kommentarer
Kommentarer og noter til
Beretningen - Regnskabs- og
vurderingsprincipper
Noter
SAS AB, moderselskab, resultat-
opgørelse og balance med noter
Forslag til disposition af overskud
Revisionspåtegning

Bestyrelse og revisorer
Koncernledelse



Beretning

Organisationsnummer 556606-8499

Bestyrelsens og den administrerende direktør for SAS AB aflægger hermed årsregnskab for SAS AB og SAS koncernen for regnskabsåret 2001. Formelt regnskabsår for SAS AB er 23. februar-31. december 2001.

Markedsudvikling

Markedet for flytrafik udviklede sig relativt stærkt i første kvartal af 2001. Derefter kunne der noteres en gradvis svagere konjunkturudvikling og efterspørgsel i foråret og sommeren. Efter den 11. september er flyindustrien inde i sin værste krise nogensinde.

I 2001 som helhed var SAS koncernens vækst i trafikken fortsat større end for flybranchen i øvrigt. På det svenske marked kunne der dog mærkes et forsat markant fald i efterspørgslen på grund af den almene konjunkturafmatning samt den svage svenske krone.

I perioden den 11. september til og med den 31. december faldt de europæiske flyselskabers internationale trafik med 17,6% i forhold til de foregående år. Trafikken over Nordatlanten blev mest påvirket med et fald på 31%. SAS Airline, som er det vigtigste enkelte flyselskab i koncernen, blev også hårdt ramt af den faldende efterspørgsel, men ikke lige så meget som konkurrenterne. For SAS Airlines vedkommende er den internationale trafik faldet med 9% og selskabet har dermed taget markedsandele på det svage flymarked.

Hen imod slutningen af året begyndte den samlede trafik så småt at vende tilbage til normale tilstande. Det går dog langsomt og trafikken for forretningsrejsende er fortsat meget svag. Udviklingen på markedet lægger yderligere pres på tilpasningen af kapaciteten med det formål at øge belægningen og komme ud af krisen. Samtlige flyselskaber arbejder intensivt med at bringe deres omkostninger ned og i titusindvis af ansatte har måttet forlade deres arbejdsplads i luftfartsindustrien.

2001 var et svært år for alle rejserelaterede virksomheder. Hotelindustrien blev ligesom flyindustrien hårdt ramt af den faldende konjunktur samt af begivenhederne den 11. september.

Ny koncernstruktur

SAS AB, et nystiftet svensk selskab, hvilket registreredes den 23. februar 2001, afgav den 8. maj tilbud til aktionærerne i SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB om at ombytte deres aktier til samme antal nyemitterede aktier i SAS AB.

Første dag for notering og handel med aktier i SAS AB var den 6. juli 2001.

SAS AB aflægger koncernregnskab for perioden 1. januar-31. december 2001 baseret på, at konsolidering af de ved aktieombytningen erhvervede selskaber sker efter principperne om selskaber under fælles kontrol.

Årsregnskabet for SAS koncernen er oprettet ved en sammenlægning af samtlige aktiver og gæld til de

værdier, som de er bogført med i de respektive enheder.

Fra og med fjerde kvartal 2001 inddeles koncernen i fire forretningsområder:

- SAS Airline omfatter SAS passagertransport med egne fly under eget varemærke.
- Subsidiary & Affiliated Airlines omfatter øvrige flyselskaber inden for koncernen.
- Airline Related Businesses inkluderer blandt andet SAS Cargo, SMART og SAS Trading – alle med størstedelen af salget til eksterne kunder.
- Rezidor SAS Hospitality, som er koncernens hotelvirksomhed.

SAS/Maersk-sagen

SAS og Maersk indledte i 1999 et kommercielt samarbejde om blandt andet code-sharing, IT-tjenester og tjenester på landjorden samt deltagelse af Maersk Air i SAS EuroBonus program. Samarbejdet byggede på en aftale, der blev indgået i 1998.

I juni 2000 gennemførte EU-kommissionen uanmeldte undersøgelser hos SAS i Stockholm og København samt hos Maersk Air og Maersks ejere i København. EU-kommissionen fastslog i begyndelsen af februar 2001, at SAS og Maersk har overtrådt konkurrencereglerne, samt at man havde til hensigt at idømme parterne en bøde. SAS bestyrelse gav i februar 2001 SAS ledelse til opgave at udarbejde et Competition Law Compliance Programme. Som led i den igangværende retssag medgav SAS i april, at der havde fundet en overtrædelse sted af EUs konkurrenceregler. Situationen foranledigede SAS bestyrelse til at overlade det til en ekstern sagkyndig at foretage en udredning af sagen. Resultatet blev præsenteret for bestyrelsen i maj 2001.

EU-kommissionen meddelte den 18. juli 2001 sin beslutning. SAS bøder blev fastsat til 39,375 MEUR og Maersk Airs til 13,125 MEUR. SAS har anket beløbets størrelse, dog ikke selve overtrædelsen.

I august 2001 besluttede bestyrelsen i SAS at overlade det til en udenforstående, uafhængig kommission at undersøge bestyrelsens rolle i SAS/Maersk-sagen. Kommissionen afgav sin rapport den 16. september 2001. Som konsekvens af den kritik, der i rapporten blev rettet mod bestyrelsen, besluttede SAS bestyrelse at indkalde til ekstraordinær generalforsamling for at vælge en ny bestyrelse.

SAS besluttede desuden at foretage personændringer i organisationen. Bestyrelsen fastsatte i august 2001 det Competition Law Compliance Programme, som SAS ledelse har ladet udarbejde og som i efteråret blev implementeret i organisationen.

En vis yderligere udredning i forlængelse af spørgsmålet om en særlig sagkyndig i SAS/Maersk-sagen blev foretaget på anmodning af det svenske erhvervsministerium af højesteretsdommer Johan Munck. Udredningen blev afleveret den 5. november 2001 og blev fremlagt på den ekstraordinære generalforsamling den 6. november 2001.

Ved en ekstraordinær generalforsamling den 6. november 2001 blev en ny bestyrelse valgt. Et på generalforsamlingen fremlagt forslag om en særlig undersøgelse af SAS/Maersk sagen fik ikke den nødvendige støtte blandt aktionærene.

I februar 2002 besluttede Stockholmsbørsens disciplinnæmnd at pålægge SAS en bøde på cirka 1,0 MSEK for utilstrækkelig information i foråret 2001 i forbindelse med SAS/Maersk sagen.

SAS nye bestyrelse, som tiltrådte den 6. november 2001, har blandt andet på baggrund af ovenstående undersøgelser, tiltag og beslutninger vurderet situationen og har ikke på nuværende tidspunkt fundet anledning til at foretage yderligere undersøgelser i SAS/ Maersk sagen.

Vigtige køb og salg

I november 2001 indgik SAS en aftale med Spanair om at udvide sin ejerandel fra 49% til direkte og indirekte at eje 74%. Købesummen udgjorde i alt 112 MEUR, heraf 52 MEUR kontant samt 60 MEUR til konvertering af lån. Aftalen behandles af EU-kommissionen. Når overtagelsen af aktierne i 2002 godkendes, vil selskabet blive konsolideret som datterselskab i SAS koncernen.

SAS offentliggjorde i maj 2001 sin hensigt om at købe Braathens, eksklusive Malmö Aviation, under forudsætning af det norske Konkurransetilsynets godkendelse.

Den 23. oktober 2001 blev godkendelsen offentliggjort og den 20. december 2001 kunne SAS AB overtage 98,48% af aktierne. De resterende aktier blev overtaget i januar 2002. Købesummen var 27 NOK pr. aktie, i alt 869 MNOK. Braathens konsolideres pr. 31. december 2001 i koncernens balance, men indgår ikke i årets resultat.

Som led i revisionen af kapitalbindingen og koncentrationen af kernevirkomheden har SAS i december 2001 solgt flyrelaterede ejendomme bestående af hangarer, catering, værksteds- og lagerbygninger samt fragtterminaler i Arlanda (Stockholm), Landvetter (Göteborg), Gardermoen (Oslo), Flesland (Bergen) samt Kastrup (København). Disse blev købt af Nordisk Renting og GE Capital Real Estate og købesummen udgjorde 3 020 MSEK. Fordelingen mellem landene er 1 400 MSEK i Sverige, 1 200 MSEK i Norge og 400 MSEK i Danmark. Realisationsgevinsten var 805 MSEK. SAS har samtidig lejet samtlige bygninger tilbage i 20 år gennem operationelle leasingkontrakter og har option på at tilbagekøbe hele eller dele af det samlede antal bygninger efter 10 år på visse vilkår. Lejen det første år udgør 209 MSEK.

Joint Venture British Midland, Lufthansa og SAS

Den 9. november underskrev British Midland, Lufthansa og SAS en treparts Joint Venture aftale, European Cooperation Agreement (ECA), hvori parterne blev enige om at koordinere deres daværende og fremtidige trafik med rutefly inden for EEA (European Economic Area) til og fra London og Manchester. Aftalen blev godkendt af EU-kommissionen i marts 2001, med virkning fra den 1. januar 2000. Denne aftale løber i otte år frem til den 31. december 2007. Hovedformålet med denne aftale var at "integre parternes respektive europæiske ruteflytransport af passagerer til og fra lufthavnene i London Heathrow samt Manchester".

Markedet udviklede sig negativt i 2001 og ruterne inden for Storbritannien samt mellem Storbritannien og det øvrige Europa blev påvirket af den svækkede økonomi, mund- og klovsygen og endelig begivenhederne den 11. september. ECA-aftalen indeholder en overskuds- og tabsdelingsstruktur, som medfører at partnersnes samlede resultat på de ruter, som er omfattet af aftalen, bliver fordelt i relation til de opstillede mål baseret på den tidligere bogførte resultatudvikling.

Der er fortsat stor usikkerhed omkring ECA-ruternes resultatudvikling og parterne arbejder med en række aktiviteter, der har til formål at forbedre lønsomheden. Trods dette forventes et negativt resultat også i indeværende år, hvilket er medtaget i SAS koncernens helårige prognose for 2002. I fjerde kvartal 2001 havde ECA-aftalen en negativ indvirkning på resultatet med 215 MSEK for SAS Airline og for perioden januar–december 2001, –335 MSEK.

Ændringer i bestyrelse og ledelse

Jørgen Lindegaard tiltrådte den 8. maj 2001 som ny administrerende direktør og koncernchef efter Jan Stenberg.

Ved den ekstraordinære generalforsamling den 6. november 2001 blev Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjøll, Fritz H. Schur, Anita Steen samt Lars Rebie Sørensen valgt som nye bestyrelsesmedlemmer. De tidligere medarbejderrepræsentanter blev genvalgt af de respektive lønmodtagerorganisationer.

Egil Myklebust blev på det konstituerende bestyrelsesmøde valgt til formand for bestyrelsen og Jacob Wallenberg til næstformand.

Bestyrelsesarbejdet

Ved etableringen af SAS AB og indførelsen af én fælles aktie er selskabet blevet moderselskab i SAS koncernen. Dette medfører bl.a., at bestyrelsen er ansvarlig for overordnede opgaver i koncernen så som fastlæggelse af langsigtede målsætninger og strategier, beslutninger om budget og forretningsplan, opstillingen af koncernens årsberetning og delårsrapporter samt beslutninger om større køb og investeringer.

Bestyrelsen består af ni medlemmer, hvoraf seks medlemmer vælges af generalforsamlingen og tre medlemmer

udpeges af lønmodtagerorganisationerne i Danmark, Norge og Sverige. Den bestyrelse, som blev valgt ved den ekstraordinære generalforsamling den 6. november 2001, har besluttet, at det tidligere såkaldte formandskab, som bestod af en formand og to næstformænd, skal afskaffes. Bestyrelsen har i stedet udpeget en formand og en næstformand blandt medlemmerne. Bestyrelsen har ikke nedsat nogle særskilte komiteer eller organer. SAS chefjurist fungerer som sekretær for bestyrelsen. Bestyrelsesarbejdet ledes af formanden eller, i formandens fravær, af næstformanden. Den administrerende direktør, der tillige er koncernchef, og de to vicekoncernchefer deltager i bestyrelsesmøderne som forelæggende. Derudover deltager andre chefer fra SAS ledelse kun, hvis de har et særligt spørgsmål at forelægge bestyrelsen.

Bestyrelsens arbejde følger en årlig plan med særskilte temaer og faste beslutningspunkter, f.eks. godkendelse af årsregnskabet, delårsrapporter og budget. Bestyrelsen tager endvidere stilling til spørgsmål og sager af principiel karakter eller stor økonomisk betydning. Bestyrelsesarbejdet i øvrigt reguleres af bestyrelsens forretningsorden samt den administrerende direktørs instruktion.

Bestyrelsen mødes normalt seks gange om året samt i øvrigt ved behov. I 2001 havde bestyrelsen 21 møder, hvoraf syv møder direkte kunne henføres til indførelsen af én fælles SAS-aktie.

Et antal bestyrelsesmøder har udelukkende behand-

let den såkaldte SAS/Maersk-sag, som førte til at den tidligere bestyrelse den 16. september 2001 indkaldte til ekstraordinær generalforsamling for at vælge en ny bestyrelse. På den ekstraordinære generalforsamling den 6. november valgtes aktionærerne seks nye bestyrelsesmedlemmer.

Der er også blevet afholdt ekstra møder i forbindelse med behandlingen af den nye ejerstruktur i Spanair, køb af aktierne i Braathens samt den nye bestyrelses introduktionsprogram. Andre særlige temaer, som bestyrelsen har behandlet i 2001, omfatter bl.a. SAS fragtvirksomheds etablering som selskab, den tragiske flyulykke i Milano, konsekvenserne for SAS og flybranchen af terrorangrebene i New York, SAS resultatforbedringsaktiviteter samt finansieringen af SAS investeringer i fly.

Miljøpåvirkning

Flyvirksomheden står for omkring 90% af SAS koncernens samlede miljøpåvirkning. Den væsentligste miljøpåvirkning i flyvirksomheden stammer fra brugen af ikke-fornybart brændstof, udslip af kuldioxid og kvælstofoxider, samt støj. Globalt bidrager udslip fra fly til klimapåvirkningen og nedbrydningen af ozonlaget. Den lokale miljøpåvirkning består først og fremmest af støj ved start og landing, samt af forsurening og overgødning af jord og vand. Det største potentiale til miljøforbedringer opnås ved en kontinuerlig fornyelse af flyflåden, hvor SAS altid vælger den bedste kommercielt tilgængelige teknik. Miljøaspekter er vigtige faktorer i forbindelse med SAS valg

Resultat i sammendrag - oplysninger pr. kvartal

(MSEK)	1999		2000					2001				
	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec
Omsætning	11 539	43 746	10 756	12 275	11 700	12 809	47 540	12 137	13 811	12 675	12 810	51 433
Personaleomkostninger	-3 676	-14 829	-3 740	-3 793	-3 698	-3 701	-14 932	-4 083	-4 570	-4 314	-4 825	-17 792
Øvrige driftsomkostninger	-6 765	-26 186	-6 924	-7 235	-6 936	-7 803	-28 898	-7 392	-8 583	-8 158	-8 765	-32 898
Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA	1 098	2 731	92	1 247	1 066	1 305	3 710	662	658	203	-780	743
Afskrivninger	-546	-2 087	-470	-463	-510	-749	-2 192	-576	-565	-591	-711	-2 443
Resultatandele i associerede selskaber	-40	77	62	4	-18	-49	-1	35	36	-43	-98	-70
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	-3	283	0	0	17	1 016	1 033	5	-31	1	1	-24
Resultat ved salg af fly og bygninger	623	726	17	266	-21	228	490	-43	69	207	440	673
Driftsresultat	1 132	1 730	-299	1 054	534	1 751	3 040	83	167	-223	-1 148	-1 121
Resultat fra øvrige aktier og andele	196	417	0	11	0	4	15	1	0	0	0	1
Finansielle poster netto	-76	-262	9	-10	-191	-34	-226	-44	13	10	1	-20
Resultat før skat	1 252	1 885	-290	1 055	343	1 721	2 829	40	180	-213	-1 147	-1 140
Skat	-422	-505	53	-264	-105	-383	-699	-27	-28	3	155	103
Minoritetsandele	3	-1	6	-10	-1	10	5	0	-24	2	-5	-27
Resultat efter skat	833	1 379	-231	781	237	1 348	2 135	13	128	-208	-997	-1 064

af fly og motorer. For kabinevirksomheden og ground-handlingen er den væsentligste miljøpåvirkning, i lighed med hotelvirksomheden, energi- og vandforbrug samt affald.

Flyvirksomheden er baseret på internationalt type-godkendte fly, hvor miljøgodkendelse er en del af den skandinaviske registrering. Miljøbaserede nationale/lokale tilladelser, forskrifter og regler fastlægger rammerne for anvendelsen af flyene. Udviklingen peger i retning af strengere miljørelaterede rammevilkår inden for flybranchen. SAS har dog ikke kendskab til nogle ændringer, der kan få væsentlige operative eller økonomiske konsekvenser for virksomheden.

Den eneste del af SAS virksomhed, der er omfattet af godkendelse ifølge miljølovgivningen, er virksomheden i lufthavnene Arlanda og Københavns Lufthavn. Af SAS 256 000 kvadratmeter store areal i Arlanda drives der virksomhed, hvortil der kræves godkendelse, på 56 000 kvadratmeter. Tilladelsen omfatter SAS værksteder og regulerer udslip i luften, kemikalie- og affaldshåndtering samt retningsværdier og månedlige middelværdier for spildevandet fra rensningsanlægget. Frem til 2001 var tilladelsen interimistisk, men den er blevet permanent i 2001. Scandinavian Technical Services (STS) udsender en årlig miljørapport til länsstyrelsen i Stockholms län.

SAS har også godkendelsespligtig virksomhed i Københavns lufthavn. Af SAS 210 000 kvadratmeter store areal i Københavns Lufthavn drives der godkendelsespligtig virksomhed på 17 472 kvadratmeter. SAS har ansøgt om miljøtilladelse til yderligere 36 530 kvadratmeter og afventer myndighedernes afgørelse. Godkendelsen omfatter hovedsagelig regulering af miljøpåvirkningen fra værksteder og hangarer.

Ingen af de to ovenstående miljøgodkendelser skal fornyes i det kommende regnskabsår og SAS har i årets løb ikke modtaget nogle sager vedrørende miljølovgivningen fra tilsynsmyndighederne.

SAS har ingen godkendelsespligtig virksomhed i Norge.

SAS har i årets løb ikke forårsaget nogle anmeldelsespligtige udslip eller hændelser med væsentlige økonomiske eller miljømæssige konsekvenser. Koncernen har ikke været indblandet i nogle miljørelaterede tvister eller klager og har ingen kendt miljørelateret gæld.

SAS har gennem flere år målt sin relative miljøpåvirkning ved hjælp af et miljøindeks. Siden basisåret 1996 er indekset blevet forbedret med 20 enheder. SAS langsigtede målsætning er en relativ forbedring med i gennemsnit 3 enheder pr. år frem til år 2005.

Moderselskabet SAS AB

Moderselskabet SAS AB, med bestyrelse hjemmehørende i Stockholm, blev registreret den 23. februar 2001.

Harald Norvik, Bo Berggren, Erik Sørensen, Bjørn Eidem, Urban Jansson samt Anders Eldrup blev på den ekstraordinære generalforsamling den 19. april 2001 valgt til bestyrelse i SAS AB.

På den ekstraordinære generalforsamling den 6. november 2001 blev der valgt ny bestyrelse.

Pr. den 31. december 2001 var der i SAS AB registreret 161 816 396 aktier à 10 SEK.

Årets resultat før skat var for perioden 23. februar-31. december 2001, 103 MSEK. Egenkapitalen udgjorde 1 721 MSEK og balancesummen 3 150 MSEK. SAS AB købte i december 2001 aktier i Braathens for 1 105 MSEK.

Administrerende direktør Jørgen Lindegaard er ansat i SAS AB. Personaleudgifterne til ham har berørt SAS kon-sortiet.

Udbytte 2001

Under de nuværende omstændigheder med et negativt resultat i virksomheden og usikkerhed om markedsudviklingen i luftfartsindustrien er finansiel styrke af afgørende betydning.

Bestyrelsen foreslår derfor, at der ikke udbetales udbytte til SAS ABs aktionærer for regnskabsåret 2001.

Udsigter for år 2002

Der er stor usikkerhed omkring markedsudviklingen og efterspørgslen i luftfartsindustrien efter den kriseramte udvikling efter den 11. september 2001. Det er især den lave efterspørgsel i segmentet af forretningsrejsende, der i særlig grad har påvirket SAS Airline, som endnu ikke har vist tegn på forbedring siden det niveau, der forelå ved udgangen af det tredje kvartal sidste år.

Inden for den europæiske luftfart er der en betydelig overkapacitet på trods af, at de fleste selskaber gennemfører kapacitetssænkninger. Dette medfører pristryk og dermed yderligere usikkerhed omkring indtægtsudviklingen.

Det er SAS vurdering, at den svage efterspørgsel fortsætter i første halvdel af 2002, og at der vil ske en vis forbedring i andet halvår.

I den sidste del af 2001 er der inden for koncernen blevet iværksat en række aktiviteter, blandt andet i form af et program der skal øge effektiviteten og produktiviteten såvel som reducere kapaciteten. Disse tiltag forventes at blive gennemført i 2002 med deraf følgende indvirkning på resultatet.

På baggrund af den nuværende situation på markedet og den ovenfor beskrevne vanskelige situation for SAS Airline, vurderes SAS koncernens resultat før skat, eksklusive realisationsgevinster, at blive negativt for år 2002, men bedre end 2001. Cash flow forventes at være positivt i hele 2002.

SAS koncernens resultatopgørelse (Note 1)

MSEK	Note	2001	2000 Proforma
Omsætning	2	51 433	47 540
Personaleomkostninger	3	-17 792	-14 932
Øvrige driftsomkostninger	4	-32 898	-28 898
Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA		743	3 710
Afskrivninger	5	-2 443	-2 192
Resultatandele i associerede selskaber	6	-70	-1
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber		-24	1 033
Resultat ved salg af fly og bygninger	7	673	490
Driftsresultat		-1 121	3 040
Resultat fra øvrige aktier og andele		1	15
Renteindtægter og lignende resultatposter	8	949	503
Renteudgifter og lignende resultatposter	9	-969	-729
Resultat før skat		-1 140	2 829
Skat af årets resultat	10	103	-699
Minoritetsandele	22	-27	5
Årets resultat		-1 064	2 135
Resultat pr. aktie (SEK) ¹		-6,58	12,98

¹ Resultat pr. aktie er beregnet på 161 816 396 aktier for år 2001 og på 164 500 000 aktier for år 2000.

