



# SAS koncernens årsredovisning 2001

& Miljöredovisningen  
i sammandrag

[www.sas.se](http://www.sas.se)



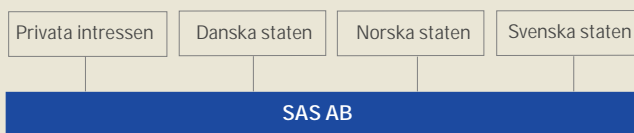
## Den största flygkatastrofen i SAS historia

Den 8 oktober 2001 var en sorgens dag för SAS. Den största katastrofen i företagets historia var ett faktum då SK 686 på väg från Milano till Köpenhamn havererade under start och 118 personer förlorade livet. Vi sörjer omkomna arbetskamrater, passagerare och övriga som drabbades vid olyckan. Våra tankar är fortsatt hos anhöriga och vänner till de drabbade. Den vanmakt och bestörtning vi känner inför katastrofen kommer att prägla SAS under lång tid och kan bara fylla ett konstruktivt syfte om ansträngningarna att förbättra flygsäkerheten ökar ytterligare i branschen som helhet.

Jørgen Lindegaard

## Detta är SAS koncernen

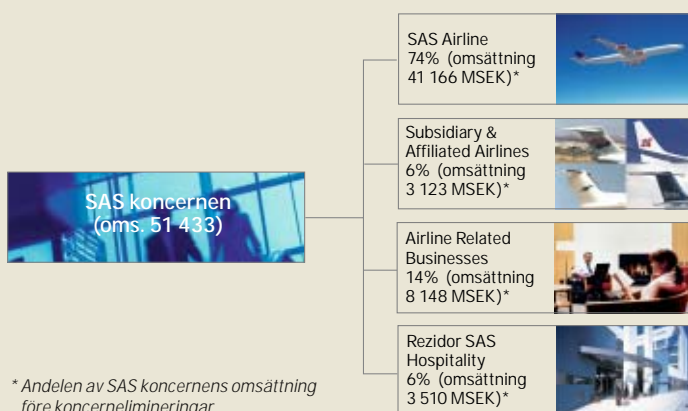
SAS koncernen har sedan den 6 juli 2001 en gemensamt noterad aktie genom SAS AB, på börserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Huvudägare till SAS AB är den danska, norska och svenska staten.



## Fyra affärsområden

SAS koncernen omsätter konsoliderat 51,4 miljarder SEK och har sammanlagt 31 035 medarbetare. Koncernen indelas i fyra affärsområden:

- **SAS Airline** innefattar SAS passagerartransporter med egna flygplan under eget varumärke. I affärsområdet ingår produktionsbolaget SAS Commuter samt bl.a. de självständiga affärsenheterna Scandinavian Ground Services och Scandinavian Technical Services.
- **Subsidiary & Affiliated Airlines** omfattar övriga flygbolag inom koncernen. Flygbolaget Braathens förvärvades under 2001. Sedan tidigare ägs Widerøe och Air Botnia. Ett avtal slöts under hösten 2001 om att öka ägarandelen i Spanair från 49% till 74%. Avtalet behandlas för närvarande av EU-kommissionen. Bland intresseföretagen finns Skyways, Cimber Air, British Midland, airBaltic och Grönlandsfly.
- **Airline Related Businesses** inkluderar SAS Cargo, Jetpak, SMART, SAS Trading, SAS Hosting och SAS Media, alla med merparten av försäljningen till externa kunder. Vidare ingår SAS Flight Academy och SAS Flight Support som säljer tjänster till såväl interna som externa flygbolag samt Scandinavian IT Group, som har merparten av sina kunder inom koncernen.
- **Rezidor SAS Hospitality** är SAS koncernens hotellverksamhet och arbetar med två hotellkedjor, Radisson SAS Hotels & Resorts samt Malmison.



# Innehåll

2001 i korthet	2
Viktiga händelser	3
<b>VD har ordet</b>	<b>4</b>
SAS koncernens nya struktur	6
SAS koncernens marknader	7
SAS koncernens affärsidé, mission, övergripande mål och värderingar	8
SAS koncernens strategier	9
SAS koncernens varumärken	10
<b>Kapitalmarknaden</b>	<b>11</b>
Introduktionen av en gemensam aktie	12
Aktien	13
Nyckeltal per aktie 1997-2001	17
Ekonomisk tioårsöversikt	18
SAS koncernens investeringar och kapitalbindning	20
Finansiering och kreditvärdighet	23
Finansiell riskhantering	24
SAS koncernens strategier för ökad konkurrenskraft	26
<b>Affärsområde SAS Airline</b>	<b>29</b>
Resultatutveckling	30
Flygsäkerhetsarbetet	31
Mål	34
Strategier	35
Omvärldsförutsättningar för flygindustrin	36
Konjunktur- och känslighetsanalys	38
Marknads- och trafikutveckling	40
Operationella nyckeltal	43
Flygplansflottan	44
Medarbetare	47
Distributionskanaler	49
Globalt nätverk – Allianser och partnerskap	51
<b>Affärsområde Subsidiary &amp; Affiliated Airlines</b>	<b>55</b>
<b>Affärsområde Airline Related Businesses</b>	<b>61</b>
<b>Affärsområde Rezidor SAS Hospitality</b>	<b>67</b>
<b>Ekonomisk redovisning</b>	<b>71</b>
Förvaltningsberättelse med resultat i sammandrag - kvartalsvisa uppgifter	72
SAS koncernens resultaträkning med kommentarer	76
SAS koncernens balansräkning med kommentarer	78
SAS koncernens kassaflödesanalys med kommentarer	80
Kommentarer och noter till Förvaltningsberättelsen - Redovisnings- och värderingsprinciper	82
Noter	86
Moderbolaget, SAS AB - resultat- och balansräkning samt noter	96
Förslag till vinstdisposition	97
Revisionsberättelse	97
Styrelse och revisorer	98
Koncernledning	100
<b>Miljöredovisningen i sammandrag</b>	<b>101</b>
Våra mål står fast	103
Verksamheten 2001	105
Miljö och ekonomi	112
Miljöredovisningen på internet	114
<b>Definitioner och begrepp samt informationstillfällen</b>	<b>116-117</b>

## 2001 i korthet



- **Marknadsutvecklingen** var positiv under första kvartalet. Därefter noterades en gradvis svagare efterfrågan. Efter den 11 september har efterfrågan fallit kraftigt. Mot slutet av året har en viss återhämtning skett i trafiken.
- **SAS koncernens omsättning** ökade med 3 893 MSEK, eller 8,2%, från 47 540 MSEK till 51 433 MSEK. Därav är 937 MSEK ökade passagerarintäkter.
- **Rörelseresultatet före avskrivningar, EBITDA**, uppgick till 743 (3 710) MSEK. Bruttovinstmarginalen minskade från 7,8% till 1,4%. Avskrivningarna var 251 MSEK högre i huvudsak till följd av flygplansinvesteringar. Koncernens realisationsvinster från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick till 673 (490) MSEK. Resultat före skatt uppgick till -1 140 (2 829) MSEK.
- **SAS koncernens investeringar** inklusive förskottsbetalningar uppgick för året till 11 374 (9 911) MSEK.
- **SAS koncernens likvida medel** per 31 december 2001 uppgick till 11 662 (8 979) MSEK. Under året har ett antal obligationslån emitterats om totalt 600 MEUR.
- **Arbetet med att anpassa verksamheten** till den lägre efterfrågan präglade SAS koncernen under hösten. Det beslöts att genomföra kapacitetsreducerande åtgärder i SAS Airline, med en total övertalighet om cirka 3 500 tjänster som följd. Neddragning av flygplanskapacitet samt nedläggning av vissa linjer har en årseffekt om 500 MSEK och övriga åtgärder beräknas ha en resultatförbättrande effekt om 2 400 MSEK på årsbasis. Intäkthöjande åtgärder motsvarande en intäktsökning med 2 200 MSEK på årsbasis har också genomförts.
- **Rezidor SAS Hospitality** öppnade och/eller omprofilerade tio hotell under året. Hotellindustrin drabbades på samma sätt som flygindustrin hårt av konjunktur nedgången samt av händelserna i september 2001. Intäkterna för helåret uppgår till 3 510 (3 122) MSEK.
- **Resultat per aktie** för helåret 2001 blev för SAS koncernen -6,58 (12,98) SEK och eget kapital per aktie uppgick till 96,06 (106,50) SEK.
- **En koncernövergripande Sustainability policy** utarbetades under 2001. Den godkändes av koncernledningen i februari 2002 och kommer att införas i hela koncernen under det kommande året.

### Ekonomiska nyckeltal

	Affärsområden**									
	SAS koncernen		SAS Airline		Subsidiary & Affiliated Airlines*		Airline Related Businesses		Rezidor SAS Hospitality	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Omsättning, 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 före skatt, MSEK	-1 140	2 829	-1 499	1 951	7	106	160	180	208	583
Investeringar, MSEK	11 374	9 911	10 227	9 093	429	129	542	381	176	308
Antal flygplan	275	-	200	203	75	-	-	-	-	-
Antal dagl avg. (genomsnitt)	1 221	1 258	915	938	306	320	-	-	-	-
Antal destinationer	128	-	94	92	51	52	-	-	-	-
Medelantal anställda	31 035	30 943	22 364	23 777	1 530	1 495	4 038	2 540	3 103	3 131
CO <sub>2</sub> , 1 000 ton	-	-	4 110	4 095	-	-	-	-	0,006	-

\* Spanair är konsoliderat enligt kapitalandelsmetoden med 49%. Braathens är ej resultatmässigt konsoliderat i SAS koncernen under 2001. Braathens ingår i SAS koncernens konsoliderade balansräkning per 2001-12-31.

\*\* Fore koncernelimineringar.

# Viktiga händelser

## Första kvartalet 2001

- Marknadsdomstolen beslutade att EuroBonus-poäng intjänade på konkurrensutsatta inrikeslinjer i Sverige inte får användas till uttag av bonusförmåner.

## Andra kvartalet 2001

- Aktieägarna i SAS tre moderbolag erbjöds att byta sina aktier mot samma antal nyemitterade aktier i SAS AB, det nybildade holdingbolaget för SAS koncernen.
- Jørgen Lindegaard tillträdde den 8 maj 2001 som VD och koncernchef.
- SAS offentliggjorde i samförstånd med huvudägarna i norska Braathens avsikten att förvärva Braathens flygverksamhet, exklusive Malmö Aviation.

## Tredje kvartalet 2001

- Första dag för notering och handel med aktier i SAS AB var den 6 juli 2001.
- EU-kommissionen utdömde böter för SAS koncernen och Maersk Air på 39,375 MEUR respektive 13,125 MEUR för överträdelse av EUs konkurrensregler.
- Efter kritik för hanteringen av den s.k. SAS/Maersk-saken beslöt styrelsen i SAS AB att kalla till extra bolagsstämma för val av ny styrelse.
- Händelserna den 11 september drabbade flygindustrin hårt. SAS Airline reducerade kapaciteten med 12% motsvarande 16 flygplan.
- Det första om elva nya, större flygplan för interkontinental trafik, en Airbus A340-300 med hög miljöprestanda, levererades.

## Fjärde kvartalet 2001

- Norska Konkurrentilsynet godkände SAS koncernens köp av Braathens.
- SAS koncernen aviserade att avtal ingåtts i syfte att öka ägandet i Spanair från 49% till 74% av aktierna.
- Vid extra bolagsstämma den 6 november utsågs en ny styrelse.
- Flygplatsfastigheter såldes till Nordisk Renting och GE Capital för 3 miljarder SEK.
- Förvärvet av Braathens ASA genomfördes.

## Efter 1 januari 2002

- SAS Airlines samarbetsavtal med Skyways godkändes av det svenska Konkurrentverket.
- Interkontinentala linjen till Delhi lades ner den 1 februari på grund av svag passagerarutveckling.
- SAS koncernen implementerar resultatförbättrande åtgärder på totalt 6 400 MSEK.

## SAS aktier (lokal valuta)\*

	SAS AB (genomsnitt SEK)		SAS AB (noterat i Köpenhamn)		SAS AB (noterat i Oslo)		SAS AB (noterat i Stockholm)	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Valuta	SEK	SEK	DKK	DKK	NOK	NOK	SEK	SEK
Resultat per aktie	-6,58	12,98	-5,30	11,5	-5,72	12,5	-6,58	13,0
Börskurs vid årets slut	68,9	94,8	53,0	81,5	57,5	93,5	68,0	90,0
Utdelning (förslag 2001)	0,0	4,5	0,0	3,8	0,0	4,2	0,0	4,5
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	0,0	5,7	0,0	5,1	0,0	5,3	0,0	6,1

\* SAS AB noterades i Köpenhamn, Oslo och Stockholm den 6 juli. Kursutvecklingen före den 6 juli avser de tidigare noterade "moderbolagen", SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

## Övergripande mål

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

## VD har ordet



2001 var ett katastrofalt år för flygindustrin. Aldrig tidigare har branschens förutsättningar så snabbt och radikalt förändrats till det sämre. Förlusterna i flygindustrin som helhet blev enorma och tiotusentals anställda förlorade sina arbeten i flygbolagens strävanden att överleva krisen. För SAS koncernen slutade året med en förlust före realisationsvinster på närmare 1,8 miljarder SEK, det sämsta resultatet i bolagets historia. Inom koncernen genomförs nu rationaliseringsåtgärder ägnade att åter skapa lönsamhet. Dessa rationaliseringar innebär dessvärre också att många lojala och kompetenta medarbetare tvingas lämna koncernen. Den fulla vidden av 2001 års sammanbrott i flygindustrin är svår att överblicka. Allt talar dock för att den försvagade finansiella situationen, som blev konsekvensen av utvecklingen och händelserna under 2001, kommer att leda till en konsolidering inom flygbranschen.