Kommentarer til resultatopgørelsen

SAS koncernens omsætning steg med 3 893 MSEK, eller 8,2%, fra 47 540 MSEK til 51 433 MSEK. Heraf er 937 MSEK stigende passagerindtægter, -295 MSEK faldende øvrige samt 3 251 MSEK valutakurseffekt. SAS passagertrafik målt i RPK, betalte passagerkilometer, steg med 1,4% sammenlignet med 2000. Enhedsindtægten, ydelser, steg rensset for valutaeffekter med 0,7%.

Personaleomkostningerne steg med 2 860 MSEK, eller 19,2% og udgjorde 17 792 (14 932) MSEK. Antallet af medarbejdere i SAS koncernen steg med 3,9% og rensset for valutaeffekter var personaleomkostningerne 12,3% højere.

Koncernens øvrige driftsomkostninger steg med 4 000 MSEK, eller 13,8%, til 32 898 MSEK. Eksklusive valutakurseffekter var stigningen 5,7%. Heri indgår som om-

kostningsreduktion opløsning af reserve på 266 MSEK vedrørende en tvist mellem SAS og Luftfartsverket om Arlanda Terminal 2, i hvilken den svenske Göta Hovrätt afsagde dom til fordel for SAS i april 2001.

EU-kommissionens dom og bøde til SAS vedrørende ikke-tilladt samarbejde med Maersk Air udgjorde 39,375 MEUR og påvirkede resultatet med 378 MSEK. Leasingudgifter til fly steg med 527 MSEK som følge af sale lease-back.

Udgifter i forbindelse med ulykken i Linate lufthavnen i oktober 2001 udgjorde 124 MSEK. Erstatning fra forsikrings-selskabet på 235 MSEK indgår i øvrige indtægter.

Som følge af hændelserne den 11. september er SAS blevet belastet med 140 MSEK højere forsikringsudgifter end i 2000. Fra den 25. september 2001 var det ikke

længere muligt at forsikre sig på det kommercielle marked mod tredje parts skader på landjorden som følge af krigs- eller terrorhandlinger for skader over 50 MUSD. Dette medførte, at SAS ligesom majoriteten af verdens flyselskaber var nødsaget til at tegne garantier med sine respektive regeringer til garantiafgifter, der væsentligt oversteg de markedspriser, der var gældende før den 11. september. Ved bortfald af statsgarantierne vil præmieudgifterne for krigs- og terrorrisici stige med yderligere cirka 20 MUSD på årsbasis.

Driftsresultatet før afskrivninger, EBITDA, blev 743 (3 710) MSEK. Bruttodækningsgraden faldt fra 7,8% til 1,4%.

Afskrivningerne var 2 443 (2 192) MSEK, en stigning på 251 MSEK, hovedsagelig som følge af investeringer i fly.

Resultatandele i associerede selskaber udgjorde -70 (-1) MSEK. I årets resultat indgår opløsningen af en aktiereserve på 80 MSEK, hvilket betyder at resultatet for associerede selskaber er faldet fra -1 MSEK til -150 MSEK. Resultatforringelsen stammer først og fremmest fra Spanair, hvor SAS koncernens resultatandel blev -153 (7) MSEK. Afskrivning af goodwill indgår med i alt 29 (32) MSEK.

Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber, -24 (1 033) MSEK, udgøres af regulering af sidste års resultat vedrørende British Midland med -31 MSEK samt realisationsgevinst ved salg af aktier i FM Partner AB samt Ego. Sidste år solgtes 20% af aktierne i British Midland med 1 031 MSEK i bogført realisationsgevinst.

Koncernens realisationsgevinster fra salg af fly og bygninger, udgjorde i perioden 673 (490) MSEK. Heri indgår salg af fly gennem sale leaseback af en Boeing 767, ni Boeing 737, tre deHavilland Q400, en Airbus A340 samt salg af en Fokker F28 og en Dash 8 med 488 MSEK. Efter fradrag for ind- og udfasningsomkostninger, der især på grund af Douglas DC9 samt indfasning af den nye Airbus-flåde, udgjorde 684 MSEK opgøres resultatet fra salg af fly til -197 MSEK.

Lufthavnsbygninger solgtes i december for 3 020 MSEK, hvilket gav en realisationsgevinst på 805 MSEK. Realisationsgevinst ved salg af hotelejendom i Manchester samt regulering af tidligere overskud fra salg af ejendom i Düsseldorf udgjorde netto 63 MSEK.

Sidste år solgtes seks Boeing 737, seks deHavilland Q400, seks Fokker F50 samt en Boeing 767.

Koncernens finansielle poster netto udgjorde -20 (-226) MSEK. Rente poster netto blev -300 (-209). Valutaeffekten var 332 (15) MSEK. Den svenske kronens svage udvikling påvirkede koncernens valutaresultat med -160 MSEK. Den del af realisationsgevinsten, der som følge af den høje US dollarkurs, er opstået ved sale leaseback, har påvirket koncernens finansielle poster netto positivt med 492 MSEK.

Resultat før skat udgjorde -1 140 (2 829) MSEK.

Af koncernens skat udgjorde 264 (-427) MSEK ændringer i udskudt skat.

Valutaens indvirkning på SAS koncernens resultat

Såvel omsætning som driftsudgifter og finansielle poster påvirkes i væsentlig grad af valutakursændringer. Kun cirka 32% af omsætningen og 28% af driftsudgifterne er i svenske kroner.

Den sammenlagte virkning af ændrede valutakurser på SAS koncernens driftsresultat for 2001 sammenlignet med 2000, var -117 (203) MSEK. Dette skyldes hovedsagelig den svage svenske krone i forhold til US-dollar og euro. Forskellen mellem årene i valutakursdifference på den finansielle nettogæld var 317 (54) MSEK.

Den samlede effekt på resultatet før skat blev dermed 200 (257) MSEK.

MSEK	2001	2000
Omsætning	3 251	231
Driftsudgifter inklusive omregning af driftskapital	-3 368	-28
Driftsresultat	-117	203
Finansielle poster	317	54
Resultat før skat	200	257

SAS koncernens balance (Note 1)

AKTIVER				PASSIVER			
MSEK	Note	2001	2000 Proforma	MSEK	Note	2001	2000 Proforma
Anlægsaktiver				Egenkapital			
Immaterielle anlægsaktiver	11	1 515	692		22		
Materielle anlægsaktiver				Indskudskapital			
Bygninger og grunde	12	2 714	5 053	Aktiekapital		1 618	1 645
Fly		19 678	14 259	Bundne reserver		6 588	6 565
Reservemotorer og reservedele		2 398	1 727	Fri egenkapital			
Værkstedsinventar og service- udrustning til fly		359	292	Frie reserver		8 402	7 175
Andet inventar og køretøjer		1 962	1 794	Årets resultat		-1 064	2 135
Igangværende anlægsaktiviteter		165	118	Egenkapital i alt			
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver	13	4 110	3 575			15 544	17 520
		31 386	26 818	Minoritetsinteresser			
					22	263	131
Finansielle anlægsaktiver				Hensættelser			
Kapitalandele i associerede selskaber	14			Pensioner og lignende forpligtelser		45	83
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber	15	1 128	977	Udskudt skat	10	3 856	3 961
Aktier og andele	16	950	339	Øvrige hensættelser	23	1 384	719
Aktier og andele	17	359	186			5 285	4 763
Pensionsmidler, netto	18	5 172	3 578	Langfristet gæld			
Udskudte skattetilgodehavender	10	544	68	Driftslån	24		
Øvrige langfristede tilgodehavender		1 353	764	Obligationsslån	25	920	840
		9 506	5 912	Øvrige lån	26	5 539	0
Anlægsaktiver i alt		42 407	33 422	Langfristet gæld til associerede selskaber	27	12 479	8 721
Omsætningsaktiver				Langfristet gæld til associerede selskaber	28	60	42
Varelager og reservedele	19	1 521	1 288	Øvrig gæld		286	529
Forskud til leverandører		16	6			19 284	10 132
		1 537	1 294	Kortfristet gæld			
Kortfristede tilgodehavender				Kortfristet del af langfristet gæld		2 463	2 119
Kundetilgodehavender		3 727	3 243	Kortfristede lån	30	4 603	2 757
Tilgodehavender hos associerede selskaber		138	83	Forskud fra kunder		79	58
Øvrige tilgodehavender		1 618	1 167	Leverandørgæld		2 621	2 736
Forudbetalte omkostninger og skyldige indtægter	20	1 673	1 237	Gæld til associerede selskaber		36	9
		7 156	5 730	Skattegæld		236	208
Kortfristede placeringer	21	10 382	8 144	Trafikafregningsgæld	31	2 837	2 115
Kontante midler og bankbeholdninger		1 280	835	Anden gæld		2 325	1 482
Omsætningsaktiver i alt		20 355	16 003	Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		7 186	5 395
AKTIVER I ALT		62 762	49 425			22 386	16 879
				PASSIVER I ALT		62 762	49 425
				Egenkapital pr. aktie (SEK) ¹		96,06	106,50
				Stillet pant	32	2 382	964
				Eventualforpligtelser	33	1 617	878
				Lejeforpligtelser	34		

¹ Beregnet ud fra 161 816 396 aktier i 2001 og ud fra 164 500 000 aktier i 2000.

Kommentarer til balancen

Aktiver

SAS Gruppens samlede aktiver er i 2001 steget med 27%, fra 49 425 MSEK til 62 762 MSEK.

Konsolideringen af Braathens fik aktiverne til at stige med 4 772 MSEK. Stigningen i immaterielle aktiver, 823 MSEK, stammer fra købsgoodwill på 535 MSEK, heraf 524 MSEK fra Braathens, fra anvendte udviklingsomkostninger indenfor IT-området, 417 MSEK samt afskrivninger i årets løb m.m. på 129 MSEK.

Bygninger og grunde er faldet med 2 339 MSEK hovedsagelig på grund af salg af lufthavneejendomme i Skandinavien samt hotelejemdom i Manchester.

Den bogførte værdi af flyene er steget med 5 419 MSEK. Ændringen omfatter en stigning på grund af investeringer i Boeing 737, Airbus A340 og Airbus A321 inklusive tidligere foretagne forskudsbetalinger på i alt 8 461 MSEK. Årets afskrivninger er på 1 019 MSEK, restværdi af solgte fly m.m., 4 135 MSEK. Den bogførte værdi af flyene i Braathens udgjorde 2 112 MSEK.

Langfristet forskud til leverandører af flymateriel steg i årets løb med 535 MSEK. Forskud til Boeing, Bombardier og Airbus er påbegyndt med 4 199 MSEK i forbindelse med leverancer i årets løb. Øvrige leverancer omfatter 132 MSEK. Forskud vedrørende kommende leverancer af blandt andet Airbus A321/330/340 er betalt med 4 001 MSEK. Aktiverede finansielle udgifter samt omregningsdifferencer er tillagt med 219 MSEK respektive 646 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber er steget med 151 MSEK til 1 128 MSEK. Der er i årets løb blevet foretaget investeringer for i alt 131 MSEK. Årets resultatandele efter skat var negative med 21 MSEK. Derudover er andelen steget med 41 MSEK som følge af valutakursændringer m.m.

For samtlige ydelsesbaserede pensionsordninger beregnes pensionsforpligtelserne og der tages hensyn til samtlige fondsmidler. Pr. 31. december 2001 udgjorde pensionsmidlerne, netto 5 172 (3 578) MSEK (se endvidere Note 18).

Den kortfristede likviditet var ved årsskiftet 11 662 (8 979) MSEK, eller 18,6 (18,2) % af balancen.

Egenkapital

Egenkapitalen faldt med 1 976 MSEK til 15 544 (17 520) MSEK. Udover årets resultat efter skat bestod ændringen af udbytte, omregningsdifferencer i udenlandske datter- og associerede selskaber samt ændringer i koncernens sammensætning. Soliditeten var ved årsskiftet 25 (35)% og forrentningen af egenkapitalen efter skat udgjorde -6% (13%).

Gæld

Af den samlede gæld var 26 124 (14 563) MSEK rentebærende. Stigningen kan henføres til nye lån og rentebærende gæld i købte selskaber.

I første kvartal 2001 blev et Euro Commercial Paper Program på 500 MUSD etableret. I perioden maj-juni blev der udstedt obligationer for cirka 600 MEUR inden for rammerne af et Euro Medium Term Note program på 1 000 MEUR.

Der blev indgået en rammeaftale i den sidste del af 2001 på i alt 1 000 MUSD. Aftalen blev indgået med tre banker og tre eksportfinansieringsinstitutter (ECA) i England, Frankrig og Tyskland, hvoraf cirka 305 MUSD blev udnyttet i årets løb.

Den rentebærende nettogæld var 7 652 (794) MSEK pr. 31. december 2001. SAS koncernens gennemsnitlige nettogæld har i årets løb været 4 178 (1 434) MSEK. Gældsætningsgraden pr. 31. december 2001 var 0,48 (0,04).

Hensættelser til omkostninger i forbindelse med at have gratis rejser til rådighed ved indløsning af indtjente EuroBonus point udgjorde 757 (594) MSEK pr. 31. december 2001.

Den samlede investerede kapital udgjorde ved årsskiftet 41 931 (32 214) MSEK. Den gennemsnitlige investerede kapital var i årets løb 37 337 (29 206) MSEK. Forrentningen af den investerede kapital blev -1% (12)%.

SAS koncernens pengestrømsopgørelse

MSEK	Note	2001	2000 Proforma
ÅRETS DRIFT			
Resultat før skat		-1 140	2 829
Afskrivninger		2 443	2 192
Resultat ved salg af anlægsaktiver	35	-1 826	-1 756
Justering for poster som ikke indgår i pengestrømmen m.m.		-94	-167
Betalt skat		-200	-190
Cash flow fra virksomheden		-817	2 908
Ændring i:			
Varelager og reservedele		-125	-227
Driftstilgodehavender		-1 058	455
Driftsgæld		1 650	813
Ændring i driftskapital		467	1 041
Nettofinansiering fra virksomheden		-350	3 949
INVESTERINGER			
Fly		-4 262	-5 684
Reserve dele		-879	-504
Bygninger, inventar og øvrige driftsmidler		-916	-687
Aktier og andele, goodwill m.m.		-792	-744
Forskudsbetalinger på flymateriel		-4 001	-2 267
Køb af datterselskaber	36	-826	-
Investeringer i alt		-11 676	-9 886
Salg af anlægsaktiver		8 738	5 539
Omregningsdifferencer m.m.		-356	20
Nettoinvesteringer		-3 294	-4 327
Finansieringsunderskud		-3 644	-378
Udbytte		-754	-666
EKSTERN FINANSIERING			
Lån, afdrag og indfrielse før tid inkl. valutakursdifferencer - netto		8 963	2 952
Øvrige finansielle tilgodehavender/gæld - netto		-1 987	-1 426
Ændring i minoritetsinteresser		105	2
Ekstern finansiering - netto		7 081	1 528
ÆNDRING AF LIKVIDE MIDLER ifølge balancen		2 683	484
Likvide midler ved regnskabsårets begyndelse		8 979	8 495
Likvide midler ved regnskabsårets slutning		11 662	8 979

Kommentarer til pengestrømsopgørelsen

SAS koncernens cash flow før ændringer i driftskapital og investeringer udgjorde –817 (2 908) MSEK. Driftskapitalen faldt med 467 (1 041) MSEK.

Samlede investeringer inklusive forskudsbetalinger til flyleverandører udgjorde 11 676 (9 886) MSEK. Heri indgår leverancebetalinger på 4 262 MSEK vedrørende fire Airbus A340, tre Airbus A321, fire Boeing 737 og fire deHavilland Q400 samt forskudsbetalinger til flyleverandører med 4 001 MSEK.

Investeringer i aktier og andele blev foretaget i Expo Investment Partnership, som ejer aktier i Air Canada, samt det associerede selskab airBaltic, i alt 266 MSEK. I immaterielle aktiver, eksklusiv goodwill for Braathens, er der i årets løb investeret 458 MSEK.

Køb af datterselskaber omfatter købet af Braathens i december. Købesummen udgjorde 1 105 MSEK, som efter fradrag for Braathens likvide midler på 279 MSEK, påvirkede koncernens cash flow med 826 MSEK.

Salg af anlægsaktiver genererede 8 738 (5 539) MSEK,

heraf indtægter ved salg af fly, 5 168 (3 086) MSEK. Salg af ejendomme gav 3 540 (891) MSEK, hvoraf 3 020 MSEK hidrører fra salg af lufthavnsrelaterede bygninger i Danmark, Norge og Sverige og 532 MSEK for salg af Radisson SAS Hotel Manchester Airport. Desuden solgtes aktier og andele til 30 (1 562) MSEK.

Cash flow efter nettoinvesteringer blev dermed –3 644 (–378) MSEK. Efter udbetaling af udbytte til aktionærerne på 754 (666) MSEK var finansieringsunderskuddet 4 398 (1 044) MSEK.

Den finansielle gæld steg med 8 963 MSEK i 2001, hvilket hovedsagelig er et netto af nye lån på godt 11 100 MSEK samt amortisering og indfrielse af lån til 2 100 MSEK. Øvrige finansielle aktiver steg med 1 987 MSEK, hovedsagelig på grund af stigning i pensionsordninger, netto.

Sammenlagt steg SAS koncernens likvide midler med 2 683 MSEK.

Koncernens forretningsområder

Resultatopgørelse	SAS Airline		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Related Businesses		Rezidor SAS Hospitality		Eliminering		SAS koncernen	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Eksternt salg	39 616	38 612	3 103	2 547	5 322	3 363	3 392	3 017	-503		50 930	47 539
Salg mellem forretningsområder	1 550	621	20	21	2 826	2 425	118	105	-4 011	-3 171	503	1
Omsætning i alt	41 166	39 233	3 123	2 568	8 148	5 788	3 510	3 122	-4 514	-3 171	51 433	47 540
Personaleomkostninger	-13 540	-11 647	-889	-755	-2 032	-1 401	-1 331	-1 129			-17 792	-14 932
Øvrige omkostninger	-28 056	-25 057	-1 917	-1 556	-5 514	-3 868	-1 905	-1 597	4 494	3 180	-32 898	-28 898
Driftsresultat før afskrivninger, EBITDA	-430	2 529	317	257	602	519	274	396	-20	9	743	3 710
Afskrivninger	-1 785	-1 638	-181	-134	-334	-272	-143	-148			-2 443	-2 192
Resultatandele i associerede selskaber	66	50	-58	-11	-119	-85	36	45	5		-70	-1
Realisationsgevinster	609	1 212	-29	38	8	21	63	267	-1		650	1 538
Finansielle poster, netto	41	-202	-42	-44	3	-3	-22	23			-20	-226
Minoritetsandele			-21	-15	-6	20					-27	5
Skat	219	-411	12	-31	-56	-83	-72	-174			103	-699
Resultat efter skat	-1 280	1 540	-2	60	98	117	136	409	-16	9	-1 064	2 135
Øvrige oplysninger												
Aktiver	54 826	45 851	7 057	1 529	4 232	2 740	2 533	2 572	-7 014	-4 244	61 634	48 448
Kapitalandele	-141	-225	1 018	895	37	145	214	162			1 128	977
Aktiver i alt	54 685	45 626	8 075	2 424	4 269	2 885	2 747	2 734	-7 014	-4 244	62 762	49 425
Gæld i alt	40 788	29 573	5 948	1 148	2 775	1 795	1 652	1 779	-3 945	-2 390	47 218	31 905
Årets investeringer	10 227	9 093	429	129	498	381	220	308			11 374	9 911

Kommentarer og noter til Beretningen

Regnskabs- og vurderingsprincipper

Generelt

SAS koncernens årsregnskab er opstillet i overensstemmelse med god regnskabsskik i Sverige, hvilket bygger på årsregnskabsloven og anbefalinger fra det svenske Redovisningsrådet. Koncernens regnskab til og med år 2000 var i alle materielle henseender oprettet i overensstemmelse med IAS (International Accounting Standards). Eftersom der ikke forelå nogen forskel i koncernens resultat og finansielle stilling mellem tillem্পningen af IAS og god regnskabsskik i Sverige foranlediger tilpasningen til god regnskabsskik i Sverige ikke omregning af foregående år. Effekter af den nye koncernstruktur, se Note 1. Forskellene i koncernens resultat og finansielle stilling ved anvendelse af International Accounting Standards (IAS) anbefalinger, fremgår af Note 39.

Koncernregnskabet

SAS koncernens årsregnskab omfatter SAS AB og samtlige selskaber, i hvilke SAS direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmeantallet eller har afgørende indflydelse.

Koncernregnskabet for den nye SAS koncern oprettes ved en sammenlægning af alle aktiver og al gæld til de værdier, som de er optaget med i respektive enheder.

Indtægter og udgifter i selskaber, der er købt eller solgt i årets løb, er kun inkluderet i SAS koncernens regnskab for den periode, hvor de har været ejet af SAS koncernen.

Aktiebeholdning i associerede selskaber, hvor SAS koncernens ejerandel udgør mindst 20% og højst 50%, bogføres efter den indre værdis metode.

Konsolideringsprincipper

Konsolideringen af SAS A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB foretages ifølge principperne for virksomheder under fælles kontrol. I øvrigt oprettes koncernregnskabet efter kostværdimetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld værdisættes til den reelle værdi i overensstemmelse med en foretaget kostværdianalyse. Overstiger anskaffelsesværdien af aktier i datterselskaber den beregnede reelle værdi af selskabernes nettoaktiver ifølge kostværdianalysen, udgør forskellen koncernmæssig goodwill. I SAS koncernens balance indgår derfor egenkapitalen i købte selskaber kun i den udstrækning, den er opstået efter købstidspunktet.

Minoritetsinteresser i datterselskaber, der kun er delvis ejede, beregnes på baggrund af datterselskabernes regnskab og bogføres i koncernens balance som en særskilt post mellem egenkapital og gæld. I resultatopgørelsen bogføres minoritetens andel af resultatet efter skat.

Samtlige koncerninterne tilgodehavender og gæld, internt salg samt internt overskud elimineres.

Den bogførte værdi af aktier i associerede selskaber værdisættes i overensstemmelse med den indre værdis metode. Dette indebærer, at SAS koncernens kapitalandel i associerede selskaber udgør andelen af egenkapitalen under hensyntagen til udskudt skat i overensstemmelse med gældende skattesatser i respektive lande samt eventuelle restværdier af over- respektive underværdier.

I SAS koncernens resultatopgørelse bogføres andelen i associerede selskabers resultat før skat som resultatandele, efter justeringer for eventuelle afskrivninger på, eller opløsninger af, købte over- respektive underværdier.

Internt overskud elimineres baseret på koncernens andel i de associerede selskaber.

Omregning af udenlandske datterselskaber

Ved omregning af udenlandske datterselskabers regnskaber til svenske kroner anvendes dagskursmetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld omregnes til kursen på balancedagen, og at samtlige poster i resultatopgørelsen omregnes til gennemsnitskursen. Omregningsdifferencen føres direkte på SAS koncernens egenkapital.

Tilgodehavender og gæld i udenlandsk valuta

Kort- og langfristede tilgodehavender og gæld i andre valutaer end rapporteringsvalutaen (SEK) omregnes til valutakursen på balancedagen. Såvel realiserede som ikke realiserede valutakursgevinster og valutakurstab på tilgodehavender og gæld bogføres over resultatet. For at opnå risikobegrænsning og sikring af valutarisiko vedrørende flyinvesteringer i udenlandsk valuta, foretages en vis finansiering i tilsvarende valuta som investeringen der hvor restværdigarantier foreligger fra leverandørens side. Dette indebærer, at aktiver og passiver bogføres til valutakursen på tidspunktet for anskaffelsen.

Valutakurser

		Kurs på balancedagen		Gennemsnitskurs	
		2001	2000	2001	2000
Danmark	DKK 100	126,65	118,64	124,15	113,32
Norge	NOK 100	118,35	107,16	114,99	104,11
USA	USD	10,67	9,50	10,33	9,16
Storbritannien	GBP	15,48	14,20	14,87	13,86
Schweiz	CHF 100	636,00	580,42	612,80	542,50
Japan	JPY 100	8,13	8,28	8,50	8,50
ØMU-lande	EUR	9,42	8,85	9,25	8,44

Finansielle instrumenter

Kortfristede placeringer vurderes til den laveste af anskaffelsværdi og den reelle værdi. SAS anvender finansielle instrumenter (valutaterminer, rente- og valuta-swap) til at minimere og kontrollere selskabets valuta- og renteeksponering mod svingninger i valutakurser og renteniveau.

Valutaterminer og valutawapkontrakter værdisættes til valutakursen på balancedagen. Realiserede og urealiserede kursgevinster eller kurstab, der opstår, bogføres over resultatet. Terminspræmien bogføres under renteposter netto og periodiseres over kontraktens løbetid. Udestående valutaoptioner værdisættes til markedsværdien på balancedagen. Realiserede og urealiserede kursgevinster eller kurstab bogføres over resultatet. Optionspræmier periodiseres over kontraktens løbetid.

Valutaterminskontrakter og optioner, der er indgået for at sikre det fremtidige kommercielle cash flow og investeringer, sikkerhedsbogføres og bogføres til anskaffelsværdien. Resultateffekten bogføres ved respektive kontrakts forfaldsdag.

Renteswapkontraktens resultateffekt (netto) af renteindtægter og renteudgifter bogføres løbende på resultatet.

Se også Note 29.

Varelager og reservedele

Varelager, lager af flymateriel samt andet lager er bogført til den laveste af anskaffelsværdi og salgsværdi netto. Visse reservedele til fly værdisættes ifølge princippet om laveste værdi kollektivt med tilsvarende fly. Der er foretaget nødvendige nedskrivninger for ukurans.

Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver består af goodwill, aktiverede omkostninger til systemudvikling samt øvrige immaterielle aktiver.

Immaterielle aktiver opgives i balancen når

- et identificerbart, ikke-monetært aktiv forefindes,
- det er sandsynligt at de fremtidige økonomiske fordele som kan henføres til aktivet vil tilfalde virksomheden og
- aktivets anskaffelsværdi kan beregnes på en pålidelig måde.

Goodwill: Goodwill som opstår ved konsolidering, består af godtgørelse, som ved køb af virksomhed overstiger den rene værdi af de aktiver, som købes og den gæld, der overtages. Goodwill opgives som et immaterielt aktiv. Goodwill afskrives lineært over en skønnet økonomisk livslængde. Investeringer i andre flyselskaber anses for at være af strategisk karakter og afskrives derfor over en periode på 20 år. Den skønnede økonomiske livslængde for goodwill afprøves ved udgangen af hvert regnskabsår. I tilfælde af, at den skønnede økonomiske livslængde adskiller sig væsentligt fra tidligere vurderinger, ændres afskrivningsperioden i overensstemmelse med dette.

Goodwill som opstår ved køb af datterselskaber bogføres separat i balancen. Afskrivning af goodwill indgår i posten afskrivninger i resultatopgørelsen.

Goodwill som opstår ved køb af et associeret selskab inkluderes i den bogførte værdi af det associerede selskab.

Ved salg af virksomhed, hvortil der kan henføres en goodwillpost, inkluderes den på salgstidspunktet resterende goodwillpost i det resultat, som salget medfører.

Omkostninger til systemudvikling: Udviklingsomkostninger, der ikke opfylder ovennævnte kriterier, bogføres løbende på resultatet.

Udgifter til udvikling af datasystemer bogføres som et aktiv under forudsætning af, at de opfylder de ovennævnte kriterier.

Aktiverede udviklingsomkostninger afskrives lineært over en skønnet økonomiske livslængde. Livslængden er maksimalt fem år. Afskrivning på aktiverede udviklingsomkostninger indgår i posten afskrivninger i resultatopgørelsen.

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver bogføres til historisk anskaffelsespris med fradrag for akkumulerede afskrivninger og eventuel nedskrivning. Afskrivningerne foretages lineært efter en skønnet økonomisk livslængde.

Renteudgifter vedrørende forskudsbetalinger på endnu ikke leverede fly aktiveres. Såfremt der træffes beslutning om at udskyde leverancer af fly, for hvilke der er betalt forskud, ophører aktiveringen af renteudgifter. Ved ibrugtagning af flyene påbegyndes afskrivningen af de aktiverede fly, i overensstemmelse med hovedprincipperne for fly.

Omkostninger til rutinemæssig fly- og mortorvedligehold samt reparationer føres løbende over resultatet. Omfattende modificeringer og forbedringer af anlægsaktiver aktiveres og afskrives sammen med det aktiv, som arbejdet kan henføres til, over den resterende økonomiske livslængde.

Investeringer i egne og lejede lokaler afskrives over en skønnet økonomisk livslængde, dog ikke overstigende lejeperioden for de lejede lokaler.

Resultat ved salg eller udrangering af materielle aktiver beregnes som forskellen mellem salgsværdien og den bogførte værdi. Det overskud eller tab, der opstår, bogføres på resultatopgørelsen.

I forbindelse med at større udskiftninger af flyflåden gennemføres, hvorved en flytype erstattes af en anden, opstår meromkostninger direkte relateret til den nævnte udskiftning. Meromkostningerne til indfasning af nye flytyper opstår i form af uddannelse af besætning samt teknisk personale. SAS bliver også belastet af meromkostninger til udfasning af de fly, der skal leveres tilbage til ejeren eller sælges, ved at skulle bibeholde besætninger til flytyper under afvikling samt nedskrevet materiel. Disse meromkostninger reducerer realisationsresultatet ved salg af fly.

Afskrivninger baseres på nedenstående skønnet økonomisk livslængde:

Kategori af aktiver	Afskrivning
Fly	20*
Reservemotorer og reservedele	20*
Værkstedsinventar og service-udstyr til fly	5
Andet inventar og køretøjer	3-5
Bygninger	5-50

*Beregnet restværdi efter en økonomisk livslængde på 20 år udgør 10%. Til og med 1998 udgjorde den beregnede økonomiske livslængde 15 år med en beregnet restværdi på 10%.

Leasing – finansiel og operationel

SAS har som leasingtager indgået finansielle og operationelle leasingaftaler. Leasingaftaler, hvor SAS i princippet overtager samtlige risici og fordele, bogføres som en finansiell leasingaftale. Ved leasingperiodens begyndelse bogføres finansielle leasingaftaler til den reelle værdi. Finansielle leasingobjekter føres på balancen som anlægsaktiver og den fremtidige forpligtelse til leasinggiveren som gæld. Vurderingen af de leasede aktivers økonomiske livslængde stemmer overens med de af SAS anvendte principper for købte aktiver.

Leasingaftaler, hvor samtlige risici og fordele forbundet med aktivet i princippet forbliver hos leasinggiveren, bogføres som operationelle leasingaftaler. Leasingomkostningerne til operationelle leasingaftaler bogføres løbende på resultatet i aftaleperioden.

For operationelt leasede fly angives i leasingaftalen, at flyene ved tilbageleveringstidspunktet skal være i en nærmere specificeret stand. For at opfylde denne forpligtelse udfører SAS vedligehold på disse fly, løbende og ved leasingperiodens udløb. Udgifterne bogføres, når de opstår.

Nedskrivninger

Ved hver rapporteringsperiodes udløb gennemføres en vurdering af den bogførte værdi for materielle og immaterielle aktiver med det formål at fastslå, hvorvidt der foreligger nogen værdiforringelse for aktiverne. Vurderingen sker ved at der foretages en beregning af det aktuelle aktivs genanskaffelsværdi med sigte på at fastsætte den eventuelle værdinedgangs størrelse.

Genanskaffelsværdien består af det højeste af aktivets skønnede nytteværdi og aktivets nettosalgsværdi. Som genanskaffelsværdi benytter SAS sig af aktivets nettosalgsværdi ved rapporteringsperiodens udløb.

Hvad angår koncernens flyflåde og tilhørende reservemateriel og reservedele, beregner SAS i første omgang genanskaffelsværdien ved at vurdere markedsværdien ved hver rapportperiodes udløb. Værdien angiver nettosalgsværdien pr. flytype, hvor der blandt andet tages hensyn til flyets alder.

I de tilfælde hvor nettosalgsværdien for flyflåden vurderes at være lavere end den bogførte værdi, foretages der en nedskrivning af værdien. Nedskrivninger bogføres som en udgift på resultatopgørelsen.

Ved hver rapportperiodes udløb gennemføres ligeledes en vurdering af, hvorvidt en tidligere nedskrivning, hel eller delvis, ikke længere er motiveret. Også denne bedømmelse foretages sædvanligvis ud fra en sammenligning mellem markedsværdien og den bogførte værdi. En tilbageføring af en nedskrivning bogføres på resultatopgørelsen og reducerer dermed periodens af- og nedskrivninger.

Finansielle anlægsaktiver

I finansielle anlægsaktiver indgår kapitalandele i associerede selskaber. Andele i associerede selskaber bogføres i koncernregnskabet ved anvendelse af den indre værdis metode. For yderligere information om behandling af associerede selskaber henvises til afsnittet for principper for koncernregnskab og konsolidering.

Hensættelser, sikkerhedsstillelse og eventualforpligtelser

Hensættelser bogføres, hvor SAS har identificeret juridiske eller uformelle forpligtelser som resultat af historiske begivenheder, hvor udfaldet er sandsynligt samt at de økonomiske ressourcer, der er nødvendige for at opfylde forpligtelserne med rimelig sikkerhed kan vurderes.

Pensionsforpligtelser

SAS pensionsforpligtelser er hovedsageligt sikret gennem forskellige pensionsordninger. Disse varierer væsentligt på grund af forskellig lovgivning og aftaler om tjenestepensionssystemer i de enkelte lande.

For de pensionsordninger, hvor SAS har forpligtet sig til præmiebaserede ordninger, er forpligtelsen i henhold til arbejdstagerne ophørt, når den aftalte præmie er betalt.

For øvrige pensionsordninger, hvor der er indgået aftale om ydelsesbaseret pension, ophører forpligtelserne ikke, før de aftalte pensioner er udbetalt. SAS foretager en beregning af de ydelsesbaserede pensionsordninger. Beregningerne af forpligtelserne er baseret på estimeret fremtidig slutløn. Samtidig foretages en kvantificering af fondsmidlerne i ordningerne.

Årets pensionsudgifter er sammensat af nutidsværdien af årets pensionsindtjening og rente af forpligtelsen ved årets begyndelse, fratrukket forrentningen af fondsmidlerne. Dertil kommer for visse pensionsordninger amortisering af estimatafvigelse og planændringer. De nævnte beregningsdifferencer amortiseres efter to forskellige metoder.

Planændringen amortiseres over den gennemsnitlige tilbageværende indtjeningstid for de arbejdsaktive, som omfattes af pensionsordningen. SAS anvender desuden en alternativ metode til periodisering af afvigelsen mellem det forventede og det faktiske udfald af beregnede pensionsforpligtelser og midler i fonde. De akkumulerede estimatafvigelse på op til 10% af den største af pensionsforpligtelserne og pensionsmidlerne holdes udenfor. Hvor den akkumulerede afvigelse overstiger denne 10%

grænse, påbegyndes amortisering af det overskydende beløb over fem år.

SAS koncernen fik i 1999 identificeret en allokering i form af såkaldte virksomhedstilknyttede pensionsmidler i Alecta pensionsforsikring (tidl. Forsikringselskabet SPP) i Sverige til 3 063 MSEK. Denne allokering har ikke påvirket SAS koncernens resultat for 2001, eftersom SAS siden 1996 har bogført pensionsforpligtelser inklusive SAS andel i Alecta.

Indtægtsregnskab

Passagerindtægter: Billetsalg bogføres som trafikindtægt når flytransporten har fundet sted.

Værdien af solgte billetter, der endnu ikke er benyttet på balancedagen, bogføres som kortfristet trafikafregningsgæld. Denne reduceres enten ved at SAS eller et andet flyselskab gennemfører transporten, eller efter krav om tilbagebetaling fra passageren.

En del af trafikafregningsgælden repræsenterer solgte billetter, der vurderes ikke at blive benyttet. Hvert år estimeres de uudnyttede billetters forventede andel af trafikafregningsgælden. Denne reserve indtægtsføres det næstfølgende år i overensstemmelse med fastlagte principper.

Fragtindtægter: SAS Cargos transportindtægter indtægtsføres når flytransporten har fundet sted.

Øvrige indtægter: Salg af hotelovernatninger og konferencer indtægtsføres, når tjenesten er udført. Salg af varer og øvrige tjenester indtægtsføres, når varen er leveret eller tjenesten udført.

Loyalitetsprogram

SAS koncernen foretager løbende hensættelser, i takt med at point indtjenes, for de marginale omkostninger, der er forbundet med at tilbyde gratis rejser mod indløsning af medlemmernes optjente bonuspoint.

Låneomkostninger

Låneomkostninger, der opstår i virksomheden, bogføres i den periode de opstår. Hvad angår bogføring af låneomkostninger til forskudsbetalinger, der kan henføres til endnu ikke leverede fly, henvises til afsnittet "Materielle anlægsaktiver".

Skat

Aktuel skat for perioden baseres på periodens resultat justeret for skattemæssige ikke fradragsberettigede udgifter og ikke skattepligtige indtægter. Den aktuelle skat beregnes ud fra de gældende skattesatser på balancedagen.

Ved bogføring af udskudt skat anvendes balanceberegningens metode, hvorved midlertidige differencer, differencen mellem aktiverne og gældens bogførte og skattemæssige værdi, resulterer i et udskudt skattetilgodehavende eller skattegæld. Udskudt skattegæld bogføres sædvanligvis for samtlige skattepligtige midlertidige differencer, mens udskudte skattetilgodehavender bogføres i

den udstrækning det er sandsynligt, at der vil opstå et skattepligtigt overskud i hvilket de fradragsberettigede midlertidige differencer kan udnyttes.

Udskudt skattegæld bogføres for samtlige skattepligtige midlertidige differencer, der kan henføres til investeringer i datter- og associerede selskaber, bortset fra de tilfælde, hvor koncernen kan styre tidspunktet for tilbageførelse af de midlertidige differencer, og det er sandsynligt at en sådan tilbageførelse ikke finder sted inden for en overskuelig fremtid.

Udskudt skat beregnes ud fra de skattesatser, som forventes af gælde i den periode, hvor skatten realiseres. Udskudt skat bogføres over resultatet.

Udskudte skattetilgodehavender og udskudt skattegæld nettobogføres, hvis posterne kan henføres til samme skattemyndighed.

Driftsområdeberapportering

Der gives information om forretningsområder og geografiske markeder. Informationen baseres på SAS koncernens regnskabsprincipper og koncernens interne rapportering til virksomhedsledelsen.

Forretningsområdeaktiver omfatter samtlige aktiver, der anvendes direkte i forretningsområdet virksomhed. Kapitalandele i associerede selskaber præsenteres dog separat. Forretningsområdets gæld og hensættelser omfatter samtlige forpligtelser, som direkte kan henføres til forretningsområdets virksomhed.

Noter

Opgjort i millioner svenske kroner (MSEK), hvor intet andet fremgår.

Note 1 – Effekter af den nye koncernstruktur

Til og med år 2000 blev der udarbejdet konsoliderede regnskaber for SAS Gruppen. SAS ABs konsoliderede regnskaber (SAS koncernens regnskab) afviger kun på nogle få væsentlige punkter fra SAS Gruppen.

Effekter på balancen pr. 31. december 2001

Indtægtsidens poster og balancesummen ændres kun marginalt i forhold til det tidligere SAS Gruppens regnskab.

Ændringer af mere afgørende betydning sker på passivside.

- Udskudt skat for SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB øger koncernens udskudte skat med 3 252 MSEK til 3 856 MSEK. Disse skatter stammer imidlertid fra SAS konsortiets virksomhed og indebærer ingen ny byrde for virksomheden.
- SAS Gruppens gæld til SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB udgør i den nye koncern kun en intern post. Den eksterne gæld i den nye koncern, inklusive moderselskabet SAS AB, bliver dermed 1 677 MSEK lavere end for SAS Gruppen.
- Nettoeffekten af disse og andre marginale ændringer på balancen indebærer, at den nye koncerns bogførte egenkapital bliver 2 036 MSEK lavere end for SAS Gruppen. Forklaringen er hovedsagelig, at SAS Gruppen kun har udbetalt til SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB så meget, som har været nødvendigt for at klare udbetaling af udbytte og aktuel skat (samt selskabernes løbende mindre omkostninger). I princippet kunne således SAS Gruppens egenkapital anses også at omfatte udskudt skattegæld vedrørende virksomheden i SAS Konsortiet.

Effekter på resultatopgørelse for januar-december 2001

- Indtægterne påvirkes ikke men driftsomkostningerne stiger med SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige ABs administrationsomkostninger, 11 MSEK.
- Finansielle poster netto forbedres med 64 MSEK i og med at den nye koncerns eksterne gæld bliver 1 677 MSEK lavere end for SAS Gruppen.
- Efter regulering af skat bliver effekten et bogført resultat efter skat der er 293 MSEK højere for koncernen end for SAS Gruppen.

Alle sammenligningstal er omregnet i overensstemmelse med den nye koncernstruktur.

Note 2 – Omsætning

	2001	2000
Trafikindtægter:		
Passagerindtægter	36 582	33 390
Fragt	2 176	2 251
Post	317	307
Øvrige trafikindtægter	831	1 263
Øvrige driftsindtægter:		
Varesalg	2 275	2 148
Datatjenester	2 242	2 051
Logiindtægter	1 591	1 484
Restaurantindtægter	1 163	1 053
Administrationssystemtjenester	1 043	775
Markttjenester	1 005	945
Distributionssystemtjenester	888	825
Teknisk vedligehold	835	735
Flysimulatoruddannelse	627	606
Terminal- og speditionstjenester	518	370
Øvrige driftsindtægter	3 351	2 417
Koncernelinieringer	-4 011	-3 080
SAS i alt	51 433	47 540
Passagerindtægter pr. geografisk område	2001	2000
Interkontinentalt	5 312	4 876
Europa	15 014	13 692
Interskandinavisk	5 502	4 771
Indenrigs	10 754	10 051
I alt	36 582	33 390

Note 3 – Personaleomkostninger

Gennemsnitligt antal ansatte

Det gennemsnitlige antal ansatte i 2001 i SAS koncernens forskellige forretningsområder var 31 035 (30 943), heraf 22 364 (23 777) i SAS Airline, 1 530 (1 495) i Subsidiary & Affiliated Airlines, 4 038 (2 540) i Airline Related Businesses samt 3 103 (3 131) i Rezidor SAS Hospitality.

Fordelelingen af det gennemsnitlige antal ansatte pr. land fremgår af tabellen nedenfor.

Gennemsnitligt antal ansatte i Danmark udgjorde 10 098 (9 027), i Norge 8 857 (9 372) samt i Sverige 9 310 (10 006).

	2001		2000	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
Danmark	6 512	3 587	5 855	3 172
Norge	5 119	3 738	5 393	3 979
Sverige	5 110	4 200	5 524	4 482
Storbritannien	210	339	261	387
Tyskland	168	188	200	190
Frankrig	45	87	29	68
Japan	27	19	23	49
Finland	114	191	122	211
Belgien	241	349	234	333
USA	153	94	40	36
Øvrige udland	198	346	136	219
I alt	17 897	13 138	17 817	13 126
I alt mænd og kvinder	31 035		30 943	

Lønninger, vederlag og sociale afgifter

SAS koncernens samlede lønomkostninger udgjorde 17 140 (13 894) MSEK heraf sociale afgifter 2 411 (1 904) MSEK og pensioner 604 (137) MSEK.

MSEK	2001		2000	
	Lønninger og andre vederlag	Soc. omkost. (heraf pensionsomkost.)	Lønninger og andre vederlag	Soc. omkost. (heraf pensionsomkost.)
SAS AB	2	0 (-)	-	- (-)
SAS konsortiet	10 368	2 024 (303)	9 078	1 451 (-85)
Øvrige datterselskaber	3 755	991 (301)	2 775	590 (222)
SAS koncernen i alt	14 125	3 015 (604)*	11 853	2 041 (137)

* Af koncernens pensionsomkostninger vedrører 6 (4) MSEK bestyrelse og Adm. direktør.

Lønninger og andre vederlag fordelt mellem bestyrelse, administrerende direktører og vice administrerende direktører samt øvrige ansatte fremgår af tabellen nedenfor.

MSEK	2001		2000	
	Bestyrelse og Adm./Vice dir. (heraf variabel løn)	Øvrige ansatte	Bestyrelse og Adm./Vice dir. (heraf variabel løn)	Øvrige ansatte
SAS AB	2 (0)*	-	-	-
SAS konsortiet	27 (5)	10 341	17 (1)	9 061
Konsortiet SAS Commuter	2 (0)	524	2 (0)	424
Air Botnia	1 (0)	114	1 (0)	85
Widerøe's flyveselskab	2 (0)	656	3 (0)	572
Rezidor SAS Hospitality	11 (3)	983	9 (2)	791
SAS Cargo Group	1 (0)	428	-	-
Scandinavian IT Group	0 (0)	717	0 (0)	619
SMART	3 (1)	108	5 (0)	111
SAS Flight Academy	2 (0)	86	2 (0)	75
SAS Flight Support	1 (0)	26	1 (0)	22
Øvrige datterselskaber	7 (0)	83	7 (0)	46
SAS koncernen i alt	59 (9)	14 066	47 (3)	11 806

*Bestyrelsehonorerer for perioden 1. juli-31. december udgjorde 1 731 TSEK.

Vederlag til personer i ledende stillinger

I 2001 er der til medlemmerne i SAS ABs bestyrelse udbetalt honorar for 1 731 TSEK, heraf 248 TSEK til bestyrelsens formand, 274 TSEK til

Forts. note 3

næstformændene, 531 TSEK til øvrige bestyrelsesmedlemmer samt 490 TSEK til medarbejderrepræsentanterne. Til medarbejdersuppleanterne er der desuden udbetalt i alt 188 TSEK. Disse honorarer er i overensstemmelse med generalforsamlingens vedtagelse. Derudover er der i 2001 udbetalt honorar på 1 762 TSEK til medlemmerne og suppleanterne i SAS konsortiets bestyrelse.