Bakom flygkrisen 2001 ligger dels en markant konjunkturell nedgång, dels extraordinära och helt oförutsägbara händelser helt utanför samhällets eller näringslivets kontroll.

Året inleddes bra för SAS koncernen med ett starkt första kvartalsresultat. Förnyelsen av flygplansflottan med Airbus A340 och Airbus A321 bl.a. för att öka kapaciteten och ge SAS Airline en av de modernaste och mest miljöpåpassade flygplansflottorna i världen hade inletts. Det innebar det största investeringsprogrammet någonsin. Tiden präglades av stark optimism. Denna positiva utveckling skulle snabbt komma att vändas till sin motsats.

### **Konjunkturavmattning och krispåverkan**

Flygindustrin är känslig för förändringar i den samhälls-ekonomiska utvecklingen. Branschen påverkades där-

med snabbt av en tydlig konjunkturavmattning under sommaren 2001. Den 11 september inträffade de ohyggliga terrorattackerna i USA. Till den ekonomiska instabiliteten fogades nu en politisk och social oro och ett försvagat förtroende för flyget som säkert transportmedel. Resultatet blev en dramatiskt lägre efterfrågan. SAS koncernen, liksom branschen i övrigt, tvingades snabbt anpassa kapaciteten till de lägre nivåerna. I två steg beslöt vi att stänga ett antal destinationer, minska frekvenserna och ta totalt 21 flygplan ur produktion.

Den mycket negativa trafikutvecklingen, förändrade resvanor med bl.a. färre resenärer i den traditionella affärsklassen och en ny konkurrenssituation accentuerade ytterligare behovet av att adressera både kostnadsstruktur och intjäningsförmåga i flygverksamheten.

### **Kraftfulla resultatförbättringsåtgärder**

I de resultatförbättringsåtgärder, som presenterades i november 2001 ingår därför åtgärder av både intäktshöjande och kostnadsänkande natur. De förändringar vi skall åstadkomma spänner därmed över allt från produkt, produktion till marknadsföring och distribution samt administration inom koncernen. Trots att förändringarna bedöms leda till att cirka 3 500 heltidstjänster i koncernen blir överflödiga bedömer vi att SAS koncernens medarbetare idag har stor insikt om att vi måste förnya både kunderbjudande och arbetsmetoder. Sammantaget bedömer vi att en full resultatförbättrande effekt på över 6 miljarder SEK kommer att kunna uppnås före utgången av 2003. Det är angeläget att påpeka att den utveckling vi planerar för innebär en offensiv och expansiv strategi. Det handlar alltså inte om att spara SAS ur krisen, men väl att använda våra resurser, kvalitet och kompetens på ett sätt som gör oss till en av vinnarna i den framtida europeiska flygindustrin.

### **Milanokatastrofen**

Den 8 oktober 2001 inträffade det som inte fick ske, den ofattbara tragedin då SK686 från Milano till Köpenhamn havererade och 118 personer omkom. Våra tankar är fortsatt hos anhöriga, vänner, arbetskamrater till de drabbade. Den förtvivlan och vanmakt vi alla i SAS koncernen känner låter sig inte beskrivas, men sorgen över det inträffade kommer att präglja koncernen för lång tid framåt.

### **EU-kommissionens behandling av Maersk-samarbetet**

En händelse, som skapade stor negativ uppmärksamhet kring SAS koncernen var upptäckten av en lagstridig marknadsuppdelning mellan SAS koncernen och Maersk Air. Den olagliga överenskommelsen, som låg utanför det till EU anmälda samarbetet från 1998 de två bolagen emellan, fick konsekvensen att EU-kommissionen utdömde kraftiga

böter, att den ansvarige för uppgörelsen fick lämna koncernen och att SAS styrelse valde att avgå. Böternas storlek har överklagats. För att i möjligaste mån gardera oss mot en upprepning och för att fästa starkt fokus på konkurrensreglerna har vi dels organiserat oss på ett mer ändamålsenligt sätt och dels implementerat ett s.k. Competition Law Compliance Programme.

### En gemensam SAS-aktie

Men 2001 innehöll inte bara händelser av negativ karaktär. Införandet av en gemensam SAS-aktie, istället för som tidigare tre, var ett mycket positivt inslag. Det innebär ett viktigt steg mot bättre jämförbarhet med andra flygbolag, större likviditet i aktien och därmed också större intresse från analytiker och investerare. Med en gemensam aktie underlättas också möjligheten att kunna erbjuda våra medarbetare att bli delägare i företaget i takt med att resultatet förbättras. Det tror jag avgjort skulle öka känslan av delaktighet i verksamheten och sporra till ännu större affärsmässighet och ännu bättre samarbete för att uppnå gemensamma mål.

### Strategiska förvärv

Under året stärkte vi också våra positioner genom strategiska förvärv. Det gäller i synnerhet köpet av Braathens, som från 2002 ingår som en vital del i vår hemmamarknadsstrategi. Braathens har snabbt och på ett förtjänstfullt sätt anpassat verksamhet till rådande efterfrågan. Den viktiga uppgiften för oss är nu att på ett klokt sätt tillgodogöra oss synergieffekterna av samordningen, att värna om bolagets värdefulla egenskaper och samtidigt skapa en effektiv infrastruktur, som svarar mot kraven från resande till, från och inom Norge.

Förvärvet av aktiemajoriteten i Spanair, som för närvarande är föremål för behandling i EU-kommissionen, fyller både strategiska och finansiella syften. Med vår avsikt att öka ägarandelen från 49% till 74% i bolaget uppnår vi kontroll över bolagets utveckling samtidigt som vi försvarar den investering i företaget, som gjordes 1986. Spanair är ett mycket kostnadseffektivt bolag och SAS koncernen medverkar nu aktivt till att Spanair koncentrerar sina resurser för att bli ännu konkurrenskraftigare på hemmaplan och på den europeiska marknaden samtidigt som de interkontinentala linjerna läggs ner under 2002.

### Ny koncernstruktur

Min kommentar för 2001 har av naturliga skäl handlat primärt om flygverksamheten inom SAS Airline. Det förklaras av dess dominans, både till omsättning och resultatpåverkan i koncernen och för att SAS Airline 2001 utsatts för en exceptionell utveckling.

SAS koncernen består av långt mer än SAS Airline. Bland de aktiviteter, som vi prioriterat under året har varit att skapa en ny logisk struktur i koncernen som bidrar till bättre styrning av koncernen och som stödjer en hög grad av självständighet och affärsmässighet. Därigenom

underlättas också analysen och värderingen av SAS koncernen. Den operativa verksamheten indelas nu i fyra affärsområden. Vid sidan om SAS Airline finner vi, för det första, koncernens övriga hel- och delägda flygbolag. Denna del av SAS koncernen utvecklas lönsamt. I takt med att konsolideringen av europeisk flygindustri fortsätter kan detta affärsområde komma att växa ytterligare. Ett tredje område är flygbolagsrelaterade verksamheter. Dessa har, eller kan ha, ett växande antal kunder vid sidan om koncernens egen flygverksamhet och blir därmed mer konkurrensutsatta.

### Expansion inom hotelldelen

Det fjärde området är hotellverksamheten, Rezidor SAS Hospitality. Denna verksamhet drabbades också av den negativa konjunkturutvecklingen under 2001, vilket återspeglas i ett lägre resultat. Sammanfattningsvis är SAS koncernens hotellrörelse dock en mycket framgångsrik verksamhet, som utvecklas positivt och som visat sig väl rustad att klara den kraftfulla expansion som genomförts och som kommer att fortsätta.

### Stora utmaningar i branschen

Krisen i flygbranschen kommer att urskilja vinnare och förlorare. Den sviktande lönsamheten kommer att forceras fram åtgärder för bättre effektivitet, modernare produkter och en struktur, där samordningsvinster och skal fördelar tas tillvara. För Europas del är sannolikheten stor att antalet flygbolag kommer att reduceras.

Det är SAS koncernens avsikt att inte bara överleva utan att vara en av vinnarna, efter den svåra tid vi nu genomgår. En förutsättning är att vi under det närmaste året kan genomföra de nödvändiga förändringarna i SAS Airline. Jag har känt i mina många möten med SAS medarbetare att motivationen att medverka till detta är stor bland flertalet i SAS. Men förändringen kommer att kräva eftergifter och uppoffringar och vi kommer att tvingas överge många invanda rutiner för att hitta bättre arbetsformer. Vi ska också vara starkt lyhörda för marknadens krav och förväntningar när vi utvecklar våra nya produkter och tjänster.

Jag vill gärna tacka våra medarbetare för goda insatser under ett mycket svårt och ansträngande år. Ibland kan svåra förutsättningar och stora påfrestningar locka fram storartade insatser. Det var vad som skedde hösten 2001. Också 2002 kommer att kräva extraordinära krafter. Jag vet att den styrkan finns inom SAS koncernen.

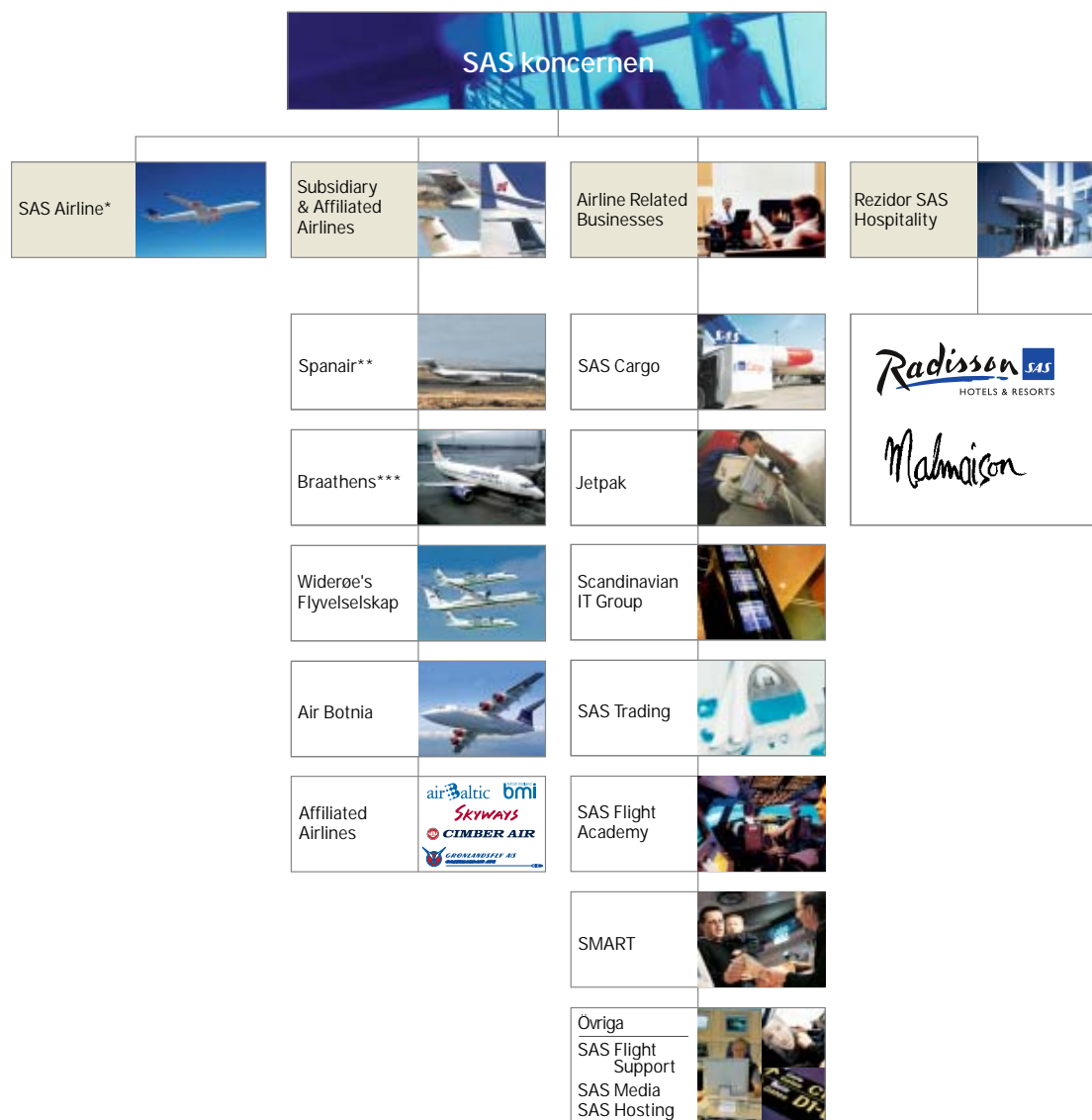
Stockholm i februari 2002

Jørgen Lindegaard

Verkställande direktör och Koncernchef

# SAS koncernens nya struktur

Under 2001 genomförde SAS koncernen förvärv av Braathens och slöt avtal om att öka ägarandelen i Spanair. En följd därav blir att SAS koncernen från och med fjärde kvartalet 2001 rapporterar verksamheten i fyra affärsområden. Den nya strukturen syftar till att tydligare redovisa hela koncernens verksamhet och därmed synliggöra den mångfald av verksamheter och värden som finns inom SAS koncernen. SAS Airline är omsättningsmässigt det största affärsområdet. SAS Airline stod under 2001 för 74% av koncernens omsättning. Under 2002 kommer SAS Airlines andel av koncernens omsättning att vara 55-60%. Subsidiary & Affiliated Airlines kommer att uppgå till cirka 25%, Airline Related Businesses 10-12% och Rezidor SAS Hospitality 5-10% beroende på expansionstakt.