Ingen af bestyrelsesmedlemmerne har i 2001 været ansat i SAS koncernen, med undtagelse af medarbejderrepræsentanterne og deres suppleanter.

Løn og værdien af personalegoder udbetalt i 2001 til SAS ABs administrerende direktør, som også er koncernchef, er i perioden april-december opgjort til 4 887 TSEK. Maksimal ikke fastlagt lønandel for den administrerende direktør er 50% af den faste årsløn.

Løn og værdien af personalegoder udbetalt i 2001 til tidligere administrerende direktør og koncernchef udgjorde for perioden januar-juli 6 132 TSEK, heraf udgør 2 240 TSEK bonus for år 2000.

SAS øvrige cheftaler bygger på, at løn udgøres af en fast del, en variabel del og en resultatbonus. Da SAS udviser et negativt resultat for år 2001, er der ikke udbetalt resultatbonus til ledere og medarbejdere for dette år. Den variable del er baseret på en kontrakt med fastlagte mål oprettet mellem medarbejderen og dennes chef. Disse mål er som regel koblet til SAS finansielle resultat, kundemål og medarbejdermål. I tilfælde af at resultatet er negativt eller målet ikke nås, udbetales der ikke bonus på den del. For mål ud over SAS finansielle resultat måles opfyldelsen af mål og fører til udbetaling af den variable løn i forhold til de opnåede mål. Den samlede variable lønandel inklusive finansielle resultatmål varierer mellem 7,2%-32%, ved 100% opfyldelse af mål, af den faste årlige løn. Resultatet af udbetaling i 2002 af den variable lønandel forventes at udgøre 0,15% af SAS samlede lønomkostninger.

Den administrerende direktørs pensionsalder er 62 år. Pensionen er præmiebaseret og baserer sig på den i perioden indbetalte, samlede, forrentede kapital. Præmien udgør 20% af den til enhver tid gældende årlige faste grundløn. Øvrige ansatte i SAS øverste ledelse optjener ret til pension ved 60 år og optjeningen sker lineært frem til pensionsalderen. Pensionsniveauet for svensk ansat i SAS øverste ledelse med fuld løn udgør 70% af pensionsgivende løn op til 30 basisbeløb (1 107 TSEK) og 35% af den pensionsgivende løn derover. Med pensionsgivende løn menes årlig fast grundløn med tillæg af gennemsnittet af udbetalt variabel løn i de seneste tre år. Alternativt tilbydes en ordning baseret på indbetalt præmie. For danske og norske ansatte i SAS øverste ledelse gælder samme grundstruktur i pensionssystemet med tilpasning til henholdsvis danske og norske forhold.

Fratrædelsesgodtgørelse for den administrerende direktør og de øvrige ansatte i SAS øverste ledelse ved opsigelse fra SAS side, af anden grund end aftalebrud eller tilsidesættelse af forpligtelser, udgør et beløb svarende til to års løn, hvoraf indtil 50% skal nedsættes med den løn, der modtages fra en ny arbejdsgiver i samme periode.

Fratrædelsesgodtgørelse ved opsigelse fra ledende medarbejders side kan udbetales ved ændrede ejerforhold, der medfører organisationsændringer og dermed ændret ansvar og beføjelser på samme vilkår som ved opsigelse fra SAS side jævnfør ovenstående.

Hverken den administrerende direktør eller de øvrige i ledelsen har ret til honorar for bestyrelsesposter i SAS koncernen eller i virksomheder, som SAS har ejerinteresser i eller samarbejder med.

Udover løn og vederlag som beskrevet ovenfor, er der ikke forekommet transaktioner med nærtstående parter.

Note 4 – Øvrige driftsomkostninger

	2001	2000
Leasingomkostninger	2 425	1 898
Salgsomkostninger	2 457	2 443
Flybrændstof	4 254	3 959
Luftfartsafgifter	4 203	3 740
Cateringomkostninger	1 735	1 791
Handlingomkostninger	2 228	1 926
Teknisk flyvedligehold	2 733	2 285
Data- og telekommunikationsomkostninger	2 646	2 182
Omkostning solgte varer, inkl. koncessionsafgifter	1 727	1 669
SAS Trading øvrige driftsomkostninger	240	153
REZSAS øvrige driftsomkostninger	1 871	1 568
Øvrige	6 379	5 284
I alt	32 898	28 898

Note 5 – Afskrivninger

	2001	2000
Goodwill	20	8
Øvrige immaterielle aktiver	128	197
Fly	1 019	870
Reservemotorer og reservedele	281	154
Værkstedsinventar og serviceudstyr til fly	116	96
Andet inventar og køretøjer	607	579
Igangværende nye anlægnings	1	0
Bygninger og bygningsindretning	270	287
Markanlæg	1	1
I alt	2 443	2 192

Note 6 – Resultatandele i associerede selskaber¹

	2001	2000
British Midland PLC ²	49	29
Polygon Group Ltd ³	-111	-87
Cimber Air A/S	-14	-13
Spanair S.A. ⁴	-153	7
Skyways Holding AB	-20	-2
Grønlandsfly A/S	0	-12
airBaltic Corporation A/S	-1	-9
Aerolinhas Baleares S.A.	6	-
Airnet I/S	0	2
Newco Airport Services S.A.	-5	-
Tradevision AB	-10	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	26	10
Periodisering af internt overskud vedrørende Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Casino Copenhagen K/S	24	20
ZAO St. Petersburg	-4	-
SNR Amsterdam Hotel CV	16	16
Opløsning af aktiereserve ⁵	80	-
Øvrige	7	-2
I alt⁶	-70	-1

¹ Resultatandele i associerede selskaber før skat.

² Resultatandelen inkluderer afskrivning på goodwill med 15 (24) MSEK samt regulering af foregående års resultat med 5 (34) MSEK.

³ Resultatandelen inkluderer regulering af sidste års resultat med -40 (-49) MSEK.

⁴ Baseret på årsregnskab pr. 31. oktober 2001.

⁵ Aktiereserven, som var af generel karakter, er blevet opløst i årets løb.

⁶ Heri indgår afskrivning af goodwill (inkl. British Midland PLC) med i alt 29 (32) MSEK.

SAS resultatandele i associerede selskaber er i visse tilfælde baseret på præliminære ikke-reviderede regnskaber fra selskaberne.

Note 7 – Resultat ved salg af fly og ejendomme

	2001	2000
Airbus A340	-83	-
Boeing 767	38	190
Douglas MD80	-	-19
SAAB 340	-	27
Boeing 737	519	121
Fokker F50	-	16
Fokker F28	15	27
deHavilland Q400	-20	51
deHavilland Dash 8	18	11
Indfasningsomkostninger til nye flytyper	-469	-127
Udfasningsomkostninger i forbindelse med salg af fly	-215	-91
Hotelejendomme	63	286
Øvrige ejendomme	807	-2
I alt	673	490

Note 8 – Renteindtægter og lignende resultatposter

	2001	2000
Renteindtægter	597	476
Valutakursdifferencer, netto	332	15
Øvrige finansielle indtægter	20	12
I alt	949	503

Note 9 – Renteudgifter og lignende resultatposter

	2001	2000
Renteudgifter	897	685
Øvrige finansielle omkostninger	72	44
I alt	969	729

Note 10 – Skat

Følgende poster indgår i koncernens skatteudgifter.

MSEK	2001	2000
Aktuel skat	-210	-271
Udskudt skat	264	-427
Skat relateret til moderselskabet og dets datterselskaber	54	-698
Skat relateret til andele i associerede selskaber	49	-1
I alt	103	-699

Aktuel skat er beregnet ud fra fastlagt skattesats i respektive land.

Udskudt skat er beregnet til den skattesats, som forventes gælde, når skatten realiseres.

Skatteudgifterne for regnskabsåret kan afstemmes med resultat før skat som følger:

MSEK	2001	2001 (%)	2000	2000 (%)
Resultat før skat	-1 140		2 829	
Skat ifølge vejet skattesats i Danmark, Norge og Sverige (29,1%)	332	-29,1	-823	29,1
Skatteeffekt af ikke fradragsberettigede omkostninger	-192	16,8	-26	0,9
Skatteeffekt af ikke skattepligtige indtægter	22	-1,9	76	-2,7
Skat relateret til tidligere år	-57	5,0		
Reduktion af indgående balance for udskudt skattegæld på grund af ændret skattesats			77	-2,7
Effekt som følge af andre skattesatser i lande uden for Danmark, Norge og Sverige	-2	0,2	-3	0,1
Skatteindtægt/-udgift og effektiv skattesats for regnskabsåret	103	-9,0	-699	24,7

Note 11 – Immaterielle anlægsaktiver

	Goodwill		Øvrige aktiver		Total immaterielle anlægsaktiver	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Indgående anskaffelsesværdi	453	422	714	508	1 167	930
Investeringer	535	31	447	244	982	275
Virksomhedskøb ¹	-	-	31	-	31	-
Salg/udrangering	-	-18	-10	-27	-10	-45
Omklassificeringer	-5	18	-28	-12	-33	6
Valutakursdifferencer	-	-	2	1	2	1
Udgående akkum. anskaffelsesværdi	983	453	1 156	714	2 139	1 167
Indgående afskrivning	-257	-257	-218	-23	-475	-280
Årets afskrivning	-20	-8	-128	-197	-148	-205
Virksomhedskøb ¹	-	-	-10	-	-10	-
Salg/udrangering	-	8	7	2	7	10
Omklassificeringer	-	-	16	-	16	-
Valutakursdifferencer	-	-	-	-	-	-
Udgående akkum. afskrivning	-277	-257	-333	-218	-610	-475
Indgående nedskrivning	-	-	-	-	-	-
Virksomhedskøb ¹	-	-	-14	-	-14	-
Udgående nedskrivning	-	-	-14	-	-14	-
Udgående bogført restværdi	706	196	809	496	1 515	692

¹ Årets ændring som følge af virksomhedskøb vedrører koncernens køb af Braathens.

Forts. note 10

Udskudt skattegæld/skattetilgodehavende

MSEK	2001	2000
Udskudt skattegæld	3 856	3 961
Udskudt skattetilgodehavende	-544	-68
Udskudt skattegæld, netto	3 312	3 893

I tabellerne nedenfor er anført koncernens væsentligste udskudte skattegæld og -skattetilgodehavender efter kategori samt hvordan gældsposterne og tilgodehavenderne har ændret sig i 2001.

	2001	2000
Udskudt skattegæld i balancen:		
Anlægsaktiver	2 881	2 781
Henlæggelser	238	58
Periodiseringsfond	216	378
Øvrige midlertidige forskelle	688	744
Skattemæssige fradrag for underskud	-167	-
	3 856	3 961

Udskudte skattetilgodehavender i balancen:

	2001	2000
Skattemæssige fradrag for underskud	836	50
Hensættelser/tilgodehavender	210	18
Øvrige midlertidige forskelle	-502	-
	544	68

	2001	2000
Udskudt skat, netto	3 312	3 893

Afstemning af udskudt skattegæld, netto:

	2001	2000
Indgående balance	3 893	3 409
Netto skattetilgodehavende i erhvervede selskaber	-263	-
Ændring ifølge resultatopgørelsen	-264	427
Kursdifferencer m.m.	-54	57
Udskudt skattegæld, netto, pr. 31. december	3 312	3 893

På balancedagen har koncernen uudnyttede fradrag for underskud opgjort til 3 862 (454) MSEK. Baseret på disse underskudsfradrag bogfører koncernen et udskudt skattetilgodehavende på 1 003 (50) MSEK. For de resterende underskudsfradrag 312 (288) MSEK bogføres ingen underskudsfradrag på grund af usikkerhed med hensyn til den fremtidige overskudsindtjening. I underskudsfradragene indgår 3 831 MSEK med forfaldstid 2011 eller tidligere. For de resterende underskudsfradrag er der ingen forfaldstid.

Der er ikke foretaget hensættelse for udskudt skat på midlertidige forskelle relaterede til ikke udbetalte overskud i datter- og associerede selskaber, da disse overskud ikke vil komme til udbetaling inden for en overskuelig fremtid, alternativt at udbetaling kan ske uden at overskudsmidlerne bliver genstand for beskatning.

Forts. note 11

Restværdien fordeler sig på følgende måde.

	2001	2000
Goodwill	706	196
Aktiverede systemudviklingsomkostninger	757	442
Udviklingsprojekt	43	18
Opstartomkostninger nye hoteller	0	19
Lejemål m.m.	9	17
I alt restværdi	1 515	692

Note 12 – Materielle anlægsaktiver

	Bygninger og grunde		Fly ¹		Reservemotorer & reservedele		Værkstedsinventar & serviceudstyr fly	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Indgående anskaffelsesværdi	6 873	7 864	20 145	15 977	2 718	2 364	932	840
Investeringer	73	16	4 262	5 684	879	504	130	100
Virksomhedskøb ³	233	–	2 389	–	347	–	256	–
Aktiverede renter ¹	–	–	–	–	–	–	–	–
Salg/udrangering	–2 784	–1 384	–4 666	–3 137	–184	–151	–48	–12
Omklassificeringer	122	356	4 199	1 605	34	–	–8	4
Valutakursdifferencer	101	21	136	16	20	1	–	–
Udgående akkum. anskaffelsesværdi	4 618	6 873	26 465	20 145	3 814	2 718	1 262	932
Indgående afskrivning	–1 820	–1 898	–5 886	–5 186	–991	–905	–640	–548
Årets afskrivning	–271	–288	–1 019	–870	–281	–154	–116	–96
Virksomhedskøb ³	–153	–	–208	–	–240	–	–195	–
Salg/udrangering	442	381	430	600	111	69	42	10
Omklassificeringer	–40	–2	36	–421	–4	–	6	–6
Valutakursdifferencer	–62	–13	–71	–9	–11	–1	–	–
Udgående akkum. afskrivning	–1 904	–1 820	–6 718	–5 886	–1 416	–991	–903	–640
Indgående nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–	–
Virksomhedskøb ³	–	–	–69	–	–	–	–	–
Udgående nedskrivning	–	–	–69	–	–	–	–	–
Udgående planl. restværdi	2 714	5 053	19 678 ²	14 259	2 398	1 727	359	292
		Øvrigt inventar & køretøjer	Igangværende nye anlægninger		Forskud anlægsaktiver		I alt materielle anlægsaktiver	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Indgående anskaffelsesværdi	5 467	5 528	118	298	3 575	2 563	39 828	35 434
Investeringer	399	329	314	242	4 001	2 267	10 058	9 142
Virksomhedskøb ³	1 079	–	–	–	–	–	4 304	–
Aktiverede renter ⁴	–	–	–	–	219	195	219	195
Salg/udrangering	–537	–458	–16	–	–	–	–8 235	–5 142
Omklassificeringer	308	20	–246	–422	–4 331	–1 527	78	36
Valutakursdifferencer	125	48	–4	0	646	77	1 024	163
Udgående akkum. anskaffelsesværdi	6 841	5 467	166	118	4 110	3 575	47 276	39 828
Indgående afskrivning	–3 673	–3 426	–	–	–	–9	–13 010	–11 972
Årets afskrivning	–607	–579	–1	–	–	–	–2 295	–1 987
Virksomhedskøb ³	–791	–	–	–	–	–	–1 587	–
Salg/udrangering	349	363	–	–	–	–	1 374	1 423
Omklassificeringer	–41	7	–	–	–	9	–43	–413
Valutakursdifferencer	–116	–38	–	–	–	–	–260	–61
Udgående akkum. afskrivning	–4 879	–3 673	–1	–	–	0	–15 821	–13 010
Indgående nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–	–
Virksomhedskøb ³	–	–	–	–	–	–	–69	–
Udgående nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–69	–
Udgående planl. restværdi	1 962	1 794	165	118	4 110	3 575	31 386	26 818

¹ Forsikringsværdien for fly pr. 31. december 2001 udgjorde 68 058 MSEK. Heri indgår forsikringsværdien for lejede (operationelt leasede) fly med 39 591 MSEK.

² Vurderet markedsværdi, eksklusivt optioner, i svenske kroner oversteg på balancedagen den 31. december 2001 den bogførte værdi med 1 907 (5 013) MSEK.

³ Årets ændring som følge af virksomhedskøb vedrører koncernens køb af Braathens.

⁴ Aktivering af renter er foretaget til en gennemsnitlig rentesats på 5,3% (6,1%).

Forts. note 12

Af tidligere års flyanskaffelser er der overtaget 6 Douglas MD-90, 5 Douglas MD-80, 1 Boeing 767 og 1 Fokker F28, formelt gennem finansielle leasingaftaler, med oprindelige løbetider på 10-17 år. I 2001 erhvervedes 3 Airbus A321 og 2 Airbus A340 ved finansiell leasing med løbetider på 10 år.

For 3 Douglas MD-80 og 1 Fokker F28 fly gælder, at SAS har aftalt med banker, at de for SAS regning skal betale samtlige løbende leasinggiffter samt en aftalt restværdi ved respektive leasingperioders udløb. SAS har til bankerne erlagt et uigenkaldeligt beløb svarende til de samlede betalinger. Den samlede nominelle værdi af bankernes betalingsforpligtelse for SAS regning udgjorde pr. 31. december 2001, 247 (322) MSEK.

Med hensyn til de øvrige leasede fly er leasingaftalerne udformet således (især hvad angår SAS købsoption i løbetiden og ved leasingaftalens ophør samt den økonomiske risiko SAS har i relation til flyets værdi) at aftalerne fra SAS synspunkt er at sammenligne med køb.

De 18 (24) finansielt leasede fly indgår i balancen med 5 225 (2 713) MSEK.

SAS flyflåde kan opgøres som følger:

	2001	2000
Ejede	14 453	11 546
Finansielt leasede (forskuksbetalte)	158	166
Øvrige finansielt leasede	5 067	2 547
Bogført værdi	19 678	14 259

Finansiell leasing

SAS har finansielle leasingaftaler i forbindelse med fly med resterende løbetider på op til 10 år. I alt udgjorde betalte leasinggiffter 1 631 (936) MSEK for henholdsvis år 2001 og 2000. Renteudgifter udgjorde 148 (178) MSEK for henholdsvis år 2001 og 2000. Afskrivninger udgjorde 190 (216) MSEK for år 2001 og 2000. Genudlejning forekommer ikke.

Note 13 – Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver

	2001	2000
Airbus	2 947	2 307
Boeing	700	475
Bombardier	424	705
Øvrige	39	88
I alt	4 110	3 575

Note 14 – Finansielle anlægsaktiver

	Kapitalandele ass. selskaber		Langfristede tilgode. hos ass. selskaber		Aktier & andele		Pensionsmidler, netto		Andre langfristede tilgodehavender		I alt finansielle anlægsaktiver	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Indgående anskaffelsværdi	977	818	339	360	261	156	3 578	2 498	1 257	1 082	6 412	4 914
Tilskud	131	390	635	–	203	104	1 537	1 080	240	401	2 655	1 975
Virksomhedskøb ¹	–	–	–	–	–	–	57	–	839	–	987	–
Resultatandel	–21	–2	–	–	–	–	–	–	–	–	–21	–2
Salg	–15	–249	–	–	–8	–1	–	–	–	–	–23	–250
Amortisering	–	–	–7	–56	–	–	–	–	–52	–166	–59	–222
Udbytte	–35	–5	–	–	–	–	–	–	–	–	–35	–5
Omklassificeringer	–	–	–34	–7	–28	–3	–	–	–2	–67	–64	–77
Valutakursdifferencer	96	52	17	42	11	5	–	–	50	7	174	106
Andet	–5	–27	–	–	–	–	–	–	–	–	–5	–27
Udgående akkum. ansk.værdi	1 128	977	950	339	439	261	5 172	3 578	2 332	1 257	10 021	6 412
Indgående afskrivning	–	–	–	–	–73	–71	–	–	–	–	–73	–71
Valutakursdifferencer	–	–	–	–	–5	–2	–	–	–	–	–5	–2
Udgående akkum. afskrivning	–	–	–	–	–78	–73	–	–	–	–	–78	–73
Indgående nedskrivning	–	–	–	–	–2	–3	–	–	–425	–365	–427	–368
Årets nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–	–	–4	–60	–4	–60
Tilbageført nedskrivning	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2	–	2
Omklassificeringer	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–	–	1
Valutakursdifferencer	–	–	–	–	–	–	–	–	–6	–2	–6	–2
Udgående nedskrivning	–	–	–	–	–2	–2	–	–	–435	–425	–437	–427
Udgående restværdi	1 128	977	950	339	359	186	5 172	3 578	1 897	832	9 506	5 912

¹ Årets ændring som følge af virksomhedskøb vedrører koncernens køb af Braathens.

Finansielt leasede aktivers bogførte værdi indgik på balancedagen i balancen med:

MSEK	2001	2000
Anskaffelsværdi, fly	6 380	4 481
Fratrukket akkumulerede afskrivninger, fly	–1 155	–1 768
Bogført værdi finansielle leasingaftaler, fly	5 225	2 713

Fremtidige leasinggiffter og deres nutidsværdi for finansielle leasingaftaler gældende på balancedagen 2001 og 2000.

MSEK	2001		2000	
Forfalds- tidspunkt	Fremtida leasingafg.	Nutidsværdi af fremtidige leasingafg.	Fremtida leasingafg.	Nutidsværdi af fremtidige leasingafg.
Inden for et år	992	979	1 532	1 499
1–5 år	3 043	2 710	1 440	1 264
Over 5 år	3 141	1 941	831	744
I alt	7 176	5 630	3 803	3 507

Indgåede købsaftaler under kontrakt

Koncernen havde på balancedagen følgende forpligtelser vedrørende fremtidige overtagelser af materielle anlægsaktiver:

MSEK	2002	2003	2004>
Fly	7 027	2 505	1 398
Hotelejeendomme	–	444	–
I alt	7 027	2 949	1 398

Ejendomsværdier

Bygninger	2001	2000
Frösundavik, del af Haga 2:8	686	597
Sverigehuset, del af Arlanda 2:1	26	23
Night Stop, del af Arlanda 2:1	9	8
I alt	721	628

Note 15 – Kapitalandele i associerede selskaber

	Organisationsnr.	Hovedsæde	SAS koncernens andel kapitalandel %	Kapitalandel 2001	2000
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	311	249
Cimber Air A/S	409619	Sønderborg, Danmark	26,0	114	116
Spanair S.A.	EA07225154	Palma de Mallorca, Spanien	49,0	208	292
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	95	111
Grønlandsfly A/S	30672	Nook, Grønland	37,5	68	59
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Letland	47,2	84	-4
Aerolinas Baleares S.A.	A07988728	Palma de Mallorca, Spanien	25,0	10	
Newco Airport Services S.A.	A-82086646	Madrid, Spanien	45,0	125	122
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	174	138
Periodisering af internt overskud vedrørende Commercial Aviation Leasing Ltd				-317	-357
Tradevision AB	556590-9024	Stockholm, Sverige	30,0	9	15
Polygon Group Ltd	33173	St.Peters Port, Guernsey	30,8	28	131
Airnet I/S	17895532	København, Danmark	-	-	14
Casino Copenhagen K/S	15751274	København, Danmark	50,0	42	34
SNR Amsterdam Hotel CV	34114651	Amsterdam, Holland	50,0	24	23
Malmaison WB SAS Hotels A/S	4024442	London, UK	50,0	89	86
SAS Royal Viking Hotel	556068-3871	Stockholm, Sverige	50,0	15	10
TTB Leisure Luxury Hotels	99088707	Cape Town, Sydafrika	50,0	6	8
ZAO St Petersburg	76679	St Petersburg, Ryssland	24,8	37	-
Øvrige				6	10
Aktiereserve				-	-80
I alt				1 128	977

Andele i associerede selskaber bogføres hos ejerselskabet ved tillem্পning af den indre værdis metode. Koncernens egenkapital udgjorde på balancedagen, 2001-12-31, 15 544 MSEK. Hvis andele i associerede selskaber var blevet bogført efter anskaffelsesværdimetoden ville koncernens egenkapital have udgjort 15 855 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber inkluderer erhvervet overværdi i British Midland PLC med 58 (27), Cimber Air 72 (72), Skyways Holding AB 73 (78), airBaltic Corporation A/S 90 (-) og i Newco Airport Services S.A. med 119 (-) MSEK.