\* Inkluderar SAS Konsortiet, exklusive SAS Trading, och Konsortiet SAS Commuter, som är ett produktionsbolag och konsolideras i SAS Airline.

\*\* Spanair är konsoliderat enligt kapitalandelsmetoden med 49%.

\*\*\* Braathens är ej resultatmässigt konsoliderat i SAS koncernen under 2001. Braathens ingår i SAS koncernens konsoliderade balansräkning per 2001-12-31.



# SAS koncernens marknader

SAS Airline har tillsammans med förvärvet i Braathens och den planerade ökningen av ägarandelen i Spanair stärkt sina marknadspositioner. Totalt transporterade samtliga flygbolag i SAS koncernen mer än 36 miljoner passagerare under 2001. Konkurrensen om passagerare på den internationella marknaden är mycket hård. Inför den konsolidering som väntas inom flygbranschen är det viktigt för SAS koncernen såsom för andra flygbolag att ha en stark position på hemmamarknaden för att möta den internationella konkurrensen. SAS Airline har jämfört med etablerade flygbolag ökat sin marknadsandel på de viktigaste internationella marknaderna och har trots den stora nedgången i Business Class-resandet stärkt sin marknadsandel också i detta segment.

## SAS koncernens totala trafik- och kapacitetsutveckling 2001 proforma\*

Totalt SAS koncernen	2001	förändr. i %
Antal passagerare, (milj.)	36 049	-0,3
RPK (milj.)	32 171	+2,9
ASK (milj.)	51 644	+5,9
Kabinfaktor, linjetrafik (%)	62,3%	-1,9**

## SAS Airline

Antal passagerare, (milj.)	23 063	-0,8
RPK (milj.)	22 956	+1,4
ASK (milj.)	35 521	+5,1
Kabinfaktor, linjetrafik (%)	64,6%	-2,4**

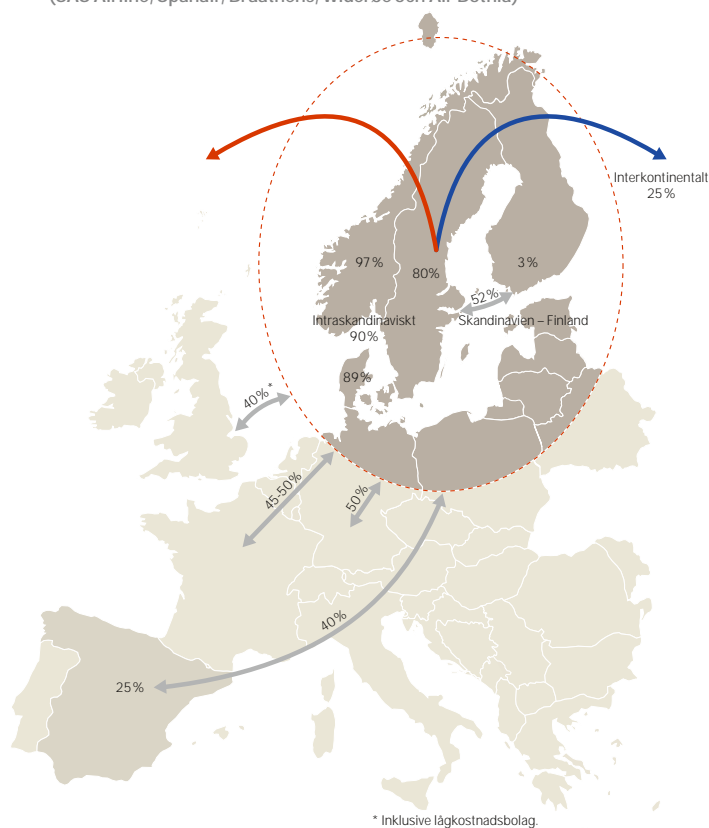
## Subsidiary & Affiliated Airlines

Antal passagerare, (milj.)	12 986	+0,4
RPK (milj.)	9 215	+6,9
ASK (milj.)	16 123	+7,8
Kabinfaktor, linjetrafik (%)	57,1%	-0,5**

\* Inkluderar Spanair och Braathens - ej konsoliderade 2001.

\*\* Förändring i procentuella enheter.  
Definitioner och begrepp se sid. 116.

## Marknadsandelar för SAS koncernens flygbolag (SAS Airline, Spanair, Braathens, Widerøe och Air Botnia)



## Rezidor SAS Hospitality

Rezidor SAS Hospitality skall bli ett av Europas ledande företag inom hospitality management. Företaget har expanderat kraftigt under de senaste åren och verkar numera i 38 länder och hade 160 hotell i slutet av 2001. Rezidor SAS Hospitality har idag även en stark position i de baltiska staterna såväl som i Schweiz och Benelux.

Under 2001 har det tillkommit hotell på marknader som Frankrike, Tyskland, Polen, Storbritannien och Irland. Rezidor SAS Hospitality befinner sig nu i en expansionsfas på dessa marknader och målsättningen är att öka marknadsandelarna ytterligare.

## Rezidor SAS Hospitality's nuvarande och framtida marknader

- Stark position
- Expansionsfas
- Svag position
- Position i paritet med branschen



# SAS koncernens affärsidé, mission, övergripande mål och värderingar

## Affärsidé och mission

SAS koncernens huvuduppgift är att erbjuda passagerarflygtransporter med utgångspunkt från hemmamarknaden i norra Europa.

SAS koncernen skall även engagera sig i flygrelaterade verksamheter under förutsättning att sådant engagemang ökar SAS koncernens marknadsvärde.

Rezidor SAS Hospitality tar sikte på att bli ett av Europas ledande företag inom hospitality management.

## Övergripande mål

Flygbranschen står inför en fortsatt avreglering med åtföljande konsolidering och strukturomvandling. För att förbli oberoende och självständig i denna förändrade flygindustri krävs ett kraftigt ökat börsvärde. Detta skall uppnås genom stark tillväxt och god lönsamhet. SAS koncernens mål under den kommande femårsperioden är att

- uppnå en CFROI om i genomsnitt minimum 17% per år
- öka omsättningen med i genomsnitt 14% per år med 2000 som basår.

## Mål för aktieägarvärdet

SAS koncernens övergripande finansiella mål är att skapa värden för aktieägarna.

Kapitalmarknadsperspektivet är styrande för drift och utveckling av bolagen. Varje dotterföretag skall drivas som om det i sig självt vore ett "publikt" bolag men under de förpliktelser och med tillvaratagande av de möjligheter som ligger i att företaget ingår i SAS koncernen.

Kapitalmarknadsperspektivet är styrande i samband med:

- bolagisering
- långsiktig utveckling
- avyttring av bolag eller dess verksamhet.

## Aktieavkastningsmål

Målet för aktien är minimum 14% årlig totalavkastning (TSR) över en konjunkturcykel. Avkastningsmålet avser summan av aktiekursändring och aktieutdelning. Detta avkastningskrav har översatts till ett internt finansiellt mål, CFROI.

## SAS koncernens avkastningsbegrepp

CFROI är SAS koncernens primära avkastningsbegrepp då detta nyckeltal bäst visar den avkastning verksamheten genererar i förhållande till den faktiska kapitalinsatsen. Avkastningsmättet avspeglar multipeln EV/EBITDAR, som internationellt anses vara det viktigaste finansiella nyckeltalet för flygbolag och som används av flertalet analytiker i flygbranschen. SAS koncernens målsättning är att erhålla en marknadsvärdering som minst ligger i paritet med branschens genomsnitt.

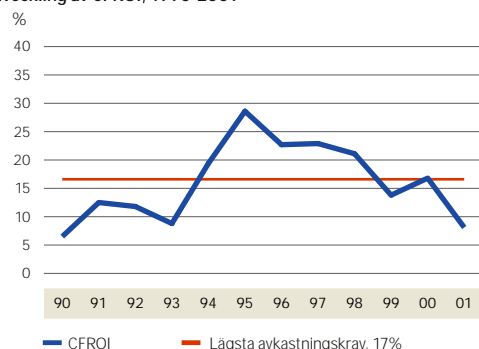
De flygrelaterade verksamheterna och hotellverksamheten skall ha avkastningskrav motsvarande relevanta mått för branschen.

## Värderingar i koncernen

SAS koncernens mål är att vara ett företag som präglas av att medarbetarna:

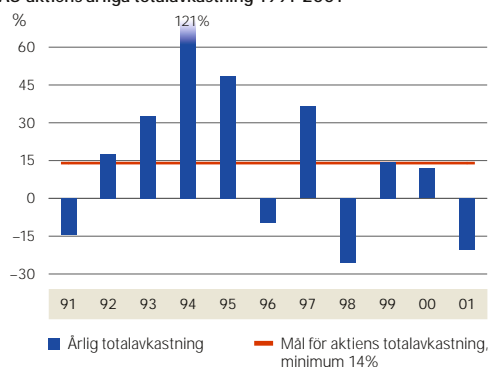
- bryr sig, är att lita på, är offensiva och är affärsmässiga.

Utveckling av CFROI, 1990-2001



SAS koncernens lägsta avkastningskrav är satt till 17% som ett genomsnitt över en konjunkturcykel där hänsyn tas till genomsnittlig kapitalallokering vid återanskaffning av flygplansflottan. Perioden 1990-1993 präglades av Gulfrisen och lågkonjunktur. SAS koncernens avkastning låg betydligt under minimikravet under denna period. Under 1994-1998 hade SAS koncernen en god lönsamhet och överskred betydligt minimikravet på 17%. De tre senaste åren har avkastningen sjunkit under SAS koncernens minimikrav på 17% och var under 2001 cirka 8%.

SAS-aktiens årliga totalavkastning 1991-2001



I början av perioden 1991-1994 präglades SAS-aktiens avkastning av lågkonjunkturen och krisen i flygbranschen. Under den senare delen av perioden slog stora kostnadsbesparingar och återhämtning av konjunkturläget igenom i aktiekursen och avkastningen steg 1994 med 121%. Genomsnittlig årlig effektiv avkastning under perioden 1991-2001 är 12,3%.

# SAS koncernens strategier

## Strategisk huvudinriktning

Strategierna för koncernens långsiktiga utveckling kan bara genomföras om SAS Airline och SAS koncernens övriga flygbolag kan klara av dagens djupa kris i flygindustrin. Den primära uppgiften är därför att under 2002 genomföra resultatförbättringar som säkerställer överlevnad och möjligheter till framtida konkurrenskraft och utveckling.

SAS koncernens strategiska huvudinriktning sammanfattas i fyra huvudspår:



### Tillväxt

SAS koncernen består av flera flygbolag som skall samverka i ett effektivt trafiksystem tillsammans med partners och allianser. SAS Airline är det största flygbolaget och basen i flygverksamheten. SAS koncernens flygbolag skall på ett lönsamt sätt expandera och ta marknadsandelar.

Tillväxt skall i koncernens samtliga enheter uppnås genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv.

### Konkurrenskraft

SAS koncernen inkluderar ett flertal verksamheter, vars kundbas utgörs av SAS Airline och koncernens övriga flygbolag. Varje sådan verksamhet skall vara konkurrenskraftig i sin bransch och ha en konkurrenskraftig prisättning. Detta kräver en kontinuerlig effektivisering och användning av ny teknologi samt att avtal och villkor ligger i paritet med konkurrenternas. Verksamheterna måste också utnyttja sin konkurrenskraft och öka intäkterna från externa kunder.

### Värdeskapande

SAS koncernen eftersträvar att på aktiemarknaden nå en marknadsvärdering som ligger, relativt intjäningsförmågan, i nivå med de ledande flygbolagen i världen.

Kommunikationen med aktiemarknaden skall vara öppen, korrekt, relevant och snabb. Bättre sektorinformation och en tydlig kommunikation kring framtida förväntningar skall också prägla informationsgivningen.

## Delaktighet

Den interna kommunikationen och ledarskapet skall präglas av öppenhet.

Det skall finnas tydliga mål och belöningsformer kopplade till resultatutveckling. Medarbetarna skall uppleva att de är delaktiga i utvecklingen av sin verksamhet och att det finns ett personligt incitament för det. Insikt skapar engagemang och stödjer en kultur där det är viktigare att tillhöra vinnarna i branschen och därmed överleva långsiktigt, snarare än att cementera dagens struktur, villkor och arbetsformer.

## Finansiell strategi

Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansieringsmedel och en aktiv dialog med kapitalmarknaden.

Finansverksamhetens syfte är att identifiera och styra finansiella risker, bl.a. avseende valutor, räntor och krediter.

Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång. En optimering av finansieringen av flottan sker utifrån krav på operationell effektivitet, skatt, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde.

## Sustainability policy

För att bidra till en hållbar utveckling, sustainable development, skall anställda i SAS koncernen i sitt dagliga arbete ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling såväl som till dess miljömässiga och sociala påverkan på samhället.

Hållbar utveckling innebär för SAS koncernen en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. Koncernen har till uppgift att, med utgångspunkt i sina kärnvärden, skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Detta förutsätter att miljömässigt och socialt ansvarstagande, liksom respekt för kulturell mångfald, är integrerat i affärsverksamheten.

För att säkerställa att SAS koncernens policy att bidra till en hållbar utveckling genomsyrar hela organisationen på alla nivåer, skall samtliga enheter utveckla relevanta mål och strategier i linje med nämnda policy.

# SAS koncernens varumärken



SAS har idag ett av de mest kända och värdefulla varumärkena ("brands") i Skandinavien. Detta är uppbyggt under många år och är idag knutet till den Corporate Identity som etablerades 1998.

I linje med SAS koncernens strategiska huvudinriktningar kommer koncernen framöver att renodla varumärkesstrukturen.

SAS koncernen och SAS Airline är de primära bärarna av identiteten. Dessutom är SAS Airline starkt kopplat till positioneringen "It's Scandinavian".

## Ny varumärkesstruktur

### Kärnvärderingar

Arbetet har påbörjats med att bestämma en struktur för hur SAS koncernen använder varumärken. De verksamheter som skall verka under varumärket SAS skall följa SAS Corporate Identity Policy och grundvärdering.

De dramatiska händelserna under hösten 2001 visar på vikten av ett starkt varumärke. En undersökning som gjordes i slutet av 2001 visade att SAS kunder fäste dubbelt så stor vikt vid flygbolagets image jämfört med året innan. Imagen är enligt kunderna den viktigaste faktorn vid valet av flygbolag.

Starka varumärken skapar preferens och lojalitet och säljer om och om igen.

De kärnvärderingar varumärket SAS står för är: pålitlig, professionell, progressiv (d.v.s. modern och innovativ) och omtänksam. Det är på dessa pelare som SAS koncernen bygger sitt varumärke.

Positionering av varumärket SAS övervakas och korrigeras regelbundet. En undersökning av SAS koncernens positionering kommer att göras under 2002.

Nästa steg blir att fastställa värdet av varumärket SAS.

### Värdeskapande

Målet för uppbyggnaden av varumärket SAS är att förbättra resultatet relativt konkurrenssituationen. Framgångsrikt genomfört ökar detta varumärkets värde och stödjer affärsverksamhetens tillväxt. Målsättningen är att uppbyggnaden av varumärket i SAS koncernen skall

säkra tydliga varumärken som bygger preferenser och lojalitet hos kunder och andra intressenter, skapar stolthet hos medarbetarna, främjar kreativitet, synliggör värden samt stödjer SAS koncernens ledningsfilosofi. Därmed kommer varumärket att ge ett positivt stöd till affärsverksamheten samtidigt som det representerar SAS koncernen som en tillförlitlig och miljömässigt ansvarstagande partner.

SAS koncernens uppbyggnad av varumärket kommer att renodlas i framtiden och bestå av följande delar: Corporate brand, Master brand, Master brand + descriptor, Combined brands, Brand endorsements och Separate brands. (Se exempel nedan.)

### Varumärkesskydd

Med avsikt att säkra skyddet för de av SAS koncernen utvecklade och utnyttjade varumärkena registreras dessa regelmässigt på de viktigaste marknaderna. Vidare är namnen SAS och Scandinavian Airlines System skyddade som firma- och bolagsnamn i Skandinavien genom olika bolagsregistreringar. I arbetet med att registrera, förnya och bevaka sina varumärken samarbetar SAS koncernen med ledande företag inom området för varumärkesskydd.

### Sponsring

SAS koncernen arbetar med långsiktiga engagemang inom sponsring (kultur- sport- och "good citizen"-aktiviteter).

Sportengagemangen utgjordes bland annat av Golfturneringen SAS Invitational och genom sponsring av segelbåtarna djuice och Assa Abloy i Volvo Ocean Race. SAS koncernen har vidare gått in som sponsor av den danska fotbollsligan – numera kallad "SAS Ligan".

Samarbetet med Rädda Barnen organisationerna i Skandinavien fortsätter.

Vidare samarbetar SAS koncernen med miljöorganisationen Bellona och stödjer som vänföretag Världsnaturfonden WWF.

### Exempel på varumärkesstruktur

Corporate brand	Master brand + positioning	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	

# Kapitalmarknaden



Introduktionen av  
en gemensam aktie  
Aktien  
Nyckeltal per aktie 1997-2001  
Ekonomisk tioårsöversikt  
SAS koncernens investeringar  
och kapitalbindning  
Finansiering och kreditvärdighet  
Finansiell riskhantering  
SAS koncernens strategier för  
ökad konkurrenskraft



# Introduktionen av en gemensam aktie

## SAS AB

Den 8 maj 2001 lämnade SAS AB, tre parallella, offentliga erbjudanden till aktieägarna i SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB att byta ut sina aktier mot samma antal nyemitterade aktier i SAS AB. Per den 28 juni hade erbjudandena accepterats av aktieägare representerande mer än 90% av aktierna i respektive bolag. SAS AB noterades den 6 juli i Stockholm samt på börserna i Köpenhamn och Oslo.

Huvudsyftet med den nya aktiestrukturen är att få bättre tillgång till kapitalmarknaden. En gemensam aktie med ett aktieslag är lättare att analysera och ger förutsättningar för effektivare prissättning och ökad likviditet. Den gemensamma aktien ger ökade möjligheter att delta i strukturaffärer samt att införa incitamentsprogram och uppnå effektivare beslutsstruktur.

För perioden 6 juli - 31 december 2001 har en signifikant ökad likviditet i aktien noterats, framför allt i Stockholm. Generellt har också ett ökat intresse visats för aktien. Utifrån ett kapitalmarknadsperspektiv har införandet av en gemensam aktie varit bra för SAS koncernen.

## Luffartsspecifika förhållanden

Luffartsverksamheten står under omfattande regleringar. Rätten att få bedriva internationell luffart innefattar vissa krav på ägande och kontroll av flygbolag enligt bilaterala luffartsavtal. De flygbolag som en stat ger en sådan rätt till, skall vara i väsentlig grad ägda och effektivt kontrollerade av den staten och/eller dess medborgare. Denna regel gäller inte för flygbolag som enbart bedriver trafik inom EES (Europeiska Ekonomiska Samarbetsområdet). Dessa bolag skall dock vara majoritetsägda och effektivt kontrollerade av EES-stater och/eller dess medborgare.

För att inte riskera att förlora dessa rättigheter finns det i SAS ABs bolagsordning en bestämmelse som ger bolaget rätt att inlösa icke skandinaviska aktieägare eller aktieägare som inte har medborgarskap i något skandinaviskt land om ett sådant aktieinnehav innebär ett "direkt hot" mot SAS luffartsrättigheter. Om inlösen inte är möjlig eller tillräcklig kan en bolagsstämma även godkänna att nyteckning av förlagsaktier sker med stöd av utgivna optionsrätter. Liknande regler finns hos andra europeiska flygbolag och syftar till att skydda befintliga aktieägare i dessa bolag från att bolagen skulle förlora sina luffartsrättigheter.

### Den nya aktiestrukturen och de fyra affärsområdena

En förenklad aktiestruktur med en gemensam aktie samt tydligare sektorinformation uppdelad på fyra affärsområden ger ökad tydlighet på kapitalmarknaden.



\* Per årsskiftet 2001/2002 var ägarandelen för den Danska staten 14,5%, Norska staten 14,5%, Svenska staten 21,8% baserat på vid årsskiftet utestående aktier, 161,8 miljoner. Avsikten är att under 2002 öka antalet aktier till 164,5 miljoner då ovanstående ägarfördelning blir gällande.

### Historik om aktiestrukturen

SAS har en lång börshistorik som sträcker sig tillbaka till 1920, då Det Danske Luffartselskab A/S noterades på Københavns fondsbørs. Efter att SAS Konsortiet bildades 1951 har Konsortiets två övriga ägarbolag successivt noterats separat på respektive börs i Oslo och Stockholm.



- 1918 Det Danske Luffartselskab A/S ("DDL"), SAS danska Moderbolag, grundades.
- 1920 DDL noteras på Københavns fondsbørs.
- 1924 AB Aerotransport ("ABA"), SAS svenska Moderbolag, grundades
- 1927 Det Norske Luffartselskab A/S ("DNL"), SAS norska Moderbolag, grundades.
- 1943 Svensk Interkontinental Luftrafik AB ("SILA"), grundades.
- 1951 ABA, DDL och DNL bildade nuvarande SAS Konsortiet.
- 1955 SILA (som ägde 50% i ABA) noterades på "Fondhandlarlistan" i Sverige.
- 1967 DNL noteras på Oslo Börs.
- 1980 SILA noteras på Stockholmsbörsen.
- 1996 Harmonisering och namnändring av SAS moderbolag till SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.
- 2001 SAS AB noterades den 6 juli på börserna i Stockholm, Köpenhamn och Oslo. De tidigare moderbolagen avnoterades.

# Aktien

## SAS-aktiens utveckling under 2001

SAS aktiekurs har i likhet med andra europeiska flygbolag utvecklats negativt under året. Under 2001 sjönk marknadsvärdet med 28,5% mot en uppgång på 12,6% under 2000. Jämfört med de sju största noterade europeiska flygbolagen utvecklades SAS-aktien 6,8 procentenheter bättre. (Se diagram till höger).

SAS totala marknadsvärde minskade från 15 599 MSEK till 11 147 MSEK vid årets slut. Det genomsnittliga marknadsvärdet under 2001 var 14 515 MSEK. Senare delen av 2001 påverkades kursutvecklingen huvudsakligen av tre faktorer: den globala ekonomins avmattning, SAS specifika händelser samt effekterna av terrorattacker den 11 september. Avslutningen på året var positiv då förväntningarna om en återhämtning ökade och bränslepriserna sjönk.

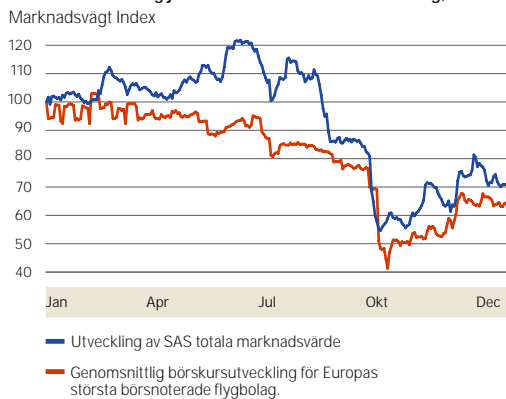
### Utvecklingen av SAS totala marknadsvärde under 2001



Under 2001 sjönk SAS totala marknadsvärde med 28,5% till 11 147 MSEK.

Källa: SIX och SAS

### SAS-aktiens utveckling jämfört med branschens utveckling, 2001



SAS-aktien hade den tredje bästa kursutvecklingen bland de mest omsatta flygbolagsaktierna under 2001. SAS-aktien sjönk 28,5%, vilket är 6,8 procentenheter mindre än en för jämförbara konkurrenter genomsnittlig kursutveckling. (Index: Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, Ryanair, SAS).

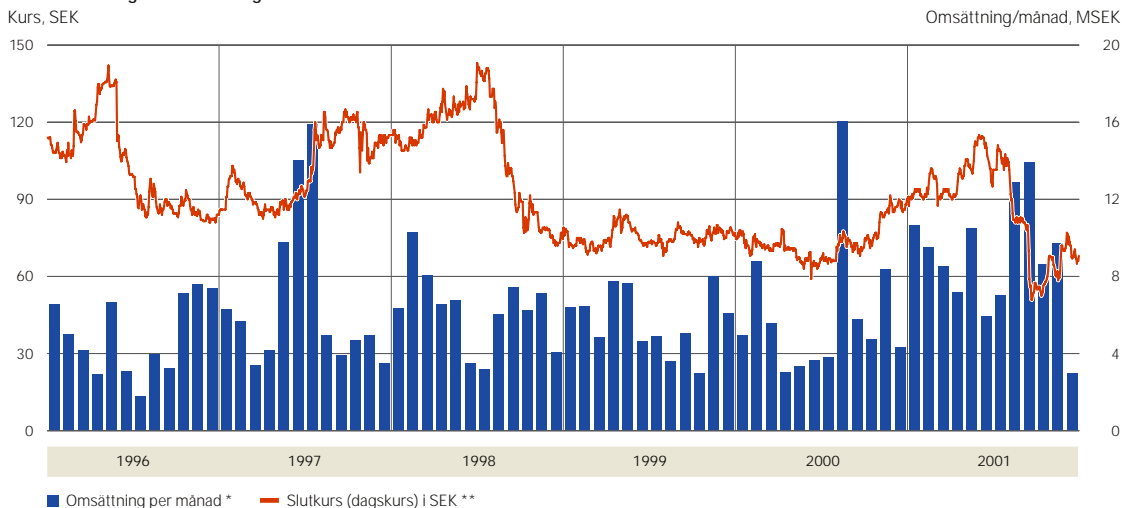
Källa: SIX och SAS

### Branschens kursutveckling 2001

Kursutvecklingen för europeiska flygbolagsaktier var stabil under första halvåret 2001. Marknaden präglades dock av osäkerhet om konjunkturutvecklingen, framför allt i USA. Kursutvecklingen det andra halvåret blev mycket negativ som en effekt av terrorattacker i USA och sämre konjunktur.