Note 16 – Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber

	2001	2000
airBaltic Corporation A/S	48	32
Commercial Aviation Leasing Ltd	336	307
Spanair S.A.	566	-
I alt	950	339

Note 17 – Aktier og andele

	Antal aktier/ andele	%	Nominel værdi 1 000-tal	MSEK Bogført værdi
Expo Investment Partnership	10 000	12,2	DKK 100 000	191,2
Copenhagen International Hotels K/S, København	1 343	11,3	DKK 134 000	66,3
International Computer Service and Advice for Travel, Antwerpen	8 166	10	BEF 8	30,0
Feri Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	270 000	10	USD 2 700	21,7
Aerexchange Ltd, Dallas	18 868	9,4	USD 0	28,8
RDS Hotelis AS, Tallin	570	14,1	EEK 570	17,9
SITA Foundation, Amsterdam	520 101	0,3		1,0
European Aviation College SA, Matacan	14 426	15	EUR 144	0,9
Vimich Hotel Kg, Hamburg	1	5	DEM 0	0,7
Arlanda Flygbränslehantering AB, Stockholm	720	16,8	SEK 720	0,7
Øvrige				0,2
I alt aktier og andele				359,4

Note 18 – Pensionsmidler, netto

	2001	2000
Pensionsmidler, netto, overfonderede ordninger	6 250	4 582
Pensionsmidler, netto, underfonderede ordninger	-1 078	-1 004
I alt	5 172	3 578

Ved beregning af pensionsforpligtelser, årets pensionsindtjening og afkast gælder følgende langsigtede økonomiske forudsætninger for SAS koncernen repræsenterende et vejlet gennemsnit:

Diskonteringsrente	6,8%
Langsigtet afkast	8,8%
Inflation	3,0%
Fremtidig lønjustering	3,0%
Fremtidig justering af løbende pensioner	3,0%

I regnskabet er forpligtelserne i SAS koncernen medtaget som vist i tabellen nedenfor. I posten "ikke resultatførte beløb" indgår estimatafvigelser og aktuar-mæssige beregningsdifferencer samt planændringer. Disse periodiseres efter to metoder. Planændringer periodiseres over gennemsnitlig tilbageværende indtjeningstid for erhvervsaktive, som er omfattet af planen. Estimatafvigelser amortiseres over fem år, hvis disse overstiger 10% af den største pensionsforpligtelse eller pensionsmidlerne.

De fleste pensionsordninger i Skandinavien er ydelsesbaserede ordninger. Størstedelen af pensionsordningerne er sikret gennem forsikringsselskaber. De kollektive pensionsordninger for funktionærer i Sverige samt for ansatte i Norge er sikret gennem ydelsesbaserede pensionsordninger i forsikringsselskaber. For ansatte i Sverige er pensionsordningerne primært sikrede hos Alecta. For ansatte i Danmark har SAS hovedsagelig præmiebaserede løsninger.

Den normale pensionsalder for flypersonale i SAS er 60 år. Efter aftale med SAS piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabinepersonale i Sverige og Norge tillades frivillige fratredelser før tid med pension fra tidligst 55 år. SAS har også forpligtet sig til at betale pension for piloter, der mister deres flylicens, frem til den normale pensionsalder på 60 år. Kabinepersonale ansat i Sverige forsikres med 65 års pensionsalder, men ved de fyldte 50 år sænkes pensionsalderen til 60 år. Den anslåede nutidsværdi for disse aftaler er inkluderet i SAS beregnede samlede pensionsforpligtelse.

Forts. note 18

Ydelses baserede pensionsordninger	2001	2000
Årets pensionsindtjening	-842	-593
Årets afkast på midler i ordningerne	-1 249	-1 134
Årets afkast på fondsmidler	2 155	2 028
Årets amortiseringer af implementeringsdifferencer og planændringer	49	293
Årets resultatpåvirkning, netto, vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger	113	594

I flere af SAS pensionsordninger forekommer overfondering. Dette bidrager til, at årets afkast på fondsmidler overstiger omkostningen på pensionsindtjening beregnet ifølge gældende parametre.

Omkostninger til præmiebaserede pensionsordninger udgjorde 717 (731) MSEK.

	2001	2000
Status pr. 31. december		
Fondsmidler	27 268	24 111
Pensionsforpligtelser	-21 941	-18 288
Differencemidler i fonde og forpligtelser	5 327	5 823
Ikke resultatførte planændringer samt implementeringsdifferencer inklusive reelt afkast	-155	-2 245
Bogført aktiv	5 172	3 578

Note 19 – Varelagre og reservedele

	2001	2000
Reservedele, flymateriel	1 091	861
Reservedele, andet	163	206
Varelagre	267	221
I alt	1 521	1 288
Værdiansat til anskaffelsesværdi	1 486	1 272
Værdiansat til nettosalgsværdi	35	16
I alt	1 521	1 288

Note 22 – Egenkapital

MSEK	Aktie-kapital	Overk.-fond	Kapitalandelsfond	Øvr. bundn. reserver	Akk. kursdiff. bundne res.	Fri egen-kapital	Akk. kursdiff. frie res.	I alt Egenkap.
Proforma 2001-01-01	1 645	488	165	5 712	200	9 312	-2	17 520
Aktiekonvertering*	-27	-	-	-271	-	-	-	-298
Valutakursdifference	-	-	-	-6	593	-959	512	140
Udbytte	-	-	-	-	-	-754	-	-754
Forskydning bundet/fri kapital	-	-	28	-321	-	293	-	-
Årets resultat	-	-	-	-	-	-1 064	-	-1 064
Udgående balance 2001-12-31	1 618	488	193	5 114	793	6 828	510	15 544

* Af de samlede udestående aktier i SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB, 164 500 000, er kun 161 816 396 blevet ombyttet med nyemitterede aktier i SAS AB. 253 MSEK er udbetalt for tvangsindløsning. Endvidere er 45 MSEK udbetalt i forbindelse med emissionsprospekt m.m. Dette påvirker koncernens egenkapital negativt med i alt 298 MSEK.

Minoritetsinteresser

	MSEK
Indgående balance 2001-01-01	131
Minoritetsandele i årets resultat	27
Virksomhedskøb	91
Valutakurseffekt	14
Udgående balance 2001-12-31	263

Note 23 – Øvrige hensættelser

MSEK	Omstrukturering	Lojalitetsprogram	Øvrige hensættelser	I alt
Indgående balance 2001-01-01	75	609	35	719
Hensættelser/bernyttede hensættelser, netto	16	158	4	178
Virksomhedskøb	278	138	58	474
Valutakurseffekter	9	-	4	13
Udgående balance 2001-12-31	378	905	101	1 384

Forts. note 18

I visse pensionsordninger har det reelle afkast været lavere end SAS beregnede langsigtede afkast på 8,8%, hvilket afspejles i posten over ikke indtægtsførte implementerings differencer. Det reelle afkast på fondsmidler var i år 2000, 6,5%. Oplysning om det reelle afkast for 2001 foreligger endnu ikke.

Pensionsmidler, netto, omfattende pensionsforpligtelser, fondsmidler og ikke resultatførte planændringer samt implementeringsdifferencer har for de ydelsesbaserede pensionsordninger udviklet sig som følger:

	2001	2000
Indgående balance	3 578	2 498
Årets resultatpåvirkning	113	594
Indbetalte præmier	1 497	1 100
Anvendelse/Udbetaling af virksomhedsbundne midler i Alecta	-229	-649
Ændring af implementeringsdifferencer samt pensionsplaner	96	32
Pensionsmidler, netto, i erhvervede selskaber	57	-
Valutakurseffekt	60	3
Udgående balance	5 172	3 578

Af de samlede pensionsforpligtelser, 21 941 (18 288) MSEK, var 20 498 (16 702) MSEK fondsmidler og 1 443 (1 586) MSEK ikke fondsmidler.

Note 20 – Forudbetalte omkostninger og skyldige indtægter

Heri indgår 52 MEUR, 490 MSEK, som er indsat på en spærret konto vedrørende køb af yderligere aktier i Spanair.

Note 21 – Kortfristede placeringer

Kortfristede placeringer pr. 31. december 2001 består for størstedelen af specialindlån i bank og placeringer i statspapirer. I kortfristede placeringer indgår også spærrede midler på en skattefradragkonto i Norge med 299 (184) MSEK.

Note 24 – Langfristede gældsposters forfaldstid

Langfristet gæld, der er forfalder til betaling mere end fem år efter balancedagen.

	2001	2000
Driftslån	920	840
Obligationslån	5 539	–
Andre lån	7 802	4 596
Anden gæld	21	30
I alt	14 282	5 466

Note 25 – Driftslån

I regnskabsåret 1985/86 er der optaget et driftslån på 200 millioner schweizerfrancs. Lånet løber uden fastsat forfaldsdag. SAS har eksklusivret til at opsiges lånet hvert femte år. Rentesatsen fastsættes for perioder af 10 år og udgør fra og med 1996 3,625% pr. år. I de foregående år har SAS tilbagekøbt obligationer for nominelt 55,3 millioner schweizerfrancs, hvorefter lånet nu udgør 144,7 millioner schweizerfrancs.

Note 26 – Obligationslån

SAS obligationslån udgjorde 5 539 (541) MSEK, heraf kortfristet del 0 (541) MSEK.

Specifikation af de enkelte lån:

Emitteret beløb	Rentesats	Løbetid	Restgæld i MSEK 01/12
1 000 mio. JPY	1,000%	01/07	81
1 000 mio. JPY	1,120%	01/07	81
5 500 mio. JPY	1,305%	01/08	447
750 mio. CZK	5,220%	01/08	220
500 mio. EUR	6,000%	01/08	4 710
I alt			5 539
Fradrag amortisering 2002			0
I alt			5 539

Ovenstående lån er delvis omlagt til andre valutaer og andre rentebindingstider gennem indgåede valuta- og renteswapaftaler samt valutaterminer. Gældens valutaeksponering er dermed ændret. Se afsnit om finansiel risikohåndtering (side 24-25).

Note 27 – Øvrige lån

	2001	2000
Finansielle leaser	5 302	3 891
Øvrige lån	9 640	6 949
I alt før amortisering	14 942	10 840
Fradrag amortisering 2001 resp. 2000	-2 463	-2 119
Andre lån ifølge balancen	12 479	8 721

Af ovenstående lån i udenlandsk valuta er 3 994 (520) MSEK bogført til anskaffelseskurs.

Note 28 – Langfristet gæld til associerede selskaber

	2001	2000
Casino Denmark A/S	51	42
Air Baltic Corporation A/S	9	–
I alt	60	42

Note 29 – Finansielle instrumenter

SAS koncernen anvender finansielle instrumenter som en del af håndteringen af eksponering og risici, hvilket fremgår af afsnittet om finansiel risikohåndtering (side 24-25). Resultateffekten der kan henføres til valuta- og finansielle instrumenter realiseres successivt i årets løb og kontrakternes værdiforandring er medtaget i resultatet. For valutaterminer og optioner, som er indgået for at sikre fremtidige kommercielle strømme og investeringer bogføres resultateffekten ved respektive kontraktens forfaldstid. Udestående volumener samt deres markedsværdi pr. 31. december 2001 fremgår af tabellen nedenfor. En lukning af samtlige udestående finansielle instrumenter til markedsmæssige kurser pr. 31. december 2001 ville give en positiv resultateffekt på 6 MSEK samt et positivt cash flow på 193 MSEK.

Udestående finansielle instrumenter	Nominal værdi MSEK	Markeds- værdi MSEK
Valutaswapaftaler	1 562	-50
Valutaterminskontrakter	23 730	-100
Renteswapaftaler og øvrige finansielle instrumenter	29 192	+343

Note 30 – Kortfristet gæld

Bevilgede kassekreditter udgør 369 (436) MSEK hvoraf 211 (87) MSEK er udnyttet.

Note 31 – Trafikafregningsgæld (netto)

Trafikafregningsgælden udgøres af solgte stadig gyldige men ubenyttede billetter, se Regnskabs- og vurderingsprincipper side 85.

Den i trafikafregningsgælden estimerede reserve udgjorde pr. 31. december 2001, 494 (434) MSEK.

Note 32 – Pantsætninger

	2001	2000
Vedrørende langfristet gæld til kreditinstitut:		
Pant i fast ejendom	260	235
Pant i fly	2 050	691
Pant i virksomheder	–	2
Tilgodehavender	–	8
Andele i datterselskaber	0	0
Vedrørende deponeringer:		
Spærrede bankmidler	72	28
I alt	2 382	964

Note 33 – Eventualforpligtelser

	2001	2000
Swaptransaktioner	198	205
Eventualforpligtelser, øvrige	1 419	673
I alt	1 617	878

I eventualforpligtelser indgår brutto 198 (205) MSEK, der kan henføres til swaptransaktioner. SAS indgår løbende valuta- og rentekontrakter. De værdier, som angives, gælder lån efter swaptransaktioner, hvis bogførte værdi på balancedagen er lavere end værdien af de oprindelige lån samt værdien af valuta- og rentekontrakter.

I managementaftalerne for 29 hoteller garanterer Rezidor SAS Hospitality A/S et minimum årligt cash flow frem til år 2006-2024. For flere af disse aftaler er garantien begrænset til et maksimalt beløb i kontraktperioden og i visse tilfælde også et maksimalt beløb pr. år. I 2001 er der betalt garantier for i alt 46 MSEK.

I øvrige eventualforpligtelser indgår 443 (–) MSEK der vedrører garantier til flyleasing i Air Botnia.

På grund af sin størrelse er SAS koncernen desuden indblandet i tvister, hvoraf nogle vil blive retsligt prøvede. I de tilfælde, hvor det vurderes, at der foreligger sandsynlige og kvantificerbare tabrisici, vil der blive foretaget løbende hensættelser.

Note 34 – Lejeforpligtelser

SAS koncernens forskellige forretningsområder har nedenstående lejeforpligtelser med angivelse af den samlede årlige leje for:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fly	2 278	1 931	1 577	1 378	1 239	2 510
Hotelejeendomme	736	873	576	859	822	10 681
Andre ejendomme	845	832	790	776	771	9 166
Maskiner og inventar	33	32	30	14	12	2
I alt (MSEK)	3 892	3 668	2 973	3 027	2 844	22 359

Lejekontrakterne løber mellem et og enoghalvfjerds år, og enkelte objekter med en årlig leje, der overstiger 0,5 MSEK, er inkluderet. Den samlede leasingomkostning i 2001 vedrørende operationel leasing var 3 609 (2 943) MSEK. Genudlejning af leasede objekter forekom ikke.

I ovenstående tabel indgår større poster som følger:

Sale leaseback-transaktioner med 30 stk. MD-80 fly, som blev gennemført sammen med GECAS i december 1999, forventes at give en årlig lejeomkostning på cirka 352 MSEK. Aftalen løber til og med december 2009.

I forbindelse med sale leaseback transaktionen med Boeing 767-300 i perioden 1994-2001 lejes på operationel leaseback ni fly ifølge lejekontrakter, som løber 2-25 måneder. I år 2002 udgør omkostningen 495 MSEK. Lejeomkostningen for 2003 udgør 321 MSEK.

SAS har i december 2001 solgt lufthavnsrelaterede ejendomme. Disse blev overtaget af Nordisk Renting og GE Capital Real Estate til en købesum på 3 020 MSEK. SAS har samtidig genlejet via operationelle leasingkontrakter samtlige bygninger i 20 år og har option på tilbagskøb af hele eller dele af bygningerne efter 10 år på visse vilkår. Lejen udgør 209 MSEK år 2002.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene side og Luftfartsverket på den anden side indgik i marts 1988 en aftale om fuld betaling til Luftfartsverket i forbindelse med opførelsen af Terminal 2 i Arlanda. Ved dereguleringen af indenrigsflyvningen pr. 30. juni 1992 er forudsætningen for den nævnte aftale ændret. En principaftale mellem SAS og Luftfartsverket blev indgået 1992-11-25. Den indebærer, at SAS udover en variabel passagerafgift skal betale en fast afgift til Luftfartsverket i årene 1993-2005. Den samlede lejeforpligtelse for perioden 1997-2005 udgør 258 MSEK. SAS hævder, at samtlige flyselskaber på konkurrenceneutral måde skal bære deres andel af Luftfartsverkets kapacitetsomkostninger for Terminal 2, dvs. at alle flyselskaber skal betale samme omkostning pr. passager. Genforhandlinger af aftalen har hidtil være uden resultater, og SAS har derfor bragt sagen for retten og har krævet tilbagebetaling af de i perioden 1993-1996 betalte beløb samt at blive fritaget for betaling for tiden derefter. En dom fra Norrköpings tingsrätt i december 1999 har givet SAS medhold i alle henseender. Dommen er blev anket af Luftfartsverket til Göta hovrätt, som stadfæstede tingsrättens dom i april 2001. Luftfartsverket har ansøgt om at få sagen prøvet ved den svenske Högsta domstolen. Besked om tilladelse til at prøve sagen

Note 35 – Resultat ved salg af anlægsaktiver

	2001	2000
Realisationsgevinster ifølge pengestrømsopgørelsen	1 826	1 756
Omkostninger ved ind- og udfasning af fly	-684	-218
Valutaeffekt i resultatet fra salg af fly	-492	-
Realisationsgevinster ifølge resultatopgørelsen	650	1 538

Note 36 – Køb af datterselskab

I december blev Braathens overtaget. Værdien af erhvervede aktiver og passiver var ifølge overtagelsesrapporten som følger:

Immaterielle anlægsaktiver	7
Materielle anlægsaktiver	2 648
Finansielle anlægsaktiver	990
Omsætningsaktiver	117
Kortfristet tilgodehavender	731
Likvide midler	279
Hensættelser	-691
Langfristet gæld	-715
Kortfristet gæld	-2 785
I alt	581
Goodwill	524
Udbetalt købesum	1 105
Likvide midler i Braathens	-279
Indvirkning på koncernens likvide midler	826

Note 37 – Revisorhonorarer

Med revisionsopgaver menes revision af årsregnskabet og bogføringen samt bestyrelses og den administrerende direktørs forvaltning. Øvrige arbejdsopgaver som det tilkommer selskabets revisorer at udføre samt rådgivning eller anden assistance, som foranlediges af iagttagelser ved en sådan granskning eller gennemførelse af sådanne arbejdsopgaver indgår også. Alt andet betragtes som øvrige opgaver.

Følgende vederlag er udbetalt til revisionsfirmaer for revisionsopgaver samt øvrige opgaver.

	Koncernen		Moderselskabet
	2001	2000	2001
Deloitte & Touche			
Revisionsopgaver	9	7	*
Øvrige opgaver	11	7	1
I alt Deloitte & Touche	20	14	1
Andre revisionsfirmaer			
Revisionsopgaver	0	1	-
Øvrige opgaver	1	1	-
I alt andre revisionsfirmaer	1	2	-
I alt	21	16	1

* Honorar vedrørende revision for moderselskabet indgår i honorar for SAS konsortiet og indgår således i beløb for koncernen.

Note 38 – Transaktioner med associerede selskaber

Indtægter ved salg til associerede selskaber udgjorde 384 (301) MSEK. Omkostninger ved køb fra associerede selskaber var 397 (426) MSEK.

Note 39 – International Accounting Standards (IAS)

SAS årsregnskab er udarbejdet i overensstemmelse med god regnskabspraksis i Sverige.

Forskelle mellem god regnskabspraksis i Sverige og IAS

For finansielle instrumenter adskiller IAS (IAS 39) sig fra god regnskabspraksis i Sverige især med henblik på bogføring af finansielle instrumenter, markedsnoterede værdipapirer og sikkerhedsinstrumenter.

Ifølge IAS 39 skal finansielle instrumenter værdisættes til den reelle værdi og bogføres på balancen. Værdiændringer bogføres over resultatet. Ifølge god regnskabspraksis i Sverige bogføres finansielle instrumenter "off-balance".

Ifølge IAS 39 værdisættes markedsnoterede værdipapirer til den reelle værdi og værdiændringer bogføres over resultatet. Ifølge god regnskabspraksis i Sverige bogføres disse værdipapirer efter den laveste værdi princip, hvor reguleringer til den reelle værdi bogføres over resultatet.

Ifølge IAS 39 bogføres værdiændringer for finansielle instrumenter, som skal sikre fremtidigt cash flow ("cash flow hedge") direkte mod egen kapital. Resultateffekten bogføres ved respektive kontrakts forfaldstid.

Forts. note 39

Ifølge god regnskabspraksis i Sverige bogføres sådanne sikringstransaktioner "off-balance" og bogføres over resultatet i samme periode som den sikrede position lukkes.

Tillemplingen af IAS giver følgende effekt på koncernens nettoresultat og egenkapital.