Terrorattacker medförde initialt en stor överkapacitet på marknaden. De kraftiga åtgärderna med bl.a. kapacitetsreduktioner som genomfördes under hösten 2001 har medfört en bättre balans mellan utbud och efterfrågan.

### SAS kursutveckling och omsättning 1996-2001

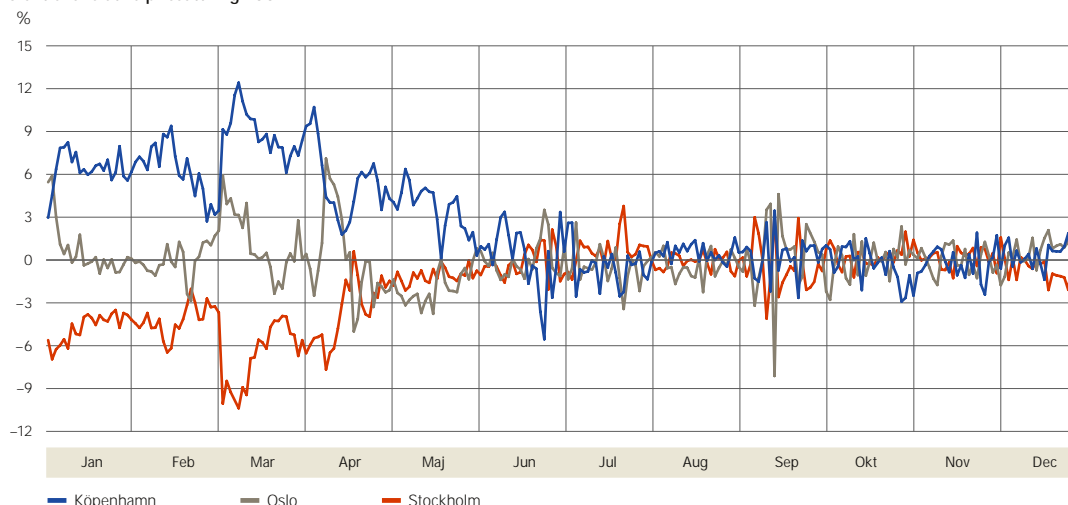


\* Omsättningen avser den sammanlagda omsättningen på börserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Före den 6 juli avser omsättningen de tidigare moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB och därefter för SAS AB.

\*\* Före den 6 juli 2001 avser kursutvecklingen det tidigare noterade moderbolaget SAS Sverige AB. Därefter avser kursutvecklingen SAS AB på Stockholmsbörsen.

Källa: SIX och SAS

### SAS-aktiens relativa prissättning 2001



Grafen visar avvikelseerna från matematisk paritetskurs justerat för valuta för de tre olika SAS-aktierna fram till 28 juni, 2001. Under perioden varierade prissättningen mellan extremvärdena 12,4% och -10,4%. Efter noteringen av SAS AB minskade differensen signifikant och var mellan 4,6% och -8,1%. De största avvikelseerna efter noteringen av SAS AB noterades i samband med den stora osäkerheten direkt efter den 11 september.

Källa: SIX och SAS

Under de sista tre månaderna återhämtade sig kurserna i flygbranschen något på grund av tidigare nämnda skäl. De sjunkande bränslepriserna var även positiva för branschen under senhösten 2001.

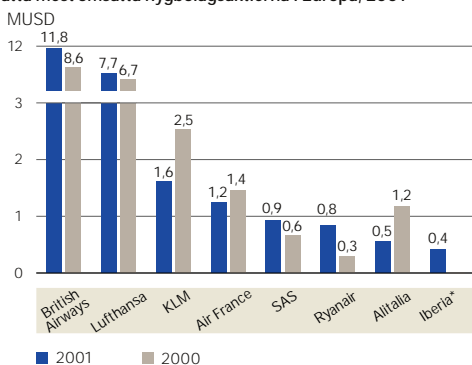
### Handeln i SAS-aktien

I samband med noteringen av SAS AB satte SAS koncernen målet att aktien skall bli den tredje mest omsatta flygbolagsaktien på börserna i Europa. Under 2001 omsattes totalt 107,5 (72,5) miljoner SAS-aktier på de tre skandinaviska börserna, en ökning med 48,4% jämfört med 2000. Omsättningen i SEK uppgick under 2001 till 9 554 MSEK vilket motsvarar 932 MUSD baserat på dagskurser under 2001. Detta gjorde SAS till den femte mest omsatta flygbolagsaktien i Europa.

Handeln med SAS-aktien motsvarar en omsättning på 65% (44%) av totalt utestående aktier (beräknat på 164,5 miljoner aktier). Justerat för de tre staternas 50 procentiga andel i SAS motsvarar detta en omsättning på totalt 131% (88%).

Handeln mätt i antal aktier ökade på samtliga börser under 2001 och fördelades enligt följande: 35,5 (35,0) miljoner i Köpenhamn, 32,9 (20,1) miljoner i Oslo och 39,1 (17,5) miljoner i Stockholm. Ökningen på Stockholmsbörsen motsvarar 125% i antal omsatta aktier och skall ses i perspektivet av att den totala omsättningen under 2001 sjönk med 10% på Stockholmsbörsen.

### De åtta mest omsatta flygbolagsaktierna i Europa, 2001

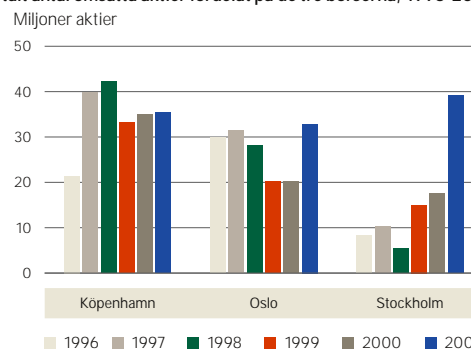


SAS-aktien var under 2001 den femte mest omsatta flygbolagsaktien i Europa. SAS målsättning är att bli den tredje mest omsatta flygbolagsaktien.

\* Iberia, avser handel sedan 2001-04-03.

Källa: Factset

### Totalt antal omsatta aktier fördelat på de tre börserna, 1996-2001

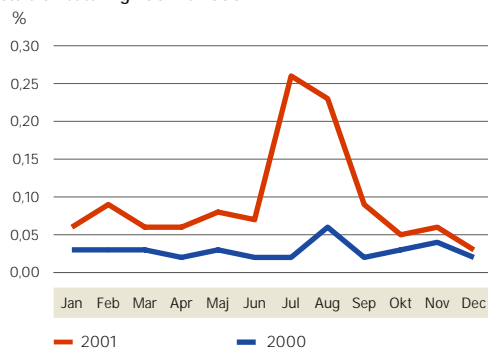


Under 2001 ökade omsättningen jämfört med 2000 i Köpenhamn med 2%, i Oslo med 64% och i Stockholm med 125%.

Källa: SIX



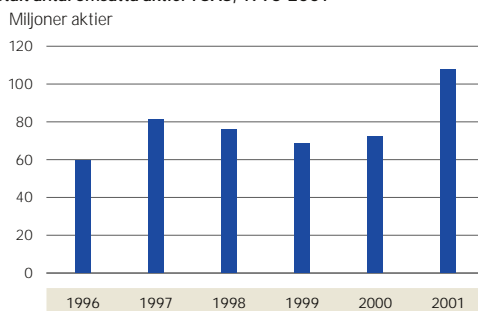
### SAS-aktiens andel mätt i svenska kronor av Stockholmsbörsens totala omsättning 2001 vs 2000



Trots att det var en nedgång omsättningsmässigt på Stockholmsbörsen har SAS-aktiens omsättning ökat. Grafen visar SAS-aktiens andel på Stockholmsbörsen under 2000-2001. Största andelen noterades under sommaren i samband med noteringen av SAS AB. En ökning av andelen kunde noteras under hela kalenderåret 2001. Detta motsvarade en ökning på i genomsnitt 3-4 gånger jämfört med föregående år.

Källa: Stockholmsbörsen och SAS

### Totalt antal omsatta aktier i SAS, 1996-2001



Totalt ökade antalet omsatta SAS-aktier med 48,4% under 2001 jämfört med 2000.

Källa: SIX

### Aktieägare

Vid årsskiftet uppgick antalet aktieägare i SAS AB till 19 523. Enbart under andra halvåret 2001 har antalet aktieägare ökat med cirka 4 000. Huvudägare i SAS koncernen är de skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Wallenbergsstiftelserna, Odin Fondene, Alecta Pensionsförsäkring samt Folketrygdfondet. Det institutionella ägandet representerade sammanlagt cirka 40-45% av det totala ägandet i SAS AB.

Ägarandelen utanför Skandinavien uppgår till cirka 8% av kapitalet och rösterna. Ägarandelen utanför EES-området uppgår till cirka 4% av kapitalet.

### Förändring av aktiekapital\*

År/månad	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nom. värde/aktie SEK	Nom. aktiekapital
2001-05	Bolagsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
2001-07	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
2001-08	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960

\* Under 2002 har SAS för avsikt att öka antalet aktier från 161,8 miljoner till 164,5 miljoner. (164,5 miljoner var det totala antalet aktier före införandet av en aktie.)

### 15 största aktieägare i SAS AB

2001-12-31	Antal aktier	Ägarandel %
Svenska staten	35 250 000	21,4
Danska staten	23 500 000	14,3
Norska staten	23 500 000	14,3
Wallenbergsstiftelserna	13 155 980	8,0
Odin Fondene	4 628 250	2,8
Alecta Pensionsförsäkring	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 fonder	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 Livsförsäkring	816 126	0,5
<b>Totalt</b>	<b>123 725 186</b>	<b>75,2</b>

### Aktieägarkategorier\*

	% av antal aktier/röster
Skandinaviska stater	50%
Institutionell ägarandel	40-45%
Privatpersoner	5-10%
<b>Totalt</b>	<b>100%</b>

\* Aktieägarinformationen har hämtats från tre olika aktieregister: VP, VPS och VPC. Ägarandelen är baserad på fullt antal aktier. Vid årsskiftet var antalet 161,8 miljoner. Avsikten är att öka antalet aktier till 164,5 miljoner under 2002.

### Aktieägare fördelat på de tre skandinaviska börserna

	2001	2000
Københavns fondsbørs	12 905	8 527
Oslo Børs	1 918	3 184
Stockholmsbörsen	4 700	3 544
<b>Totalt</b>	<b>19 523</b>	<b>15 255</b>

### Aktiefördelning

(enl. VPC, VPS och VP)

SAS AB totalt	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
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
Okända ägare	-	3 270 036	2,1	-
<b>Summa</b>	<b>19 523</b>	<b>161 816 396</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### SAS-aktiens totalavkastning (TSR) 1991-2001

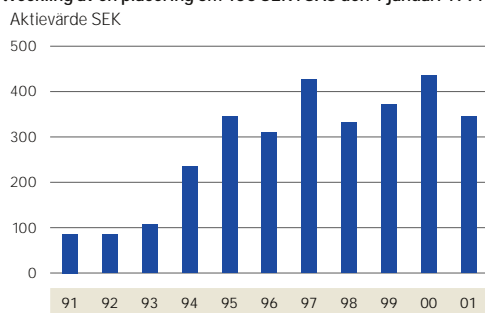
Den förra tydliga konjunktursvackan för flygindustrin nådde sin bottennivå under 1990-1991. En beräkning av SAS-aktiernas utveckling över elvaårsperioden 1991-2001 visar en genomsnittlig årlig totalavkastning på 12,3%. Detta understiger med 1,7 procentenheter SAS mål om en totalavkastning på 14% över en konjunkturcykel.

### Årlig totalavkastning (TSR), under perioden 1991-2001

Aktie	Genomsnittlig årlig avkastning (IRR)
SAS AB (Köpenhamn)	9,9%
SAS AB (Oslo)	13,8%
SAS AB (Stockholm)	12,9%
Totalt (SAS-aktien)	12,3%

Tabellen visar genomsnittlig totalavkastning (Total Shareholder Return TSR) per år för respektive SAS-aktie i lokal valuta under perioden 1 januari 1991 till 31 december 2001.

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



En placering om 100 SEK den 1 januari 1991 hade fram till slutet av 2001 vuxit till 345 SEK inklusive återinvesterad utdelning (motsvarar 12,3% per år).  
Index = 100 (91-01-01) Källa: SIX och SAS

### Utdelningspolicy

SAS ABs årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen skall över en konjunkturcykel som huvudregel ligga i nivån 30-40% av koncernens resultat efter schablonskatt.

	2001	2000	1999
Utdelning (förslag 2001)	0	740	658
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt	0	37	49
Utdelning i % av resultat efter schablonskatt (genomsnitt)	44	39	39

SAS ABs styrelse kommer att föreslå att någon utdelning inte ges för räkenskapsåret 2001. Detta beror främst på SAS koncernens negativa resultat för 2001 och den stora ekonomiska kris flygbranschen för närvarande befinner sig i. I ett sådant läge är finansiell styrka av avgörande betydelse.

### SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarknaden

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

Vidare skall investerare och kapitalmarknadsaktörer förse med information som skapar förutsättningar för att förstå verksamheten och dess möjligheter att förädla aktieägarvärdet. Målgruppen omfattar investerare, analytiker, mäklare och affärspress. SAS koncernen har gjort satsningar på kapitalmarknaden genom olika presentationer, både i Skandinavien och internationellt, som profilerar SAS koncernen ur ett kapitalmarknadsperspektiv. Under våren 2001 genomfördes en större road show i Europa

och USA i samband med introduktionen av SAS AB. Ambitionen är att under 2002 arrangera en kapitalmarknadsdag.

### Översikt - Kapitalmarknadsaktiviteter

#### Analytiker

- kvartalsvisa möten/telefonkonferenser
- årlig kapitalmarknadsdag

#### Investerare

- kvartalsvisa möten i Köpenhamn, Oslo, Stockholm och London
- halvårsvisa möten i Frankfurt och Paris
- årliga möten i USA och resten av världen
- branschseminarier och konferenser

#### Mäklare och finansiell press

- kvartalsvisa möten
- årliga seminarier

### Ökat intresse för SAS aktien

Intresset från internationella analytiker ökar och internationella banker genomför regelbundna analyser av SAS-aktien. Totalt följer cirka 15 internationella analytiker SAS-aktien och antalet analytiker ökar stadigt. I Skandinavien har en konsolidering av banker genomförts vilket gör att antalet analytiker minskat. SAS följs kontinuerligt av de största mäklarhusen/bankerna.

### Finansiell information på internet

SAS värderar internet som informationskanal till kapitalmarknaden högt. Ambitionen är att ha en snabb, relevant, korrekt och aktuell informationsgivning. SAS Investor Relations webb-sida har uppdaterad information om SAS koncernens finansiella utveckling. Här återfinns aktiemarknadsinformation, trafikstatistik, finansiell kalender och andra viktiga data. En ny version förväntas under 2002 med syfte att bl.a. förbättra informationen och förenkla navigeringen.



### Ranking av Investor Relations webbsidor i Skandinavien 2001

SAS Investor Relations hemsida rankas enligt följande:

- Danmark 3:a
- Norge 1:a
- Sverige 12:a

Källa: Webbranking 2001

## Nyckeltal per aktie 1997-2001\*

	2001	2000	1999	1998	1997
<b>Köpenhamn, DKK</b>					
Resultat efter skatt	-5,30	11,45	7,07	10,92	8,77
Operativt kassaflöde**	-1,74	21,18	7,61	18,75	19,66
Utdelning (föreslagen 2001)	0,00	3,80	3,50	3,15	3,50
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	33%	49%	29%	40%
Eget kapital	77,37	93,99	82,12	78,49	72,14
Börskurs vid årets slut	53,0	81,5	77,0	72,8	100,0
Högsta börskurs under året	97,2	87,0	85,0	141,0	119,0
Lägsta börskurs under året	40,0	59,0	62,8	70,0	65,0
Genomsnittskurs	73,8	74,2	73,7	104,0	90,0
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	68%	87%	94%	93%	139%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	5,1%	4,7%	3,0%	3,9%
P/E, genomsnitt	neg	6,5	10,4	9,5	10,3
P/CE, genomsnitt	neg	3,5	9,7	5,5	4,6
Omsättning antal aktier, milj	35,49	34,97	29,51	42,20	39,96
<b>Oslo, NOK</b>					
Resultat efter skatt	-5,72	12,47	7,91	12,31	9,38
Operativt kassaflöde**	-1,88	23,06	8,50	21,14	21,05
Utdelning (föreslagen 2001)	0,00	4,20	3,75	3,70	3,70
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	34%	47%	30%	39%
Eget kapital	83,54	102,30	91,81	88,49	77,22
Börskurs vid årets slut	57,5	93,5	87,0	64,0	103,0
Högsta börskurs under året	100,0	93,5	88,0	137,0	123,0
Lägsta börskurs under året	42,0	70,0	59,5	61,0	65,0
Genomsnittskurs	77,5	79,0	72,6	100,0	88,0
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	69%	91%	95%	72%	133%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	5,3%	5,2%	3,7%	4,2%
P/E, genomsnitt	neg	6,3	9,2	8,1	9,4
P/CE, genomsnitt	neg	3,4	8,5	4,7	4,2
Omsättning antal aktier, milj	32,86	20,06	20,19	28,20	31,35
<b>Stockholm, SEK</b>					
Resultat efter skatt	-6,58	12,98	8,38	12,97	10,13
Operativt kassaflöde**	-2,16	24,01	9,02	22,28	22,73
Utdelning (föreslagen 2001)	0,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	35%	48%	31%	39%
Eget kapital	96,06	106,50	97,33	93,25	83,40
Börskurs vid årets slut	68,0	90,0	76,0	74,5	115,0
Högsta börskurs under året	115,0	91,5	86,0	143,0	125,0
Lägsta börskurs under året	51,0	59,0	68,0	77,0	83,0
Genomsnittskurs	86,8	73,5	75,3	106,5	102,0
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	71%	85%	78%	80%	138%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	6,1%	5,3%	3,8%	3,9%
P/E, genomsnitt	neg	5,7	9,0	8,2	10,1
P/CE, genomsnitt	neg	3,1	8,4	4,8	4,5
Omsättning antal aktier	39,16	17,43	15,01	5,50	10,25
<b>Genomsnitt på de tre börserna, SEK</b>					
Resultat efter skatt	-6,58	12,98	8,38	12,97	10,13
Operativt kassaflöde**	-2,16	24,01	9,02	22,28	22,73
Utdelning (föreslagen 2001)	0,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	35%	48%	31%	39%
Eget kapital	96,06	106,50	97,33	93,25	83,40
Börskurs vid årets slut	68,9	94,8	84,2	77,9	113,8
Högsta börskurs under året	115,5	95,9	90,3	147,8	128,4
Lägsta börskurs under året	51,8	68,6	69,7	75,1	79,0
Genomsnittskurs	89,0	79,1	79,2	114,1	100,7
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	72%	89%	87%	84%	136%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	5,7%	5,1%	3,5%	4,0%
P/E, genomsnitt	neg	6,1	9,4	8,8	9,9
P/CE, genomsnitt	neg	3,3	8,8	5,1	4,4
Omsättning samtliga aktier, milj	107,5	72,5	64,7	75,8	81,5
Antal aktier vid årets slut, milj	161,8	164,5	164,5	164,5	164,5
Börsvärde vid årets slut, MSEK	11 147	15 599	13 858	12 820	18 723

\* Aktiedata före den 6 juli 2001 avser de tidigare noterade moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. Nyckeltalen avser SAS koncernen och är för år 2001 beräknade utifrån 161 816 396 aktier och 164 500 000 aktier för åren 1997-2000.

\*\* Nettofinansiering från verksamheten efter avdrag för betald skatt.

# Ekonomisk tioårsöversikt

	SAS koncernen <sup>1</sup>					
	2001	2000	1999	1998	1997	1996
<b>Resultaträkningar, MSEK</b>						
Omsättning	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189
Rörelseresultat före avskrivningar	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668
Avskrivningar	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851
Resultatandelar i intresseföretag	-70	-1	77	-20	88	5
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-24	1 033	283	1	1	-
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	673	490	726	1 014	83	100
Rörelseresultat	-1 121	3 040	1 730	2 971	2 394	1 920
Finansiella poster, netto	-19	-211	155	-50	-80	111
Resultat före skatt	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031
<b>Balansräkningar, MSEK</b>						
Anläggningstillgångar	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161
Likvida medel	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074
Eget kapital	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424
Långfristiga skulder och avsättningar <sup>3</sup>	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314
Kortfristiga skulder	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284
Balansomslutning	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>						
Nettofinansiering från verksamheten	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564
Investeringar	-11 676	-9 886	-5 982	-6 112	-3 256	-2 651
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066
Utdelningar <sup>4</sup>	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204
Kapitaltillskott	-	-	-	-	-	-
Finansieringsunder-/överskott	-4 398	-1 044	1 465	-765	242	-225
Extern finansiering, netto	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562
Nyemission	-	-	-	-	-	644
Förändring av likvida medel	2 683	484	334	-1 804	-1 246	-143
Likvida medel i förvärvade (+) / sålda (-) företag	-	-	137	-	-	-
Förändring av likvida medel enligt balansräkningar	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143
<b>Nyckeltal</b>						
Bruttovinstmarginal, %	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	-1,4	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7
Avkastning på eget kapital efter skatt, %	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9
Soliditet, %	25	36	37	38	36	35
<b>Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK</b>						
<b>Resultat</b>						
Resultat före avskrivningar, EBITDA	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666
+ Kostnader för operationell flygplanleasing	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872
<b>EBITDAR</b>	<b>3 168</b>	<b>5 608</b>	<b>4 077</b>	<b>5 128</b>	<b>4 961</b>	<b>4 538</b>
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital<sup>5</sup></b>						
+ Eget kapital	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424
+ Minoritetsandelar	218	131	45	19	19	18
+ Övervärde flygplan	4 666	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930
+ Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor)	15 023	11 113	8 441	6 601	6 059	6 104
- Kapitalandelar i intresseföretag	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653
+ Nettoskuld	3 629	1 434	1 887	150	-11	164
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital</b>	<b>39 336</b>	<b>33 441</b>	<b>29 506</b>	<b>24 271</b>	<b>21 711</b>	<b>19 987</b>
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	8,1	16,8	13,8	21,1	22,9	22,7
<b>Övriga finansiella mått, MSEK</b>						
Finansiella intäkter	618	518	868	634	674	745
Finansiella kostnader	-637	-729	-713	-684	-754	-634
Räntebärande skulder	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810
Operationellt leasingkapital	16 975	13 286	9 422	7 189	6 013	6 104
Nettoskuld <sup>6</sup>	7 652	794	-107	484	-185	164
Justerad nettoskuld/eget kapital <sup>6</sup>	1,04	0,25	0,19	0,17	0,10	0,18
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7
Räntetäckningsgrad	-0,8	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2
Skuldsättningsgrad	0,48	0,05	0,00	0,03	-0,01	0,02

<sup>1</sup> Avser SAS koncernen proforma för åren 1996-2000. <sup>2</sup> Avser SAS Gruppen, det vill säga SAS Konsortiet samt dotterbolag, men exklusive SAS tidigare tre moderbolag (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB). <sup>3</sup> Inklusive minoritetsintressen. <sup>4</sup> För åren 1992-1995 avses utbetalda medel till moderbolagen.

<sup>5</sup> Genomsnittligt kapital för åren 1997-2001. <sup>6</sup> Braathens ingår för år 2001. Definitioner och begrepp, se sid. 116.

## SAS Gruppen<sup>2</sup>

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

Åren 1996-2001 avser SAS koncernen med ett konsoliderat SAS AB. Åren 1992-1995 framställer SAS Gruppen där de tidigare tre moderbolagen ej är konsoliderade. När man betraktar SAS under en tioårsperiod måste ett antal faktorer beaktas. Vid ingången av perioden var flygmarknaden ännu inte avreglerad och SAS såg annorlunda ut då jämfört med idag.

### Rörelseresultat 1992-2001

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

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

1999 var ett svagt år för flygverksamheten. År 2000 blev bättre men präglades av höga priser på flygbränsle. SAS koncernens resultat före skatt och realisationsvinster för år 2001 blev det sämsta i koncernens historia och uppgick till -1 790 MSEK. Resultatet före finansnetto, skatt, avskrivningar, realisationsvinster och kostnad för operationell flygplansleasing, (EBITDAR) blev 3 168 (5 608) MSEK. Satt i relation till marknadsbaserat sysselsatt kapital var CFROI 8% (17%). Lägsta avkastningskrav är satt till 17% som ett genomsnitt över en investeringscykel där hänsyn tas till genomsnittlig kapitalallokering vid återanskaffning av flygplansflottan.

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

### Resultat och kapitalbegrepp som ingår i CFROI

MSEK	2001
<b>Resultat</b>	
Resultat före avskrivningar, EBITDA	743
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	2 425
<b>EBITDAR</b>	<b>3 168</b>
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital</b>	
+ Eget kapital	16 887
+ Minoritetsandelar	218
+ Övervärde flygplan	4 666
+ Kapitaliserade leasingkapital (7-faktor)*	15 023
- Kapitalandelar i intresseföretag	-1 087
+ Nettoskuld	3 629
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital</b>	<b>39 336</b>

### Beräkning av CFROI

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

\* I definitionen av CFROI har nuvärdet av operationella leasingkontrakt (NPV) tidigare använts för beräkning av kapitaliserade leasingkostnader. Från och med denna rapport används istället 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing för beräkningen.

Övervägande del av SAS operationella leasor är så kallade utfasningsleasor med kvarstående löptid på mindre än två år. På kapitalmarknaden används beräkningsmodellen 7 gånger den årliga kostnaden oavsett leasornas bindningstid. SAS väljer därför att frågå NPV till förmån för 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

Genomsnittlig NPV för 12-månadersperioden uppgår till 5 115 (3 765).

### Euroanpassning

SAS koncernen genomförde ett internt kommunikationsprogram för anpassning till euro via interna kanaler enligt följande: ledningsinformation, nätverk av eurokoordinatorer och -informatörer, intranät och interna tidningar och möten på olika nivåer. Fortsatta aktiviteter pågår för anpassning av euron inom koncernen.