	Januar-december 2001
Nettoresultat ifølge svensk regnskabspraksis	-1 064
Finansielle instrumenter	17
Udskudt skat	-5
Nettoresultat ifølge IAS	-1 052

	31. december 2001
Egenkapital ifølge svensk regnskabspraksis	15 554
Finansielle instrumenter	-308
Udskudt skat	86
Egenkapital ifølge IAS	15 332

Note 40 – Datterselskaber i SAS koncernen

	Hovedsæde	Org. nummer	Antal ejede aktier	Ejerandel	Bogført værdi, TSEK	Andel egen kapital, TSEK
<i>Ejet af SAS AB:</i>						
SAS Danmark A/S	København	56994912	47 000 000	100	567,4	4 699,6
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	625,6	4 349,0
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	723,5	6 817,5
Braathens ASA	Bærum	910763644	32 202 450 *	100	1 105,0	581,0
					3 021,5	16 447,1
<i>Ejet af SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	n.a.	100	15 949,0	15 949,0
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	n.a.	100	632,9	632,9
					16 581,9	16 581,9
<i>Ejet af SAS konsortiet:</i>						
Widerøe's Flyveselskab ASA	Bodø	917330557	231 442	63,25	345,9	276,4
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	341,4	185,8
SAS Investment A/S	København	25578104	292 703	100	344,2	373,3
Nordair	Tårnby	24176711	10 000	100	670,5	658,8
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	n.a.	79	217,5	246,1
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	100,0	391,1
Scandinavian IT Group A/S	Tårnby	111.275	25 000	100	44,6	317,5
SAS Trading Holding A/S	Tårnby	42710814	500	100	38,1	15,9
Scandinavian Multi Access Systems AB	Stockholm	556051-4571	190 000	95	19,5	141,5
Travellink AB	Stockholm	556596-2650	60 000	60	34,9	109,9
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	12,3	12,7
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	11,0	35,7
Oy Air Botnia AB	Vantaa	409.619	150	100	10,5	-29,5
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	7,7	44,7
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	7,5	51,8
SAS Flight Support AB	Stockholm	556278-5864	5 000	100	26,0	5,3
Øvrige					1,3	7,2
					2 232,9	2 844,2
<i>Ejet af SAS konsortiets datterselskab:</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	København	25578082	67 200 000	100	370,7	1 094,8
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	253,9	196,8
					624,6	1 291,6

* Hvoraf 488 440 aktier tvangsindløstes i januar 2002.

SAS AB, moderselskab

Resultatopgørelse 23. februar – 31. december 2001

MSEK	Note	2001
Personaleomkostninger	1	-0,2
Andre driftsomkostninger		-7,4
Driftsresultat		-7,6
Forventet udbytte*		126,7
Renteomkostninger og lignende resultatposter		-16,4
Resultat før skat		102,7
Skat på årets resultat		-
Resultat efter skat		102,7

* Udbytte fra SAS Danmark A/S på 100 MDKK. Årets resultat i SAS AB var ifølge SAS koncernens regnskabskommuniké den 12. februar 2002 -24,0 MSEK. Forventet udbytte fra SAS Danmark A/S på 126,7 MSEK medfører, at årets resultat bogføres med 102,7 MSEK.

Balance 31. december 2001

AKTIVER		
MSEK	Note	2001
Anlægsaktiver		
Finansielle anlægsaktiver		
Aktier i datterselskaber	2	3 021,5
		3 021,5
Omsætningsaktiver		
Kortfristede tilgodehavender		
Tilgodehavender hos koncernvirksomheder		127,9
Andre tilgodehavender		0,5
		128,4
AKTIVER I ALT		3 149,9

PASSIVER		
MSEK	Note	2001
Egenkapital		
Indskudskapital		
Aktiekapital, 161 816 396 aktier à 10 SEK	3	1 618,2
Fri egenkapital		102,7
Årets resultat		102,7
Egenkapital i alt		1 720,9
Langfristet gæld		
Langfristet gæld til SAS konsortiet		1 277,9
		1 277,9
Kortfristet gæld		
Gæld til SAS konsortiet		129,1
Anden gæld		21,0
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		1,0
		151,1
PASSIVER I ALT		3 149,9

Noter

Note 1 – Antal ansatte, lønninger, andre vederlag og sociale omkostninger

Den administrerende direktør er ansat i SAS AB. Personaleomkostning til den administrerende direktør er påført SAS konsortiet. Intet øvrigt personale er ansat i selskabet.

	2001
Bestyrelshonorar er udbetalt til nuværende og tidligere bestyrelsesmedlemmer for perioden 1. juli-31. december 2001	1,7
Sociale omkostninger er betalt til nuværende og tidligere bestyrelsesmedlemmer	0,2
	1,9

Note 2 – Aktier i datterselskaber

	Hovedsæde	Org. nummer	Antal ejede aktier	Ejerandel %	Bogført værdi, TSEK
SAS Danmark A/S	København	56994912	47 000 000	100	567,4
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	625,6
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	723,5
Braathens ASA	Bærum	910763644	32 202 450*	100	1 105,0
					3 021,5

* Hvoraf 488 440 aktier tvangsindløstes i januar 2002.

Note 3 – Egenkapital

Ændring af egenkapital	2001		
	Aktiekapital	Fri egenkapital	I alt
2001-02-23	0,5		0,5
Apportemission	1 552,7		1 552,7
Apportemission	65,0		65,0
Årets resultat		102,7	102,7
2001-12-31	1 618,2	102,7	1 720,9

Note 4 – Honorarer til revisionsfirmaer

Honorarer til Deloitte & Touche er udbetalt med 828 TSEK vedrørende øvrige opgaver i forbindelse med én SAS-aktie samt køb af Braathens. Honorar for revision for regnskabsåret 2001 er bogført på SAS konsortiet. Se SAS koncernen Note 37.

Forslag til disposition af overskud

SAS koncernen

Ifølge koncernens balance pr. den 31. december 2001 udgjorde den fri egenkapital 7 338 MSEK. Heraf beregnes 11 MSEK for hensættelse til bundne reserver.

SAS AB	
Årets resultat	MSEK 102,7
Fri egenkapital i alt	102,7
Bestyrelsen foreslår at beløbet disponeres på følgende måde:	
Hensættelse til reservefond	10,3
Til nyt år overføres	92,4
I alt	102,7

Stockholm den 27. februar 2002

Jacob Wallenberg
Næstformand

Egil Myklebust
Formand

Fritz H. Schur

Anitra Steen

Berit Kjøll

Lars Rebien Sørensen

Ulla Grøntvedt

Ingvar Lilletun

Helmuth Jacobsen

Jørgen Lindegaard
Administrerende direktør og Koncernchef

Vores revisionspåtegning er afgivet den 1. marts 2002.
I denne kommenteres moderselskabets og koncernens forskellige regnskabsår.

Deloitte & Touche AB

Jan Åke Magnuson
Statsautoriseret revisor

Revisionspåtegning

Til generalforsamlingen i SAS AB organisationsnummer 556606-8499

Vi har revideret årsregnskabet for moderselskabet for regnskabsåret 23. februar-31. december 2001, koncernregnskabet for 1. januar-31. december 2001, bogføringen samt bestyrelsen og den administrerende direktørs forvaltning af SAS AB. *For en udførlig beskrivelse af baggrunden for de forskellige regnskabsår henviser vi til redegørelsen i årsregnskabet afsnit vedrørende den ny koncernstruktur.* Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabsaflæggelsen og forvaltningen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet, koncernregnskabet og forvaltningen på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionsskik i Sverige. Det indebærer, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i rimelig udstrækning at kunne forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. En revision omfatter at efterprøve et udvalg af grundlagene for beløb og anden information i regnskaberne. I en revision indgår også en vurdering af regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs anvendelse af dem samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet og i koncernregnska-

bet. Som grundlag for vores udtalelse om ansvarsfrihed har vi gennemgået væsentlige beslutninger, foranstaltninger og forhold i selskabet for at kunne vurdere, om noget bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør er erstatningspligtig over for selskabet. Vi har også undersøgt, om noget bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør på anden måde har handlet i strid med aktieselskabsloven, årsregnskabsloven eller vedtægterne. Det er vor opfattelse, at vor revision giver os et rimeligt grundlag for vores udtalelse nedenfor.

Årsregnskabet og koncernregnskabet er opstillet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og giver dermed et retvisende billede af selskabets og koncernens resultat og stilling i overensstemmelse med god revisionsskik i Sverige.

Vi anbefaler, at generalforsamlingen godkender resultatet og balancen for moderselskabet og koncernen, disponerer overskuddet i moderselskabet i overensstemmelse med forslag i beretningen og bevilger bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør ansvarsfrihed for regnskabsåret.

Stockholm den 1. marts 2002

Deloitte & Touche AB

Jan Åke Magnuson
Statsautoriseret revisor

SAS ABs bestyrelse

Bestyrelsen består af ni bestyrelsesmedlemmer.

Seks bestyrelsesmedlemmer vælges af aktionærerne i SAS AB.

Medarbejdergrupperne i Danmark, Norge og Sverige vælger ifølge lov og en særlig overenskomst tre bestyrelsesmedlemmer samt seks suppleanter for disse.

Bestyrelsen har valgt en formand og en næstformand. Bestyrelsens arbejde og hverv følger den svenske aktieselskabslov og den af bestyrelsen fastsatte arbejdsplan.

Den daglige ledelse varetages af den administrerende direktør. Bestyrelsen fastlægger de nærmere vilkår for de beføjelser, der påhviler der den administrerende direktør.

Bestyrelsen har anset det for mest rationelt, at bestyrelsen og den administrerende direktør i såvel SAS AB som i SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB og Konsortiet Scandinavian Airlines System består af samme personer, ligesom at bestyrelsesformanden for SAS AB også er bestyrelsesformand i de øvrige nævnte selskaber. Et sådant personsammenfald skaber ifølge bestyrelsen i SAS AB gode forudsætninger for en tæt relation mellem aktionærerne og virksomheden, ligesom det vurderes at forenkle ledelsen og driften af SAS koncernen.

Nomineringskomité

I overensstemmelse med SAS ABs vedtægter er der ved en ekstraordinær generalforsamling den 6. november 2001 blevet nedsat en nomineringskomité til at forberede valget til bestyrelsen ved næstkommende ordinære generalforsamling. Nomineringskomitéen, der består af syv repræsentanter for de større aktionærer, har til opgave at bidrage til en hensigtsmæssig og repræsentativ bestyrelsessammensætning.

Bestyrelsesmedlemmerne i nomineringskomitéen er Ramsay Brufer, Alecta, Thomas Egebo, det danske Trafikministerium, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergstiftelserne, Reier Søberg, det norske Næringsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning og Claes Ånstrand, det svenske Næringsdepartementet.




Egil Myklebust, født 1942
Bestyrelsesformand
Bestyrelsesformand i Norsk Hydro.
Bestyrelsesposter: European Round Table, Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (bestyrelsesformand 1998 og 1999), Norske Skog ASA.
Aktiebeholdning: 0



Jacob Wallenberg, født 1956
Næstformand
Bestyrelsesformand i SEB, Skandinaviska Enskilda Banken.
Bestyrelsesposter: Næstformand i bestyrelsen for Atlas Copco, Electrolux, Investor og Knut og Alice Wallenbergs Stiftelse samt medlem af bestyrelserne for ABB, EQT, WM-data, Marianne og Marcus Wallenbergs Stiftelse, AU Foreningen Svenskt Näringsliv og Nobelstiftelsen.
Aktiebeholdning: 5 000



Berit Kjell, født 1955
Administrerende direktør i Flytoget AS.
Bestyrelsesposter: DnB Holding ASA, GASSCO, IARO (International Air Rail Organisation), TusenFryd ASA, Skiforeningen.
Aktiebeholdning: 0



Ved en ekstraordinær generalforsamling i SAS AB den 6. november 2001 blev Egil Myklebust, Berit Kjøll, Fritz H. Schur, Anitra Steen, Lars Rebien Sørensen og Jacob Wallenberg valgt som nye bestyrelsesmedlemmer. Egil Myklebust blev udnævnt til formand for bestyrelsen.



Fritz H. Schur, født 1951

Administrerende direktør for selskaberne i Fritz Schur-gruppen.

Bestyrelsesposter: CIC A/S, Post Danmark, Bluecom Holding A/S, D.L. Clémens Eff. A/S, Dagmar Sørensen Holding A/S, Bestyrelsesformand i Det Danske Klasselotteri A/S, næstformand i bestyrelsen i Brdr.Klee A/S.

Aktiebeholdning: 20 000



Medarbejderrepræsentanter

Ulla Grøntvedt, født 1948

Ansæt i SAS i Sverige. Bestyrelsesmedlem af SAS ABs bestyrelse siden 2001.

Aktiebeholdning: 0

Suppleanter:

Sven-Erik Olsson, første suppleant
Gertie Gambe, anden suppleant.



Anitra Steen, født 1949

Administrerende direktør i Systembolaget AB.

Bestyrelsesposter: Bestyrelsesformand Stockholms Universitet, bestyrelsesmedlem af Svenskt Näringsliv samt Almega.

Aktiebeholdning: 0



Helmuth Jacobsen, født 1945

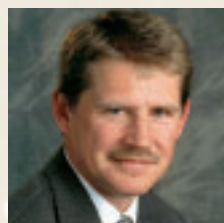
Ansæt i SAS i Danmark.

Bestyrelsesmedlem af SAS Konsortiets bestyrelse siden 1998 og af SAS ABs bestyrelse siden 2001.

Aktiebeholdning: 319

Suppleanter:

Nicolas E. Fischer, første suppleant
Jens Tholstrup Hansen, anden suppleant.



Lars Rebien Sørensen, født 1954

Administrerende direktør i Novo Nordisk A/S.

Bestyrelsesposter: The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), ZymoGenetics Incorporated.

Aktiebeholdning: 0



Ingvar Lilletun, født 1938

Ansæt i SAS i Norge.

Bestyrelsesmedlem af SAS Konsortiets bestyrelse siden 1979 og af SAS ABs bestyrelse siden 2001.

Aktiebeholdning: 0

Suppleanter:

John Lyng, første suppleant
Olav H. Lie, anden suppleant.

Revisorer

Deloitte & Touche AB
Hovedansvarlig revisor:
Jan Åke Magnuson
Statsautoriseret revisor

SAS koncernledelse



Marie Ehrling, Bernhard Rikardsen, Henry Sténson, Gunnar Reitan og Jørgen Lindegaard.

Jørgen Lindegaard, født 1948.

Administrerende direktør og koncernchef.

Har en baggrund inden for telekommunikation og har siden 1975 haft flere ledende stillinger og har blandt andet været administrerende direktør i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S og direktør i TeleDanmark. Han kom til GN Store Nord A/S i 1996 og blev i 1997 udpeget til administrerende direktør og koncernchef samme sted. Han tiltrådte den 8. maj 2001.

Bestyrelsesformand i Sonofon Holdning A/S, bestyrelsesmedlem i Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S samt i Telenor A/S.

Aktiebeholdning: 4 000

Marie Ehrling, født 1955.

Vice koncernchef og Chief Operating Officer samt Accountable Manager for SAS Airline.

Medlem af SAS Management Team fra oktober 1997 frem til den 8. maj 2001, samt derefter medlem af SAS Group Management og ansvarlig for Airline Operations. Fra den 7. august COO for SAS Airline.

Ansvarlig for SAS eksterne relationer i Sverige.

Ansat i SAS i 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President i International Routes 1994. Fra oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division, fra januar 2001 for Scandinavian Ground Services. Tidligere erfaring som finansanalytiker hos 4. AP-fonden, informationssekretær i Uddannelses-, Økonomi- respektive Budgetdepartementet.

Bestyrelsesmedlem i AB Lindex samt i Svenskt Näringsliv.

Aktiebeholdning: 0

Gunnar Reitan, født 1954.

Vice koncernchef og Chief Financial Officer.

Medlem af SAS Management Team fra september 1993 til den 8. maj 2001 samt derefter medlem af SAS Group Management med ansvar for stabsfunktioner inden for økonomi og finans, investor relations, informationsteknologi samt asset management.

Ansvarlig for SAS eksterne relationer i Norge.

Ansat i SAS i 1988 i Oslo som Director for SAS Station Services. Senere Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge. Haft posten som Vice koncernchef & CFO siden 1993.

Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet.

Bestyrelsesmedlem i Alecta Pensionsforsikring Ömsesidigt, Vital Forsikring A/S samt i Leif Høegh & Co ASA.

Aktiebeholdning: 1 000

Bernhard Rikardsen, født 1956.

Senior Vice President.

Medlem af SAS Management Team og ansvarlig for stabsfunktionen Human Resources fra november 1993 til den 8. maj 2001. Fra den 8. maj medlem af SAS Group Management og inden for Human Resources ansvarlig for koncernstabsfunktioner inden for strategisk ledelse, medarbejder- og faglige relationer, human resources, arbejdsmiljø og lønpolitik.

Ansat i 1981 i SAS personaleafdeling i Norge. Fra 1990 personaleledende i SAS i Norge.

Aktiebeholdning: 0

Henry Sténson, født 1955.

Senior Vice President.

Medlem af SAS Management Team fra marts 1998 til 8. maj 2001 med ansvar for stabsfunktionen Public Relations & Government Affairs. Fra 8. maj 2001 medlem af SAS Group Management og ansvarlig for koncernstabsfunktionen Communications vedrørende områderne Intern og Ekstern kommunikation, Myndighedskontrakter, Kunderelationer og Varemærkestrategi.

Har tidligere arbejdet som informationschef hos Volvo Flymotor AB, chef for Automotive Communications i AB Volvo, informationsdirektør hos Saab Aircraft AB samt informationsdirektør i Volvo Car Cooperation.

Bestyrelsesformand i European Centre for Public Affairs.

Aktiebeholdning: 0

Miljøregnskabet i sammendrag



Målene ligger fast
Nøgletal og indeks
Virksomheden i 2001
Miljø og økonomi
Miljøregnskabet på Internettet



Indhold

Nøgletal	104
Kort gennemgang af udviklingen i SAS koncernens vigtigste miljørelaterede nøgletal.	
Miljøindeks	104
Udviklingen i Miljøindekset (1996–2001) for SAS Airline.	
Virksomheden i 2001	105
Beskrivelse af SAS koncernens primære miljøpåvirkning, den nye måde, hvorpå miljøarbejdet styres og struktureres i SAS, miljøfaktorer samt de vigtigste miljørelaterede hændelser i årets løb.	
Ressourceforbrug og miljøpåvirkning	111
Billede, som viser SAS koncernens ressourceforbrug og miljøpåvirkning. Illustrationen omfatter hele SAS koncernens virksomhed og ikke som tidligere kun SAS Airline.	
Miljø og økonomi	112
Sammenfatning af oplysningerne i afsnittet om miljø og økonomi i miljøregnskabet på Internettet. Udgangspunktet for oplysningerne er, at de har væsentlig betydning for SAS koncernens økonomi og indebærer en betydelig miljøpåvirkning.	
Guide til miljøregnskabet på Internettet	114
Introduktion til og beskrivelse af SAS koncernens Miljøregnskab 2001 på Internettet.	

Kontakt til SAS i miljøspørgsmål

E-post: environment@sas.se
Post: SAS, Niels Eirik Nertun, OSLPP, NO-0800 Oslo
Telefax: +47 64 81 83 70

”Vores mål ligger fast”

Trods lavkonjunktur og det styrtdyk, som luftfarts- og rejseindustrien oplevede efter den 11. september, forudser vi en langsigtet vækst inden for luftfarten. Hvis luftfarten som forudsagt af FN's klimapanel IPCC skal vokse med ca. 5% om året indtil 2015, indebærer det en øget miljøbelastning. Derfor er det vores mål på samme tid at skabe vækst og at mindske den relative miljøbelastning.

Vores miljømål ligger således fast uanset lavkonjunktureren. Vores politik om stadige forbedringer gælder også i krisetider. I 2002 vil vi udvikle miljøprogrammer for både fly- og hotelvirksomhed, som skal være de mest ambitiøse i de respektive brancher. Samtidig vil vi naturligvis forbedre måden, hvorpå vi gør rede for dette miljøarbejde.

Sidste år modtog vi flere hædersbevisninger end nogen sinde før for vores miljøregnskab. SAS Miljøregnskab 2000 vandt prisen for bedste miljøregnskab i både Danmark og Norge. I Sverige fik vi højeste pointsum af alle i Deloitte & Touches årlige bedømmelse af miljøregnskaber og fik i den forbindelse udtalelsen ”et miljøregnskab af international topklasse”.

I Sverige, Danmark og Norge har bedømmelseskomitéerne uafhængigt af hinanden nomineret SAS Miljøregnskab 2000 til den europæiske konkurrence ”European Environmental Reporting Awards”. Prisen uddeles i april 2002.

Tendensen går i retning af at anvende Internettet til miljøkommunikation. Vi har i de sidste to år offentliggjort en dynamisk udgave af miljøregnskabet på vores hjemmeside. Det giver læseren mulighed for at finde flere oplysninger end i den trykte udgave af regnskabet.

I år går vi et skridt videre og offentliggør kun SAS Miljøregnskab 2001 på Internettet. Det, de læser nu, er en sammenfatning af miljøregnskabet. Alle oplysninger heri er ligesom de miljørelaterede oplysninger i årsregnskabet hentet fra det fuldstændige miljøregnskab. Det er gransket af SAS koncernens eksterne revisorer.

Hvis De ønsker et mere fuldstændigt billede af SAS koncernens miljøarbejde i årets løb, henviser vi derfor til SAS Miljøregnskab 2001 på vores hjemmeside.

En vigtig grund til, at vi præsenterer en sammenfatning af miljøregnskabet i årsregnskabet, er, at vi ønsker at forsyne investorer og andre aktører på kapitalmarkederne med for dem relevant miljøinformation. De får herved bedre forudsætninger for at forstå, hvordan et offensivt og effektivt miljøarbejde i SAS koncernen kan bidrage til en positiv udvikling af aktiens værdi.



”I år går vi et skridt videre og udgiver kun miljøregnskabet på Internettet. Vi tror og håber, at det er den rette vej”.

Vi tror og håber på, at det er den rette vej. Vi er derfor meget åbne over for en dialog med vores interessenter, både hvad angår vores miljøarbejde og den måde, vi reviderer det på. Det er vores politik at skabe stadige forbedringer, og det gælder også kommunikationen på miljøområdet.