# SAS koncernens investeringar och kapitalbindning

## SAS koncernens totala flygplansflotta

Under 2001 var Braathens, Widerøe och Air Botnia konsoliderade inom SAS koncernens balansräkning. Under 2002 planeras också Spanair att konsolideras i SAS koncernen. Spanair ägs till 49% av SAS koncernen. Under november 2001 slöts ett avtal om att öka ägarandelen till 74%. Avtalet är för närvarande under prövning av EU-kommissionen. Det totala antalet flygplan för SAS koncernen kommer därmed att uppgå till 321 flygplan och 32 på order. Nedanstående tabell visar proforma SAS koncernens totala flygplansflotta.

### SAS koncernens totala flygplansflotta (proforma inklusive Spanair)

	Ägda dec 01	In- hyrda	Totalt dec 01	Ut- hyrda	Order
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		
<b>Totalt</b>	<b>125</b>	<b>196</b>	<b>321</b>	<b>7</b>	<b>32</b>
Fördelning av koncernens flotta per flygbolag:					
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 totala flygplansinvesteringar

### Förnyelse av SAS Airlines flygplansflotta

SAS Airline är mitt inne i ett investeringsprogram för förnyelse av sin flygplansflotta. Tabellen nedan visar de planerade investeringarna för SAS Airline baserade på lagda order på Boeing 737, Airbus A340/330-300 samt Airbus A321. Totalt uppgår SAS order till ett värde av 985 MUSD. Utöver investeringarna i flygmateriel görs andra investeringar i storleksordningen 800-1 000 MSEK per år. (Se även avsnittet i SAS Airlines flygplansflotta sid. 44)

#### SAS Airline

Flygplan på order för perioden 2002 och framåt (exklusive flygplan placerad på operationell leasing)

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

### Spanairs flygplansorder

Spanair är också inne i en förnyelse av sin flotta och genomför för närvarande en utfasning av sina MD-80 och infasning av Airbus A321 och Airbus A320. Tabellen nedan visar fasta order för Spanair under perioden 2002 och framåt.

#### Spanair

Flygplan på order för perioden 2002 och framåt (exklusive flygplan placerad på operationell leasing)

	Totalt	2002	2003>
MUSD (CAPEX)	300	40	260
Antal flygplan i Spanair	8	1	7

### Braathens flygplansorder

Vid utgången av 2001 hade Braathens 2 flygplan på order. CAPEX för dessa uppgick till 35 MUSD.

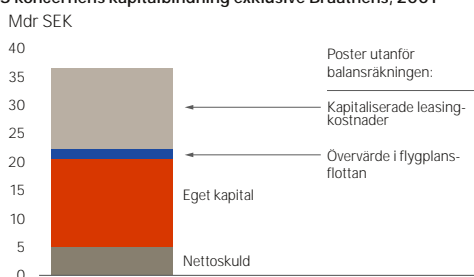
## Kapitalbindning

Flygverksamhet är en mycket kapitalintensiv industri. Det betyder att stora investeringar görs i produktionsresurser som används över ett stort antal år. På grund av detta är det av stor vikt för alla flygbolag att ha en god översikt över sin kapitalbindning.

### Kapitalbegreppet

Vid beräkning av nyckeltalet CFROI används ett marknadsbaserat kapitalbegrepp som bas för att ta hänsyn till alla kapitalkällor. Eftersom avkastningen bedöms utifrån det faktiska kapital som sysselsätts i verksamheten,

### SAS koncernens kapitalbindning exklusive Braathens, 2001



Utgångspunkt vid beräkning av SAS koncernens kapitalbindning är SAS koncernens totala eget kapital. Till det egna kapitalet adderas övervärde i flygplansflottan, nettoskulden samt kapitaliserade leasingkostnader. Uppgifterna ovan avser SAS koncernen exklusive Braathens som under 2001 inte ingick i SAS koncernens resultaträkning och därmed exkluderas från balansräkningen vid beräkning av CFROI.

använder SAS koncernen det marknadsmässiga värdet av tillgångar och skulder. En stor skillnad jämfört med bokfört kapital är att justering görs för kapitaliserad framtida kostnad av operationell flygplansleasing och övervärdet i den ägda flygplansflottan.

### Operationella leasingförpliktelser

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

#### SAS Airline

##### Kontrakterad\* operationell flygplansleasing 2002-2007

Nuvärde (NPV) vid 5,5%	MUSD	583	MSEK	6 223		
Kapitaliserade leasingkostnader (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
Summa	167,1	126,5	95,0	84,0	76,1	63,8

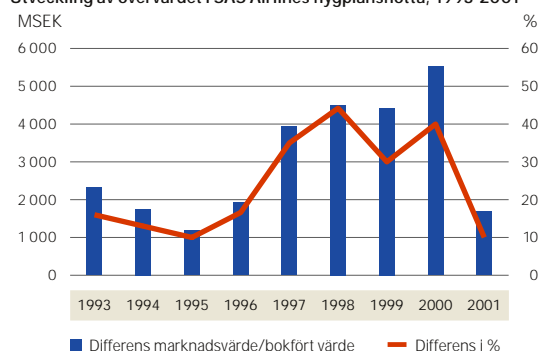
\* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2001.

#### SAS Airline

##### Antal flygplan - kontrakterade per 2001-12-31

	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
Summa flygplan	99	63	52	46	40	34

### Utveckling av övervärdet i SAS Airlines flygplansflotta, 1993-2001



Händelserna den 11 september påverkade priserna på flygplan betydligt. Vid årsskiftet 2001/2002 var övervärdet i SAS Airlines flygplansflotta 1 756 MSEK en minskning med 3 765 MSEK sedan 2000. Genomsnittligt övervärde under 2001 var 4 666 MSEK.

#### Spanair

##### Kontrakterad\* operationell flygplansleasing 2002-2007

Nuvärde (NPV) vid 5,5%	MUSD	838	MSEK	8 941		
Kapitaliserade leasingkostnader (x7)	MUSD	742	MSEK	7 917		
MUSD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Summa	106,0	118,0	136,0	118,0	97,0	84,0

\* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2001.

#### Braathens

##### Kontrakterad\* operationell flygplansleasing 2002-2007

Nuvärde (NPV) vid 5,5%	MUSD	248	MSEK	2 648		
Kapitaliserade leasingkostnader (x7)	MUSD	342	MSEK	3 633		
MUSD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Summa	48,7	46,2	44,5	43,1	39,5	31,1

\* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2001.

SAS koncernen har tidigare använt nuvärdet av operationella leasingförpliktelser avseende flygplan. Då aktiemarknaden i högre grad använder sig av en multipel på 7 har SAS koncernen valt att följa denna metod sedan november 2001. För låneemarknaden är nuvärdesberäkning fortfarande relevant då detta mäter de faktiska åtagandena. Vid utgången av 2001 var nuvärdet på leasingkontrakten för SAS Airline 6 223 MSEK. SAS Airline, Braathens och Spanair hade vid utgången av 2001 totalt ett nuvärde på sina leasingkostnader på 1 669 MUSD eller 17 812 MSEK.

### SAS koncernens program för kapitalfrigörelse

SAS koncernen har de senaste tre åren genomfört ett program för att reducera koncernens totala kapitalbindning. Som en del av programmet genomförde SAS under 1999 en större sale leaseback-transaktion tillsammans med GECAS omfattande 30 flygplan. Under fjärde kvartalet 2001 genomförde SAS en större fastighetstransaktion med GE Capital och Nordisk Renting. Totalt såldes fastigheter till ett värde av 3 miljarder SEK med en hyrestid på 20 år. Kostnaden för hyran är neutral jämfört med ett ägande.

### Övervärdet i flygplansflottan

SAS Airline har under flera år byggt upp stora övervärden i flygplansflottan. Dessa har främst orsakats av en för SAS koncernen stabil prisutveckling på flygplan, en stark US-dollar och en konservativ avskrivningsmetod på flygplan i SAS koncernen.

Händelserna efter den 11 september har haft stor inverkan på marknadsvärdet på flygplan. Jämfört med december 2000 har övervärdet på SAS Airlines flygplansflotta haft en nedgång på cirka 3 800 MSEK. Trots detta har SAS Airline fortfarande ett övervärde i flygplansflottan på 1 756 MSEK och bedömningen är att det i dagsläget inte är någon stor risk för nedskrivning av det bokförda värdet. Tabellen nedan visar SAS Airlines övervärden givet variationer i marknadsvärdet. En nedgång i marknadsvärdet som överstiger cirka 10% sedan årsskiftet medför att marknadsvärdet understiger det bokförda värdet. Totalt gav flygplanstransaktioner en realisationsvinst på 673 MSEK för SAS koncernen under 2001.

#### Övervärde i SAS Airlines flygplansflotta

Ågda per 31 december, 101 flygplan	MSEK
Estimerat marknadsvärde	18 747
Bokfört värde	16 835
Övervärde	1 756

#### Sammanställning av totala övervärden i flygplansflottan i SAS koncernen

Ågda per 31 december	MSEK
SAS Airline	1 756
Subsidiary & Affiliated Airlines	-5
Totalt	1 751

### Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

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

### "Enterprise Value" - EV/EBITDAR

EV/EBITDAR är ett nyckeltal som anger hur flygbolagens intjäningsförmåga värderas på marknaden mätt mot kapitalbindningen. Måttet tar hänsyn till den faktiska kapitalbindningen, eget kapital, leasing och lån. Skillnaden mellan SAS koncernens kapitalbindning som ingår i det interna CFROI-måttet (AV/EBITDAR) är att det externa måttet utgår från totala marknadsvärdet på eget kapital (totala börsvärdet). I det interna måttet används bokfört eget kapital med tillägg av övervärden i flygplansflottan istället. Argumentet för att inte använda marknadsvärdet för eget kapital i det interna måttet är att SAS koncernens investeringsbeslut inte skall exponeras för kortsiktiga svängningar i aktiekursen.

För 2001 var EV/EBITDAR för SAS koncernen faktor 10,5.

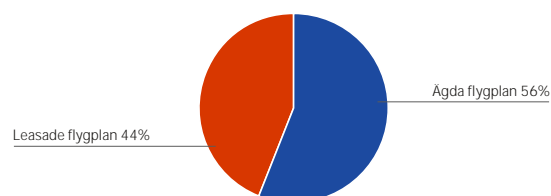
För 2000 var motsvarande multipel för SAS koncernen 4,6 jämfört med 5-6 för branschen. Detta visar att SAS koncernen under 2000 värderades med en rabatt jämfört med övriga bolag i branschen.

"Rabatten" på SAS-aktien jämfört med konkurrenternas har reducerats väsentligt i jämförelse med 2000 även om en jämförelse är svår att göra under ett år med stora kurs- och resultatförändringar. Införandet av den gemensamma aktien under 2001 har dock troligen medfört att rabatten minskat.

#### SAS koncernens värdering och avkastningsmål

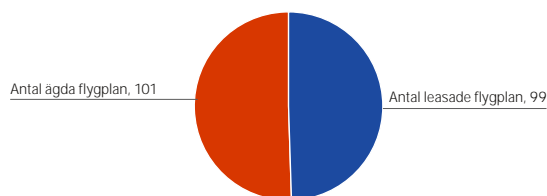
	2001	2000	1999	1998
EV/EBITDAR	10,5	4,6	5,7	5,0
CFROI, %	8,1	16,8	13,8	21,1
AV/EBITDAR	12,3	6,0	7,2	4,7

#### Fördelningen av marknadsvärdet på SAS Airlines totala flygplansflotta, 2001



Det sammanlagda marknadsvärdet på SAS Airlines flygplansflotta i drift uppgick totalt till 33,3 miljarder SEK. Värdet på de av SAS ägda flygplanen var 18,6 miljarder SEK.

#### SAS Airlines ägda respektive leasade flygplan per 31 december 2001



Vid utgången av 2001 var cirka 50% av flygplansflottan leasad.



# Finansiering och kreditvärdighet

SAS koncernens totala finansieringsbehov hanteras centralt av SAS koncernens finanssenhet.

## Finansiering

Finansiering sker huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån, finansiell- och operationell leasing.

## Genomförda transaktioner under 2001

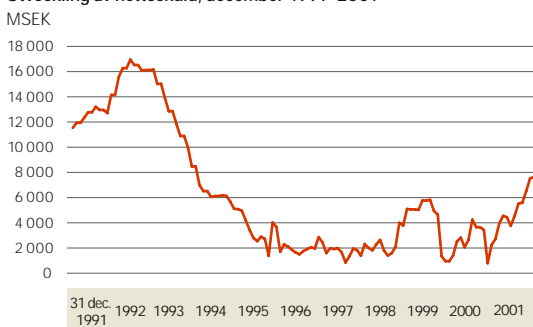
Under våren 2001 etablerades ett Euro Medium Term Note program (EMTN-programmet) om 1 000 MEUR, vilket är ett standardiserat ramavtal för utgivandet av obligationer. Programmet blev klart under första kvartalet 2001.