Stockholm, februar 2002

Jørgen Lindegaard
Administrerende direktør og Koncernchef

Nøgletal

Miljønøgletal SAS Airline

	2001	2000	1999
Miljøindeks, 1996=100	80	82	88
Brændstoffeffektivitet, kg/100 RPK	5,6	5,7	6,1
Kabinefaktor, %	64,7	67,0	64,0
Udslip af kuldioxid (CO ₂), 1.000 ton	4.110	4.095	4.164
g/RTK	1.449	1.447	1.470
Udslip af kvælstofoxider (NOx), 1.000 ton	14,8	14,3	14,5
g/RTK	5,2	5,1	5,1

Miljønøgletal Subsidiary & Affiliated Airlines

	2001	2000	1999
Udslip af kuldioxid (CO ₂), Braathens, 1.000 ton	404	419	452
Udslip af kuldioxid (CO ₂), Air Botnia, 1.000 ton	92	88	43
Udslip af kuldioxid (CO ₂), Widerøe, 1.000 ton	95	97	101

Miljønøgletal Airline Related Businesses

	2001	2000	1999
Andel ansatte, som har gennemgået miljøuddannelse, SAS Media, %	83	N/A	N/A
Gennemsnitligt antal læsere pr. eksemplar af Scanorama, SAS Media	22	21	16

Miljønøgletal Rezidor SAS Hospitality

	2001	2000	1999
Vandforbrug, 1.000 m ³	2.462	2.822	2.460
Energiforbrug, GWh	392	409	390
Udslip af kuldioxid (CO ₂), ton	6,13	N/A	N/A
Usorteret affald, 1.000 ton	12	N/A	N/A

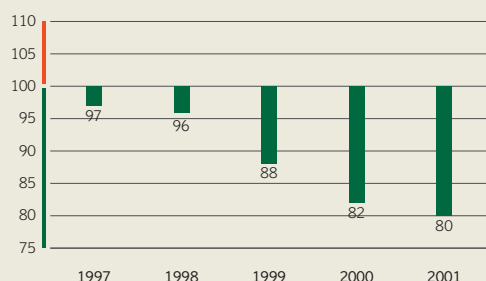
Miljøindeks

SAS Airline måler udviklingen i miljøpræstationen ved hjælp af et miljøindeks. Jo lavere indeks, jo bedre miljøpræstation. I 2001 er det samlede miljøindeks forbedret

med 2 enheder, hvilket hovedsagelig skyldes forbedringer i kabinevirksomheden og aktiviteterne på jorden, mens indekset for flyvirksomheden stort set er uændret.

Miljøindeks i alt, SAS Airline

1996=100



SAS Airlines udvikling: SAS Airlines miljøindeks har 1996 som basisår. Det samlede indeks følger i alt væsentligt tendensen i miljøindekset for flyvirksomheden, da dette har størst vægt (90%). Forbedringen i 2001 skyldes først og fremmest effektivisering af vand- og energiforbruget i kabinevirksomheden, idet cateringleverandøren har taget nye eller ombyggede produktionskøkkener i brug. I forbindelse med aktiviteterne på jorden skyldes indeksforbedringen bl.a. effektivisering på energiområdet. Flyvirksomheden viser en marginal forbedring. Fra og med 2000 beregnes SAS Airlines miljøindeks på et nyt grundlag. Tidligere års indeks er omregnet for sammenlignelighedens skyld.

Virksomheden i 2001

Miljøpåvirkning

Flyvirksomheden tegner sig for ca. 86% af SAS koncernens samlede miljøpåvirkning, hvilket illustreres på side 111 under overskriften Ressourceforbrug og miljøpåvirkning. Det drejer sig fortrinsvis om forbruget af fossilt brændstof, som ved forbrænding medfører en øget mængde kuldioxid i atmosfæren, hvilket bidrager til en global klimaforandring. Forbrænding af flybrændstof medfører ligeledes udslip af kvælstofoxider, som lokalt bidrager til forurening af jord og vand. Flyvirksomheden medfører desuden støj, hvilket udgør et lokalt miljøproblem.

De øvrige virksomheder, navnlig hotelvirksomheden, påvirker også miljøet, især hvad angår energi- og vandforbrug. De genererer desuden en stor mængde affald. Sammenlignet med SAS' flyvirksomhed er denne miljøpåvirkning dog forholdsvis ringe. Nedenstående virksomhedsregnskab koncentrerer sig derfor hovedsagelig om flyvirksomheden og navnlig den største enkeltstående virksomhed, nemlig SAS Airline, som også omsætningsmæssigt er det største forretningsområde.

SAS og omverdenen

Rejseindustrien er ekstremt følsom over for verdenssituationen. Både fly- og hotelvirksomhed påvirkes kraftigt, især hvis den er afhængig af turisme, af f.eks. politiske konflikter, sociale uroligheder og miljøkatastrofer. Alt sammen noget, der resulterer i nedsat rejseaktivitet, hvilket også var tilfældet efter terrorhandlingen den 11. september.

Både fly- og hotelvirksomheden påvirkes ligeledes kraftigt af prisen på brændstof, el, vand og affald, hvor navnlig olieprisen varierer meget afhængigt af politiske faktorer.

Samtidig skal det også understreges, at rejseindustrien, og dermed SAS koncernen, i den globaliserede økonomi udgør en væsentlig kommunikationsforbindelse, som bidrager til øget værdiskabelse for såvel de enkelte virksomheder som selskabets tre hjemlande. F.eks. er SAS en af Danmarks største arbejdsgivere.

Luffartens betydning for økonomi og beskæftigelse

blev tydelig efter den 11. september. I de følgende to måneder forsvandt mellem 150.000 og 200.000 job inden for den globale flyindustri. Det får yderligere følger, idet en ansat i luffarten genererer ca. to andre arbejdspladser i de berørte lokalsamfund.

Krav og forventninger

I takt med deregulering og globalisering af økonomien stilles der større krav til især store virksomheder om at udvise et større samfundsansvar. Et af argumenterne er, at verdens 100 største økonomier udgøres af 51 virksomheder og 49 lande. Et andet er, at det først og fremmest er store virksomheder, der virkelig får gavn af globaliseringen.

Miljø- og menneskerettighedsorganisationer følger virksomhederne løbende. Oplysninger om uregelmæssigheder spredes hurtigt. Et dårligt ry, hvad angår miljøpåvirkning eller sociale forhold, kan få umiddelbare og negative konsekvenser for virksomhedernes indtjening. Der kan være tale om børnearbejde, dårligt arbejdsmiljø eller andre uregelmæssigheder. I mange tilfælde er det underleverandørernes fejl, men det spiller ingen rolle, da afsløringerne af uregelmæssigheder lige så ofte rammer opdragsgiveren.

Det er en af grundene til, at virksomhederne stiller krav til deres underleverandører om at holde et vist niveau, hvad angår miljøpræstation, etik og socialt ansvar. Sådanne krav stilles også til rejseindustrien og SAS koncernen som leverandør af ydelser i fly- og hotelbranchen.

Desuden skal alle virksomheder, der har indført et miljøledelsessystem, som er certificeret i henhold til ISO 14001 eller registreret i henhold til EMAS, sørge for, at alle deres underleverandører mindst har samme ambitionsniveau på miljøområdet som de selv.

Øget fokus på varemærker

Forbrugerne forventes i stigende grad ikke bare at se på selve produktet, men også på, hvad producenten står for og repræsenterer. Det er derfor stadig vigtigere for virksomhederne at



somhederne at formidle dette til deres kunder og interessenter. Udvikling og værdien af SAS koncernens varemærke får derfor stadig større betydning.

Bæredygtig udvikling

Erhvervslivet har handlet på forskellig vis for at opfylde omverdenens krav og forventninger, bl.a. ved at oprette organisationer som World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) og tilslutte sig Global Reporting Initiative (GRI).

WBCSD, der er en sammenslutning af 150 internationale virksomheder, har påtaget sig at understrege erhvervslivets lederrolle inden for bæredygtig udvikling. WBCSD beskæftiger sig især med spørgsmål som øko-effektivitet, innovation og virksomhedens sociale ansvar.

GRI er oprettet af FN's miljøorgan UNEP i samarbejde med den idealistiske organisation CERES. GRI's hovedopgave er at fastlægge retningslinjer for redegørelse for de miljørelaterede, økonomiske og sociale aspekter af virksomhedens arbejde med at skabe bæredygtig udvikling. Det vil sige en udvikling i overensstemmelse med Agenda 21, der blev vedtaget på FN-konferencen om miljø og udvikling i Rio de Janeiro i 1992.

SAS følger med stor interesse udviklingen inden for både WBCSD og GRI. F.eks. afspejles tankerne bag WBCSD's økoeffektivitetsprojekt i SAS Airlines miljøindeks. SAS benytter Deloitte & Touche's "Checklista för upprättande och utvärdering av frivilliga redovisningar" (tjekliste for udarbejdelse og vurdering af frivillige regnskaber) ved udformning af miljøregnskabet. Denne tjekliste bygger på retningslinjerne fra GRI.

SAS koncernen og dens forretningsenheder og forskellige selskaber fører desuden løbende dialog med forskellige interessenter. Ud over kunder, leverandører, politikere og myndigheder drejer det sig om miljø- og menneskerettighedsorganisationer.

Klimaspørgsmålet

Rejseindustriens og herunder især flybranchens største enkeltstående miljøpåvirkning er udslip af drivhusgassen kuldioxid. Inden for SAS koncernen tegner flyvirksomheden sig for størsteparten af kuldioxidudslippet.

Alt, hvad der har med klimaspørgsmålet at gøre, er derfor af afgørende betydning for SAS og hele flyindustrien. Ganske vist er sammenhængen mellem udslip af drivhusgasser og klimaforandringer genstand for en videnskabelig debat, men SAS har valgt at følge forsigtighedsprincippet og antager, at kuldioxidudslip påvirker klimaet.

Da der er en direkte sammenhæng mellem reduktion af kuldioxidudslip fra flymotorer og flyenes brændstofforbrug, er der overensstemmelse mellem SAS' indsats for af økonomiske grunde at holde brændstofforbruget nede og miljømålet om at minimere kuldioxidudslippet.

Den internationale flytrafik er ikke omfattet af Kyoto-protokollen om reduktion af drivhusgasser. Det fritager

den dog ikke for ansvaret for at reducere de globale udslip i henhold til FN's klimakonvention. FN's flyorgan ICAO undersøger, hvordan flytrafikken kan reducere sine globale udslip af drivhusgasser, og hælder til den anskuelse, at et system med helt åben handel med udslipsrettigheder er den rimeligste løsning. Det vil sige, at flybranchen, som i en overskuelig fremtid vil være afhængig af fossilt brændstof, og dermed skaber drivhusgasser, kan købe udslipsrettigheder af aktører, der lettere kan nedbringe deres udslip ved f.eks. at gå over til biobrændstof.

Samarbejde

Navnlig SAS Airline er meget aktiv i det miljømæssige samarbejde. Foruden at være blandt foregangsvirksomhederne på miljøområdet i flysamarbejdet Star Alliance deltager repræsentanter for SAS Airline også i en række andre internationale sammenhænge i forbindelse med luftfart og miljø. Det drejer sig f.eks. om ICAO, hvor SAS Airline repræsenterer den internationale organisation for flyselskaber, IATA, i miljøkomitéen CAEP. SAS Airline er også medlem af IATA's miljøarbejdsgruppe og beskæftiger sig med miljøspørgsmål i den internationale flycateringorganisation IFCA og det europæiske flysamarbejde AEA.

Ligesom SAS Airline har Radisson SAS indledt et samarbejde med både lokale og internationale organisationer, f.eks. med Red Barnet. SAS Airline har desuden et samarbejde med Verdensnaturfonden WWF og den norske miljøorganisation Bellona.

Forskning og udvikling

SAS Airline er et af de flyselskaber, der er mest aktivt på miljøområdet, når det gælder bestilling af nye fly og motorer. SAS' miljøkrav har i flere tilfælde været afgørende for at få navnlig flymotorindustrien til at satse på nye og mere miljøoptimerede løsninger. I øjeblikket er SAS sammen med Boeing og et par motorproducenter i gang med et projekt, der skal finde frem til løsninger, som kan reducere støj fra eksisterende fly og motorer.

Ny organisation og ny miljøorganisation

SAS' nye ledelse indførte en ny koncernstruktur og ledelsesorganisation i maj 2001. Koncernledelsen, eller Group Management (GM), som den hedder i SAS, består af fem personer inkl. koncernchefen.

Koncernens virksomhed er opdelt i fire forretningsområder. Ud over GM findes der stabsfunktioner og støttefunktioner. Sidstnævnte er ligeledes gjort til selvstændige forretningsenheder, hvorved de har fået et større miljøansvar.

Miljøspørgsmålene sorteres under Government and External Relations (GER), som er en stabsfunktion. GER refererer til SAS koncernens informationsdirektør, som indgår i GM.

GER håndterer spørgsmål vedrørende koncernens eksterne relationer, dvs. infrastruktur, miljø, myndigheds-kontakter, luftfartens rammebetingelser samt øvrige

spørgsmål, der berører koncernens samfundsansvar. Herved fordeles ansvaret for miljøspørgsmålene, og de får deres naturlige plads sammen med andre spørgsmål, som vedrører koncernens eksterne relationer.

For SAS Airline er miljøansvaret primært et linjeansvar med en ansvarlig i hvert land. Desuden findes der fagområdeansvarlige, som arbejder på tværs af organisationen. SAS Airlines miljødirektør fungerer også som rådgiver for koncernledelsen i miljøspørgsmål.

Rezidor SAS Hospitality har en direktør for miljø og sociale spørgsmål, som refererer direkte til chefen for forretningsområdet. Derudover er der en miljøkoordinator på hvert hotel og i visse tilfælde også en koordinator på regionsniveau.

De øvrige dele af koncernen har nu en miljøchef eller miljøkoordinator, alt efter hvor omfattende virksomheden er, og hvor stor dens miljøpåvirkning er.

Tidligere blev SAS koncernens miljøarbejde koordineret via SAS Miljøforum. Det erstattes efterhånden af nye formelle grupper på forskellige niveauer samt nye netværksgrupperinger for miljøspørgsmål. Det kan dreje sig om miljøchefer for de respektive forretningsenheder eller alle, som arbejder med indkøb osv.

Den nye koncernstruktur indebærer, at SAS kan effektivisere miljøarbejdet yderligere. Alle virksomheder vil efterhånden blive indordnet under den nye politik for miljø og bæredygtighed.

Ledelse og opfølgning

Mål og strategi for miljøarbejdet fastlægges årligt af Group Management på grundlag af en miljøpolitik. Koncernens overordnede mål og strategier opdeles siden og gøres til operationelle mål og planer for de respektive forretningsområder og selskaber. Miljøarbejdet er en integreret del af den samlede virksomhedsstyring, og SAS koncernen har således ikke et separat miljøledelsessystem.

SAS' Miljøindeks, som i øjeblikket kun omfatter SAS Airline, fik øget betydning som styringsinstrument i 2001. Der rapporteres til GM to gange om året. SAS koncernen begyndte i 2001 at anvende et såkaldt Balanced Score-

card (BSC) som et led i virksomhedsstyringen. SAS Airlines ledelsesgruppe har indført et miljønøgletal i sit BSC.

Miljø indgår også som et vigtigt punkt i de interne kontrolrevisioner og arbejdspladsvurderinger, som løbende gennemføres af helse-, miljø- og sikkerhedsafdelingerne (HMS) i SAS koncernen.

Politik for sustainability og miljø

SAS koncernen formulerede i 2001 en politik for sustainability og miljø og en implementeringspolitik, som gælder hele koncernen, se side 9.

Der er formuleret en ny miljøpolitik, som understøtter politikken om bæredygtighed:

"SAS skal bidrage til en bæredygtig udvikling ved at minimere sin miljøbelastning og optimere sit ressourceforbrug."

Overordnede miljømål

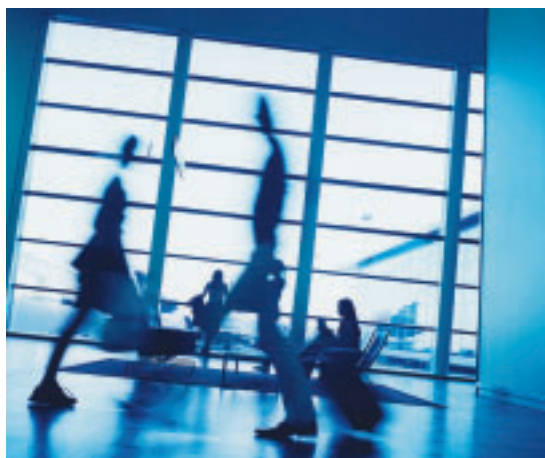
Målet er, at SAS Airline skal være det bedste flyselskab i Europa på miljøområdet – et mål, som virksomheden mener at kunne opfylde. Rezidor SAS Hospitality arbejder på at tage føringen i den internationale hotelbranche med hensyn til at være en ansvarlig virksomhed med miljø og socialt ansvar som vigtige grundsten.

Regnskabsmetode

Ud fra både et økonomisk og et miljøsynspunkt stammer tallene vedrørende miljøpræstation og resultater i årsregnskabet hovedsagelig fra SAS koncernens vigtigste virksomheder, dvs. fly- og hotelvirksomhed. Oplysningerne er dog ikke konsolideret.

Forklaringen er, at der er anvendt forskellige indsamlings- og beregningsmetoder som grundlag for de respektive forretningsområders, selskabers eller enheders miljødata. Årsagen er, at SAS ikke tidligere samordnede sit miljøarbejde på koncernniveau, idet de respektive selskaber og forretningsenheder udførte deres eget miljøarbejde. Tidligere fokuseredes der regnskabsmæssigt først og fremmest på flyvirksomhedens miljøpåvirkning.

Det er hensigten at indføre ensartede indsamlings- og





beregningsmetoder, så vi kan styre og følge op på udviklingen i forbindelse med koncernens miljøpræstation. Derved bliver det også muligt i kommende års- og miljøregnskaber at præsentere miljødata, der er aggregeret på koncernniveau.

Opfølgning på operative miljømål

For oplysninger om, hvordan SAS koncernen har opfyldt sine miljømål, henvises til SAS Miljøregnskab 2001 på Internettet.

Vigtige hændelser

I oktober 2001 vedtoges en ny international støjcertificeringsstandard, som desuden har resulteret i et nyt EU-direktiv om flystøj, se også side 46.

SAS' overtagelse af det norske flyselskab Braathens vil højst sandsynligt medføre miljøgevinster især på det norske indenrigsmarked. Overtagelsen betyder, at den hidtidige overkapacitet kan nedbringes, hvorved der kan opnås både miljømæssige og økonomiske fordele.

Hvis SAS og Braathens tilsammen opnår en højere kabinefaktor i Norge, betyder det et lavere brændstofforbrug, mindre kuldioxidudslip og store besparelser.

I 2001 var SAS genstand for intensiv mediebevågenhed i Skandinavien. Omtalen drejede sig primært om mistanker om tilsidesættelse af sikkerhedsarbejdet. Oplysningerne savnede ethvert grundlag, men de måtte alligevel kommenteres. Det var en stor fordel for SAS, at man åbent og ærligt havde gjort rede for alt i miljøregnskabet, også uheld og mindre behagelige resultater. Medierne kunne hurtigt forsynes med kendsgerninger, og SAS havde lettere ved at imødegå kritik.

SAS Airline – flyvirksomheden

Til forskel fra året før steg SAS Airlines samlede produktion i 2001 mere end den udnyttede kapacitet. Kabinefaktoren faldt fra 67 til 65%, hvis man kun medregner betalende passagerer, dvs. rejsende, der betaler mere end 25% af den ordinære billetpris. Det samlede brændstofforbrug steg med 0,4% til 1.652.000 m³.

SAS Airline indfasede i 2001 23 helt nye fly, som alle har en bedre miljøpræstation end de fly, de erstatter.

De nye Airbus A340 og A321 blev først leveret sidst i 2001 og nåede derfor ikke at få nogen større indflydelse på resultatet. Den forbedrede miljøpræstation vil dog blive mærkbar i de kommende år, hvor alle de bestilte fly tages i brug. De nye fly har større kapacitet og frem for alt et lavere relativt brændstofforbrug.

I april 2001 besluttede SAS at vælge Rolls Royce Trent 772B-motoren til langdistanceflyet A330. Den samlede økonomi var afgørende, men denne motor var også den mindst støjende, havde et 1% lavere brændstofforbrug, og den var desuden lettere end alternativerne, hvilket bidrager til bedre brændstoføkonomi og mindre kuldioxidudslip. Den nærmeste alternative motor fra en anden producent havde dog en bedre præstation med hensyn til udslip af kvælstofoxider.

SAS har oplevet tekniske problemer med de såkaldte DAC-motorer i de nye Boeing 737-fly. Problemerne blev opdaget i 2000, og der blev truffet nogle midlertidige foranstaltninger i 2001. Motorproducenten har i mellemtiden fundet frem til en endelig løsning på problemet, nemlig et nyt design af turbinebladene. Alle DAC-motorer vil blive udstyret med de nye turbineblade i løbet af 2002 og 2003.

SAS Airline – kabinevirksomheden

Cateringleverandøren har i 2001 taget nye og ombyggede produktionskøkkener i brug, hvilket har medført et lavere vand- og energiforbrug. Derimod er affaldsmængden øget noget. I årets løb har SAS Airline og leverandøren arbejdet på at sikre data og skabe målingstal for virksomheden.

De danske myndigheder indførte nye bestemmelser i årets løb på grund af udbruddet af mund- og klovsyge. F.eks. skal affaldet fra alle indkommende fly fra Storbritannien, Irland, Frankrig og Holland håndteres helt separat. SAS valgte i den forbindelse så vidt muligt at bruge engangsmateriale. Miljøpåvirkningen af disse foranstaltninger har ikke kunnet klarlægges.

I SAS koncernens nye organisation er al kabinerelateret

virksomhed samlet i forretningsenheden Inflight Services, hvor miljø er et prioriteret område. I efteråret 2001 blev der oprettet en ny stilling som miljøingeniør. Denne skal bruge 50% af sin tid på miljøprojekter.

Der skal altid tages hensyn til miljøaspekterne, når der træffes beslutninger, og det gælder også udvikling af nye kundetilbud og serviceydelser om bord. Derfor undersøges muligheden for at benytte engangsservice af genbrugspapir på de korte distancer. Der er i denne forbindelse også udviklet et nyt hjulsystem, som reducerer sereringsvognenes vægt.

SAS Airline – aktiviteterne på jorden

SAS's ejendomsafdeling i København har fået installeret styreenheder for at optimere driften af gas- og oliefyr i to terminalbygninger på i alt 36.000 m². En undersøgelse viser, at foranstaltningerne medfører en energibesparelse på 15% om året.

I forbindelse med, at SAS i 2001 solgte 11 lufthavnsbygninger med en sale leaseback-aftale, foretog man i samarbejde med køberne en grundig gennemgang af al dokumentation vedrørende bygningerne, herunder årsregnskaber og miljørapporter. Desuden foretog man

besigtigelser og undersøgte f.eks. eventuelle forekomster af asbest eller andre problematiske byggematerialer. Der blev ikke konstateret væsentlige eksisterende eller potentielle miljøproblemer.

SAS Cargo

SAS Cargo iværksatte i 2001 et projekt sammen med en af de største kunder. Formålet er at skabe en model og en standard for beregning af miljøpåvirkninger fra flyfragt. SAS Cargo arbejder i 2002 videre på at opbygge et miljøledelsessystem i henhold til ISO 14001.

Air Botnia

Air Botnia udskiftede i maj 2001 sine Fokker F28 med AVRO RJ 85, som har en bedre miljøpræstation. Dermed ophørte de problemer, selskabet havde tidligere med overskridelser af tidsgrænserne for landing med kapitel 2-fly i Gardermoen.

Air Botnias brændstofforbrug steg i 2001 til 37.000 (35.000) m³.

Braathens

Braathens brændstofforbrug, herunder til den norske

Brændstofforbrug og emissioner i forhold til produktion

Sammenligning med andre flyselskaber (kilde: selskabets senest offentliggjorte års- og miljøregnskab)

g	British Airways 2001	Lufthansa 2000/2001	KLM 2000/2001	Alitalia 2000	Finnair 2000	SAS Airline 2000
Brændstofforbrug						
Pr. ATK	216	226	217	285	–	297
Pr. RTK	331	299	277	398	378	459
Pr. RPK	44	48	48	57	44	57
Kuldioxid						
Pr. ATK	680	713	685	899	–	935
Pr. RTK	1.008	942	874	1.255	1.184	1.447
Pr. RPK	139	153	150	179	137	179
Kvælstofoxider						
Pr. ATK	3,2	3,4	2,7	4,0	–	3,3
Pr. RTK	5,0	4,5	3,5	5,6	5,0	5,1
Pr. RPK	0,7	0,7	0,6	0,8	0,6	0,6
Gennemsnitlig flystrækning pr. passager						
km/passager	2.771	2.120	3.728	1.593	1.682	980

I tabellen sammenholdes forskellige flyselskabers brændstofforbrug og emissioner med produktionen.

ATK, RTK og RPK er forskellige produktionstal. ATK betyder tilgængelig kapacitet til passagerer og gods, RTK er betalt passagerkapacitet, og RPK er betalte passagerkilometer.

På trods af at SAS Airline har fornyet sin flyflåde i de seneste år og investeret i fly med den bedste miljøpræstation (hvor brændstoffeffektiviteten har været et af de tungest vejende kriterier for valg af fly og motorer), har SAS Airline et højere brændstofforbrug end konkurrenterne.

Det betyder ikke, at SAS Airlines miljøpræstation er ringere end konkurrenternes, men det afspejler, at SAS har et andet trafikmønster. Sammenlignet med konkurrenterne har SAS Airline

et meget stort antal flyvninger over korte afstande, hvilket skyldes, at en stor del af flyvirksomheden foregår på det skandinaviske hjemmemarked. Korte flyvninger giver et større brændstofforbrug pr. passagerkilometer. Forklaringen er, at starterne er mest brændstoffkrævende.

Flere af konkurrenterne har meget få korte flyvninger, idet deres primære virksomhed er interkontinentale flyvninger. Det er en af forklaringerne på, at de sammenlignet med SAS Airline har så høj en brændstoffeffektivitet. Andre konkurrenter driver chartervirksomhed, hvilket også normalt øger brændstoffeffektiviteten, idet charterfly ofte har flere flysæder og desuden så godt som altid er fyldt helt op på lange ruter.

indenrigstrafik, faldt på grund af en produktionsnedgang til 157.000 (162.000) m³.

Braathens er i dialog med myndighederne om udledning af vaskevand fra flyvask på den tekniske base i Stavanger, hvor et nyt rensningsanlæg til 2,9 MSEK tages i brug i 2002.

Widerøe's Flyveselskab

SAS koncernen er majoritetsaktionær i Widerøe's Flyveselskab, som er det største regionale flyselskab i Norge. I 2001 faldt selskabets brændstofforbrug til 38.000 (39.000) m³.

Rezidor SAS Hospitality

Som det fremgår af side 67–70 er Rezidor SAS Hospitality inde i en kraftig vækstfase. Selskabet driver i øjeblikket to hotelkæder, Radisson SAS, som består af 152 hoteller, og Malmaison, som har 8 hoteller.

I foråret 2001 blev der oprettet en ny stilling som miljødirektør med ansvar for sociale spørgsmål, og der er udviklet et program for ansvarlig virksomhed. Det tager højde for flere aspekter af bæredygtig udvikling, nemlig naturmiljø, menneskerettigheder, sundhed og sikkerhed, forretningsetik og risikoforebyggelse.

Radisson SAS har i årets løb opnået store miljømæssige fremskridt. Miljøorganisationen er blevet styrket og både overordnede og konkrete miljømål fastlagt. Hertil er koblet nøgletal, som dækker både sociale og miljømæssige spørgsmål.

Nøgletallene skal anvendes til intern planlægning, opfølgning, vurdering og analyse af hotellernes arbejde. Der er i 2001 udarbejdet en håndbog for ansvarlig virksomhed i Radisson SAS, som skal distribueres i begyndelsen af 2002. Samtidig er der iværksat et omfattende uddannelsesprogram.

Programmet for ansvarlig virksomhed, Responsible Business Programme, omfatter hele Rezidor SAS Hospitality, dvs. også Malmaison og nye varemærker, som kommer til. Radisson SAS har dog været de første til at påbegynde arbejdet med at indføre programmet.

Vand- og energiforbrug udgør hotelvirksomhedens væsentligste miljøpåvirkninger. I 2001 faldt vandforbruget pr. overnatning med omkring 20%. Det samlede årlige energiforbrug er faldet med 4% på trods af, at der er kommet tre nye hoteller til.

SAS Media

Selskabet driver hovedsagelig kontorvirksomhed. SAS Media fremstiller og udgiver de tidsskrifter, som distribueres i lommerne på stoleryggene i SAS-flyene. Selskabet har et miljøledelsessystem, som tager hensyn til både det ydre miljø og arbejdsmiljøet. Papirforbruget er det væsentligste miljøaspekt. I 2001 er der derfor gjort en indsats for at reducere dette, f.eks. er andelen af digitale annoncer øget fra 50 til 99% i 2001. I 2002 skal al annoncehåndtering foregå digitalt. Fra og med 2002 er der også en miljøansvarlig på SAS Medias kontor i Oslo.

Hændelser og overskridelser

Efter at flere personer i sommeren 2001 fik legionærsyge, hvoraf nogle er døde, er der fundet legionellabakterier i ventilations- og klima anlægget på Radisson SAS Hotel Atlantic i Stavanger. Efter hvad der hidtil er kommet frem, har hotellet overholdt alle relevante bestemmelser og vedligeholdelsesrutiner. Indtil dags dato er hotellet hverken blevet anmeldt af de lokale myndigheder, har fået bødeforlæg eller er blevet stillet for retten. Radisson SAS har i en pressemeddelelse gjort det klart, at man vil påtage sig ansvaret, hvis det viser sig, at hotellet er skyld i det skete.

Braathens har overskredet de tilladte grænseværdier for udslip af tungmetaller i vaskevand fra flyvask på den tekniske base i Stavanger. Air Botnia havde relativt mange overtrædelser af operative støjrestriktioner i Gardermoen frem til maj 2001, hvor man tog nye fly i brug.

SAS koncernen har ikke gjort sig skyldig i anmeldelsespligtige udslip i øvrigt eller haft forurenende hændelser af betydning. Ingen virksomheder har været indblandet i miljørelaterede uoverensstemmelser.

SAS koncernen har i dag ingen kendte miljørelaterede problemer af betydning, som kan påvirke driftsregnskab og balance i de kommende år.

Yderligere oplysninger om SAS koncernens miljøarbejde findes i SAS Miljøregnskab 2001 på Internettet.

Ressourceforbrug og miljøpåvirkning

Af SAS koncernens samlede miljøpåvirkning tegner flyvirksomheden sig for 86%, hotelvirksomheden for 12% og øvrig virksomhed for 2%.

Flyvirksomhed



Hotelvirksomhed



Øvrig virksomhed



Miljø og økonomi



Miljøarbejdet i SAS har flere overordnede mål: Ud over at sørge for, at koncernen driver sin virksomhed i overensstemmelse med miljølove og -bestemmelser, handler det om at bidrage til en mere effektiv ressourceudnyttelse. Miljøarbejdet skal desuden være med til at styrke SAS' varemærke.

SAS koncernens virksomhed er karakteriseret ved en tæt sammenhæng mellem økonomi og miljøpåvirkninger. Det gælder især sammenhængen mellem en ældre flyflåde, indfasningen af nye fly, brændstofforbruget og de udslip, der er forbundet med brændstofforbruget. Omkostningerne til flybrændstof udgjorde i 2001 10% af koncernens samlede omkostninger. Samtidig tegnede forbrænding af flybrændstof i flymotorerne sig for størsteparten af koncernens samlede miljøpåvirkning i form af udslip af især kuldioxid (CO₂) og kvælstofoxider (NO_x) samt støj.

Et andet væsentligt miljø- og omkostningsaspekt for koncernen er energiforbruget i aktiviteterne på jorden og i hotelvirksomheden. Koncernens øvrige miljøaspekter, f.eks. overskridelse af godkendelser, uenigheder, forpligtelser i forbindelse med forurenede ejendomme osv., havde ligesom tidligere år kun ringe økonomisk betydning i 2001.

Luffarten betaler for sin infrastruktur

Det er kendetegnende for luffarten, at den betaler omkostningerne til den infrastruktur, der benyttes, dvs. lufthavne og flyveledelse. Betalingen sker gennem en række forskellige afgifter, herunder forskellige typer miljøafgifter og miljørelaterede afgifter. I 2001 betalte SAS Airline på globalt plan ca. 5,3 mia. SEK for at benytte infrastrukturen, hvoraf ca. 3,6 mia. udgjorde SAS' egne omkostninger, og den resterende del var skatter og afgifter, som SAS har administrativt ansvar for. Infrastrukturomkostningerne svarer til 12,4 (ca. 13) % af SAS Airlines omsætning.

Miljøafgifter

Miljøafgifterne skal dække omkostningerne til særlige miljøforanstaltninger, f.eks. støjdemningssystemer og støjsolering af ejendomme omkring lufthavnsområdet.

Miljøafgifterne er normalt forbundet med flyenes miljøegenskaber og indgår i landingsafgiften. I 2001 betalte SAS Airline i alt 29 (13) MSEK i miljøafgifter, hvilket svarer til 0,5% af infrastruktureafgifterne. Ca. halvdelen er støjafgifter i Sverige for støjsolering af ejendomme omkring lufthavnene.

Miljørelaterede afgifter

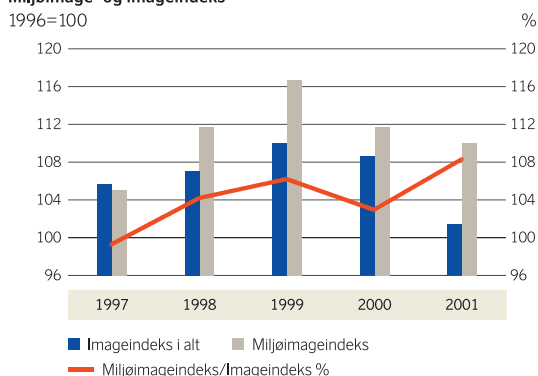
Miljørelaterede afgifter behøver ikke at modsvare specifikke miljøomkostninger. De er udelukkende indført for at give en form for bonus til selskaber, hvis fly har en bedre miljøpræstation end andre. En operatør, som udskifter sine fly med fly, der har en bedre miljøpræstation, kan således reducere sine omkostninger i forhold til konkurrenterne.

Miljøafgifter og miljørelaterede afgifter vedrører hovedsagelig støj. Der foregår dog drøftelser i flere lande om også at indføre andre miljørelaterede afgifter baseret på flyenes udslip af kulbrinte og NO_x. Sverige og Schweiz anvender allerede sådanne systemer.

Udstødningsrelaterede landingsafgifter

Det svenske og det schweiziske system med emissionsbaserede landingsafgifter adskiller sig noget fra hinanden. Mens det schweiziske system bygger på, hvor store mængder kulbrinte og NO_x flyene slipper ud, omfatter det svenske system kun udslip af NO_x.

Miljøimage- og imageindeks



SAS Airline har i 2001 gennem indfasning af nye fly alene i Sverige sænket emissionsafgiften fra 49 MSEK til 34 MSEK. Den generelle rabat på landingsafgiften udgør 44 MSEK som kompensation for emissionsafgiften.

Støjrelaterede landingsafgifter

Flystøj er et miljøproblem, som i de seneste år har medført øgede omkostninger for SAS Airline og andre flyselskaber. De fleste lande har indført støjrelaterede landingsafgifter, som belønner de fly, der støjer mindst, med en lavere afgift.

Det må også understreges, at støjafgifterne i mange tilfælde skal dække lufthavnsoperatørernes reelle omkostninger. Det indebærer, at de kan blive tvunget til at forhøje støjafgifterne i takt med, at flyselskaberne investerer i en mindre støjende flyflåde.

Miljørelaterede skatter

Ud over omkostninger til infrastruktur betaler SAS miljørelaterede skatter. SAS Airlines omkostninger til miljøbegrundede passagerafgifter i Danmark og Norge, miljørelateret fiskal CO₂-afgift i Norge samt miljørelaterede energiskatter i Danmark steg i 2001 til 960 (849) MSEK.

Øvrige miljørelaterede omkostninger

SAS Airlines øvrige miljørelaterede omkostninger i 2001 for affald, rensningsanlæg mv. steg til 45 (44) MSEK, og de reviderede omkostninger til miljøorganisationen udgjorde 9,0 (9,0) MSEK.

Handel med udslipsrettigheder

FN's organ for civil luftfart, ICAO, er i gang med at undersøge, hvordan flyvirksomheden kan inkorporeres i et system til handel med udslipsrettigheder for CO₂. Flyselskaberne, som i en overskuelig fremtid vil være afhængige af fossilt brændstof, bliver nettoindkøbere af udslipkvoter. De økonomiske konsekvenser heraf kendes ikke i øjeblikket.

Miljø er vigtigt for værdien

SAS koncernen kan ikke påvise nogen direkte miljørelaterede indtægter. Derimod påvirker miljøarbejdet indirekte værdien af varemærket. Diagrammet på modstående

side viser, at miljøarbejdet bidrager væsentligt til udviklingen af SAS' image.

I øvrigt bidrager miljøarbejdet først og fremmest til forbedret omkostningseffektivitet. Investeringer i den bedste kommercielt tilgængelige teknik i flyvirksomheden medfører et lavere brændstofforbrug og mindre udslip pr. passagerkilometer, hvilket igen medfører relativt lavere miljøafgifter og miljørelaterede afgifter. Miljøtilpassede indkøb og kildesortering af affald medfører mindre affaldsomkostninger. Mindre svind og en generelt forbedret ressourcehusholdning er andre omkostningspåvirkende effekter af miljøarbejdet.

Miljørelaterede forretningsrisici og -muligheder

Et velovervejet og offensivt miljøarbejde nedsætter risikoen for overtrædelser af miljøbestemmelserne, som både kan medføre negativ omtale og direkte omkostninger i form af bøder og skadeserstatninger. Gennem offensivt miljøarbejde nedsættes ligeledes risikoen for overraskende nye og skærpede miljøkrav fra markedet eller myndighederne. Ved at komme lovkrav eller skatterelaterede krav i forkøbet kan SAS få en konkurrencefordel.

Udsigter for de kommende år

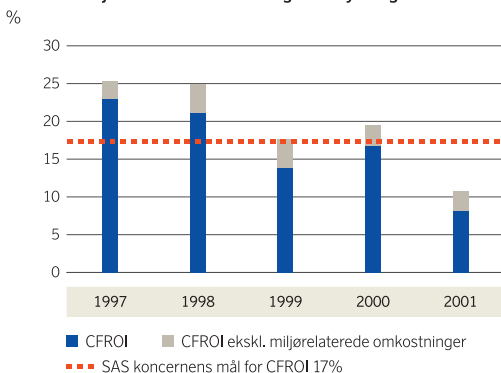
Der er indført en ny certificeringsklasse vedrørende støj, kapitel 4, men den gælder kun nye fly fra 2006. Alle de fly, som SAS køber i øjeblikket, lever op til kravet om lavere støjniveau, hvilket derimod ikke gælder den eksisterende MD80-flåde. Det kan påvirke MD80-flyenes værdi, navnlig hvis lufthavnene begynder at anvende kapitel 4 som driftsbegrænsning, hvilket i og for sig ikke er hensigten.

Den fortsatte indfasning af nye fly, først og fremmest Airbus A321, A340, Q400 og Boeing 737, betyder, at SAS Airline befinder sig i en relativt gunstig position, hvad angår præstationsafhængige miljøafgifter, miljørelaterede afgifter og bestemmelser.

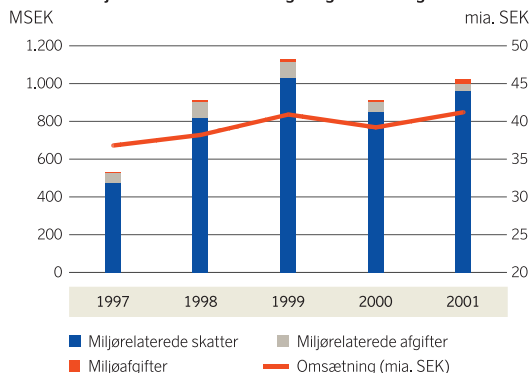
Nøgletal

SAS Airlines vigtigste miljørelaterede nøgletal er et miljøindeks, som måler udviklingen i miljøeffektiviteten, se side 104. Læs mere om nøgletal og definitioner i miljøregnskabet på Internettet.

Eksterne miljørelaterede omkostningers betydning for CFROI



Eksterne miljørelaterede omkostninger og omsætning



SAS koncernens Miljøregnskab 2001 på Internettet

SAS Miljøregnskab 2001 indeholder flere oplysninger end nogen sinde. Det skyldes, at det udelukkende offentliggøres på Internettet. Miljøregnskabet er udformet, så det både kan læses på skærmen og i udskrift i A4-format.

SAS Miljøregnskab 2001 findes på adressen www.sas.dk/miljo. Herfra kan dokumentet downloades til harddisken. På denne måde kan man læse miljøregnskabet uden at skulle være på Internettet. Det gør det også hurtigere at læse, da der ikke er nogen mærkbare forsinkelser, når man blader mellem siderne.

Strukturen i miljøregnskabet på nettet bygger på SAS

koncernens nye organisation. Hver side viser tydeligt, hvor i dokumentet læseren befinder sig.

Læsere, som kun er interesseret i et bestemt svar, kan finde det via fritekstsøgning. Desuden findes der for de særligt interesserede links i dokumentet, som fører til yderligere oplysninger om det valgte emneområde.

Der er ligeledes henvisninger til andre websteder med interessant information om luftfart og miljø.

Vi modtager gerne synspunkter og kommentarer til SAS Miljøregnskab 2001, f.eks. via dokumentet på nettet eller e-mail til environment@sas.se.





◀ På startsiden er der links til de respektive forretningsområder eller selskaber i SAS koncernen. Klik på billederne for at komme videre.

Sådan fungerer navigeringen på siderne

Menyen til venstre på siden viser, hvilket forretningsområde og hvilken artikel man befinder sig i.

Links til Internettet

- Spanair
- Braathens
- Widerøe
- Air Botnia
- Affiliated Airlines

Menyen til højre kan vise overskrifter på forskellige artikler, links til relaterede artikler eller hjemmesider.

Links i brødteksten giver yderligere information.

Hvis man ikke vil benytte genvejene i artikelmenuen til højre, kan man i stedet klikke på pilen for at få vist artiklen i sin helhed. Tallene angiver sidetal i artiklen.

1 2

Nettofinansiering fra virksomheden • Cash flow fra virksomheden, internt tilførte midler efter driftskapitalændringer.

Nettogæld • Rentebærende gæld reduceret med rentebærende aktiver.

Nettodækningsgrad • Resultat efter finansielle poster i forhold til omsætning.

NKI • "Nöjd Kund Index" måler, hvordan kunderne oplever SAS service. Målingerne gennemføres hvert halve år.

NPV • Nutidsværdi – netto, anvendes ved beregning af kapitaliserede fremtidige omkostninger for operationel flyleasing.

Operationel leasing • Operationel leasing baseres på en leasingaftale, hvori de risici og fordele, der er forbundet med ejerskabet, forbliver hos leasegiveren og sammenlignes med leje. Leasingafgiften udgiftsføres løbende på resultatet.

Operationel leasingkapital • Den årlige omkostning til operationel flyleasing multipliceret med syv.

Operativt cash flow • Nettofinansiering fra virksomheden for SAS koncernen divideret med antal aktier.

P/CE-tal • Gennemsnitlig aktiekurs divideret med cash flow pr. aktie efter betalt skat.

P/E-tal • Gennemsnitlig aktiekurs divideret med overskud pr. aktie efter beregnet skat.

PULS • Personaleundersøgelse om livet i SAS. Mål for personalets opfattelse af deres arbejdsmiljø, gennemføres én gang årligt.

Regularitet • andelen af gennemførte flyvninger i forhold til tidstabellagte flyvninger eksklusive de, der er indstillet af kommercielle grunde.

Rentedækningsgrad • Driftsresultat tillagt finansielle indtægter i forhold til finansielle omkostninger.

Resultat pr. aktie (EPS) • Resultat efter skat divideret med totalt antal aktier.

REVPAR, Revenue per available room • Indtægt pr. disponibelt hotelværelse.

RPK, betalte passagerkilometer • Antallet af betalende passagerer multipliceret med den strækning i km som disse flyves.

RTK, Betalte tonkilometer • Antal ton betalt trafik (passagerer, fragt og post) multipliceret med den strækning i km, som denne trafik flyves.

Sale leaseback • Salg af et aktiv (fly, ejendom etc.) som derefter lejes tilbage.

Soliditet • Egenkapital plus udskudt skat og minoritetsinteresser i forhold til balancen.

Totalforrentning • Summen af kursændring og udbytte.

Total lastfaktor • Forholdet mellem RTK og ATK i %. Den andel af samlet tilgængelig kapacitet, der er solgt og fløjet.

TSR • Total Shareholder Return, den gennemsnitlige totale forrentning.

Udbudte sædekilometer • Se ASK.

Udbudte tonkilometer • Se ATK.

WACC • Gennemsnitlig total kapitalomkostning består af den gennemsnitlige omkostning for gæld, egenkapital og operationel flyleasing. Finansieringskilderne beregnes og vejes i overensstemmelse med markedsværdien for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nutidsværdi for omkostninger til operationel flyleasing.

Wet lease aftale • Leje af fly inkl. besætning.

Yield • Se enhedsindtægt.

Finansiell information

Generalforsamling	17. april 2002
Delårsrapport 1, januar-marts 2002	14. maj 2002
Delårsrapport 2, januar-juni 2002	7. august 2002
Delårsrapport 3, januar-september 2002	12. november 2002
Regnskabskommuniké 2002	februar 2003
Årsregnskab 2002 og Miljøregnskab	marts 2003

SAS koncernens månedlige trafik- og produktionsstatistik udkommer den 6. arbejdsdag i hver måned.

Alle rapporter findes på engelsk, dansk, norsk og svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, fax +46 8 797 15 15. De findes også tilgængelige og kan bestilles på Internet: www.sas.dk

Investor Relations: Sture Stølen +46 8 797 14 51

e-mail: investor.relations@sas.se



Produktion: SAS og Wildeco
Foto: U. Owenede,
H. Bévengut-Lasson m.fl.
Tryk: Jernström Offset
Papir: Silverblade Matt

SAS AB (publ)
org. nr. 556606-8499
SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00
www.sas.dk