Under perioden maj-juni emitterades cirka 600 MEUR inom ramen för EMTN-programmet. Härtill etablerades under första kvartalet ett Euro Commercial Paper (ECP) Program på 500 MUSD, vilket används för utgivande av kortare certifikat. Som en del av SAS koncernens kapitalanskaffning utvärderas och genomförs operationell leasing. Under 2001 genomfördes operationella leasar på den japanska marknaden för finansiering av fem Boeing 737-800, en 737-700 och tre 737-600 samt en Airbus A340. Det samlade värdet av transaktionerna uppgår till cirka 4 miljarder SEK. Inklusiv en sale leaseback på en Boeing 767 samt tre deHavilland Q400 är det totala värdet på genomförda operationella leasar cirka 5 miljarder SEK för 2001. Som en del av finansieringen, av SAS Airlines investeringar i de nya Airbus A340/330 och A321 slöts under senare delen av 2001 ett ramavtal på totalt 1 miljard USD med tre banker och de tre exportfinansieringsinstituten (ECA) i England, Frankrike och Tyskland. Under 2001 har SAS utnyttjat cirka 305 MUSD av ECA-faciliteten.

## Kreditvärdighet

Sämre konjunkturer och händelserna den 11 september

Utveckling av nettoskuld, december 1991- 2001



SAS koncernens nettoskuld ökade till 7 652 MSEK vid utgången av 2001.

har satt press på kreditvärdigheten inom hela flygindustrin. I januari 2002 fick SAS koncernen sin rating hos det amerikanska ratinginstitutet Moody's nedgraderat tre steg från A3 till Baa3 för långsiktiga skulder och från P1 till P3 för kortsiktiga skulder. Trots detta är koncernens kreditvärdighet god jämfört med andra flygbolag. SAS koncernen arbetar långsiktigt för att åter stärka sin kreditvärdighet.

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

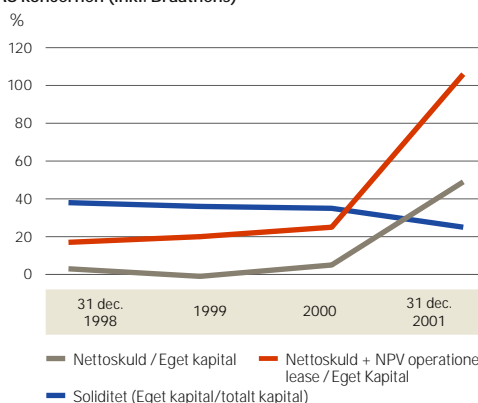
	Kortfristig	Långfristig	Outlook
Lufthansa	P-2	Baa1	negativ
Southwest Airlines		Baa1	negativ
Qantas	P-2	Baa1	negativ
<b>SAS koncernen</b>	<b>P-3</b>	<b>Baa3</b>	<b>stabil</b>
Japan Air Lines		Baa3	negativ
All Nippon Airways		Baa3	negativ
British Airways	-	Ba1	negativ
Delta Airlines		Ba3	negativ
American Airlines	NP	B1	negativ
Northwest Airlines		B1	negativ
Continental Airlines		B2	negativ
United Airlines		B3	negativ

SAS koncernen kreditvärderas också av det japanska ratinginstitutet Japan Rating and Investment Information, Inc. Ratingen blev i januari 2002 nedgraderad två steg från A+ till A-, men kvarstår för kortfristiga skulder på A1.

Soliditeten försämrades under 2001 och uppgick per 2001-12-31 till 25%. Nettoskulden ökade under 2001 och uppgick vid årets utgång till 7 652 MSEK.

Vid värderingen av flygbolags kreditvärdighet är det viktigt att ta hänsyn till finansiering utanför balansräkningen. Vid utgången av 1999 var utvecklingen av SAS koncernens leasejusterade nettoskuld mot eget kapital 19% och vid utgången av 2001 cirka 100%. Med Spanair konsoliderat ökar belastningen ytterligare under 2002 till 130-160%, men relationen leasejusterade nettoskuld/eget kapital för SAS koncernen kommer fortsatt att vara bland flygindustrins starkaste.

Nyckeltal - finansiell styrka, soliditet och skuldsättningsgrad för SAS koncernen (inkl. Braathens)



SAS koncernens nettoskuld inklusive NPV operationell leasing kommer att nå sin högsta punkt under 2002. Från 2003 förväntas SAS koncernens finansiella nyckeltal åter stärkas.

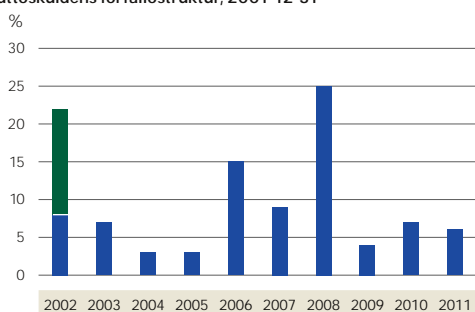
# Finansiell riskhantering

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

## Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte finns tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försärad. Vid nyupplåning är målsättningen att förfalloprofilen fördelas jämnt över tiden (se diagram).

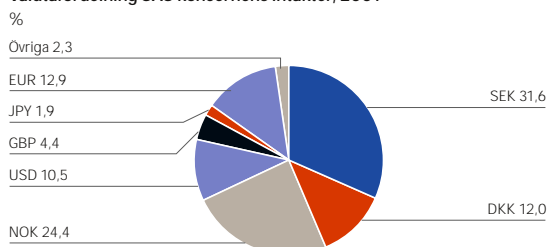
Bruttoskuldens förfallostruktur, 2001-12-31



Under 2002 planeras återbetalning av utnyttjad del av en Revolving Credit Facility (grön del av stapeln), vilket motsvarar 14 procentenheter av bruttoskuldens. Faciliteten förfaller 2004.

För att reducera likviditetsrisken skall faktisk likviditet (kortfristiga placeringar, kassa och bank) och bindande kreditlöften uppgå till 25% av ett års fasta kostnader för SAS koncernen. Detta motsvarar 8,5 miljarder SEK, varav 50%, motsvarande 4,25 miljarder SEK skall hållas i faktisk likviditet. Den faktiska likviditeten skall placeras i instrument med hög likviditet eller kort återstående löptid. Per 2001-12-31 uppgick SAS koncernens faktiska likviditet till 11 662 (8 979) MSEK och tillsammans med bindande kreditlöften var likviditetsberedskapen cirka 18 490 MSEK. Totalt sett har SAS utnyttjade kreditlöften per 31 december 2001 på 640 MUSD.

Valutafördelning SAS koncernens intäkter, 2001



Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2001-12-31

Facilitet	Belopp MUSD	Utnyttjad 01-12-31 MUSD	Outnyttjad MUSD	Giltighetsperiodens utgång
Revolving Credit Facility	700	300	400	Maj 2004
Bilaterala bankfaciliteter	150	-	150	2002/2003
ECA-facilitet	90	0	90	-
Summa	940	300	640	

## Kreditrisk/motpartsrisk

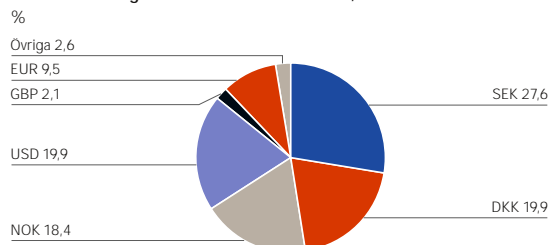
Kreditrisk uppstår genom risken att motparten inte fullgör sin del av ingångna avtal. För placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet. För derivatinstrument görs en värdering i enlighet med internationell marknadspraxis. Användningen av derivatinstrument sker i huvudsak för att skapa önskad valuta- och ränteeponering på nettoskuldens. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner primärt skall göras med motparter med hög kreditvärdighet. ISDA-avtal (ett nettingavtal) finns med de flesta motparter, vilket reducerar motpartsrisken avsevärt. Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart, vilka övervakas och revideras kontinuerligt. SAS koncernen bygger sina kredit/motpartsgränser utifrån matematiska sannolikhetsberäkningar om förväntade framtida kreditförluster.

## Valutarisker

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk. Transaktionsrisken utgörs av kommersiella flöden i utländsk valuta, som exponeras för risken att resultatet påverkas, vid förändring av valutakurser. Translationsrisk består av omräkningseffekter på balansposter, till följd av förändringar i valutakurser. För att minska valutarisken matchas valutasammansättningen på de likvida medlen mot den räntebärande bruttoskuldens.

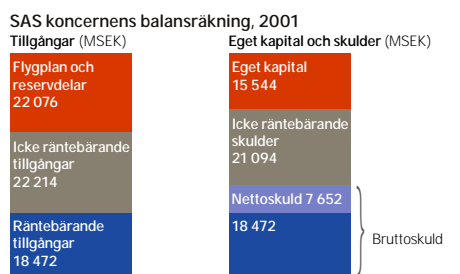
Valutasammansättningen på den räntebärande nettoskuldens fördelas enligt valutasammansättningen på det operationella nettokassaflödet i verksamheten. Operationella underskottsvalutor netto är i huvudsak DKK och USD. De förväntade underskotten i dessa valutor säkras löpande upp till 90% för de kommande 12 månaderna.

Valutafördelning SAS koncernens kostnader, 2001



## Valutfördelning kostnader/intäkter

Nettoskuldens valutasammansättning revideras löpande gentemot rullande tolv månaders likviditetsprognoser. Därutöver är en viss del av nettoskuden denominerad i USD för att matcha den stora tillgångsmassan i USD i form av flygplan. Nettoskuldens storlek i förhållande till total balansomslutning visas i diagrammet nedan.



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

## Estimerad fördelning av rörelseresultatet (EBITDA) under 2001\* MSEK

Överskottsvalutor		Underskottsvalutor	
NOK	3 200	USD	4 700
SEK	2 300	DKK	3 900
EUR	1 800		
Övriga	800		
Totalt nettokassaflöde		700	

\* En sammanställning över valutakursförändringarnas påverkan på SAS koncernens resultat finns i not 29 på sid. 93.

## Ränterisker

SAS koncernens ränterisk utgörs av de negativa marknadsvärdeförändringar som uppkommer vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). Ränterisken kontrolleras genom en matchning av räntesammansättningen på de likvida medlen mot de räntebärande bruttoskulderna. Ränterisken skall fördelas enligt samma princip som valutariskerna.

Räntebindningen på nettoskuden är inom intervallet ett till sex år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika typer av derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden varierade under 2001, men var i genomsnitt cirka 2,3 år.

Löptiden för den räntebärande bruttoskuden uppgick vid utgången av året till cirka 4,4 år. Per 2001-12-31 uppgick SAS koncernens räntebärande skulder till 26 124 (14 563) MSEK.

## Prisrisker/flygbränsle

SAS koncernen är exponerad för prisrisk avseende flygbränsle. Av SAS koncernens kostnads massa 2001 utgjordes cirka 10% av bränslekostnader. Priset på flygbränsle sjönk från januari till december 2001 med cirka 36%, men eftersom priset till största delen inträffade i sista kvartalet av 2001, påverkade inte de lägre priserna kostnaderna signifi-

kant. Drivmedelskostnadernas andel av de totala driftskostnaderna i flygindustrin globalt steg från ett genomsnitt på 11% under 2000 till cirka 12% under år 2001.

Efterfrågan på råolja och oljeprodukter har minskat på grund av den rådande världskonjunkturen, efterfrågan på specifikt flygbränsle har ytterligare minskat på grund av den kraftiga nedgången i den globala flygindustrin.

## SAS koncernens policy för prissäkring av flygbränsle

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

Under 2001 prissäkrade SAS koncernen bränsleinköpen till i genomsnitt 56%. Av den förväntade förbrukningen under 2002 har SAS koncernen säkrat 45%, huvudsakligen med takoptioner. Under 2002 avser SAS att samordna prissäkringen av flygbränsle för de i koncernen ingående flygbolagen. SAS koncernen är också detta år positionerat inför en möjlig prisnedgång.

Känsligheten för öknings av bränslepriset minskar också i takt med SAS Airlines förnyelse av sin flygplansflotta. Airbus A330/A340 som ersätter Boeing 767 har 17% respektive 11% bättre bränsleeffektivitet per säteskilometer. Airbus A321 är 25% bränsleeffektivare relativt flygplanstypen Douglas MD-81 medan Boeing 737-800 är 34% mer bränsleeffektiv än Douglas MD-82 per säteskilometer. Motsvarande förbättring gäller även i form av minskat koldioxidutsläpp.

## Försäkringspolicy

Koncernens försäkringspolicy tar sikte på att samtliga tillgångar och verksamheter skall ha bästa tänkbara försäkringstäckning baserad på konkurrensmässiga villkor på den globala marknaden. SAS koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar såväl flygplansflottan inklusive reservdelar och teknisk utrustning som all med flygverksamheten sammanhängande ansvars exponering. Andra försäkringsavtal omfattar all egendom jämte transport-, avbrotts- och allmän ansvars exponering. Genom att uppvisa god skadestatistik kan SAS koncernen påverka försäkringsgivarnas premiesättning.

Flygförsäkringsmarknaden har påverkats dramatiskt av händelserna den 11 september. Försäkringspremierna uppgick för SAS koncernen under 2001 till 15,5 MUSD. För 2002 beräknas enbart premierna för krigs- och terroristrisker att uppgå till cirka 55 MUSD.

Från den 25 september 2001 var det inte längre möjligt att försäkra sig på kommersiella marknader mot tredje parts skador på marken som en följd av krigs- och terrorhandlingar för skador över 50 MUSD. Detta medförde att SAS koncernen i likhet med majoriteten av världens flygbolag nödgades be om garantier från sina resp. regeringar till garantiavgifter som väsentligt översteg de marknadspriser som gällde innan 11 september. Vid bortfall av statsgarantierna skulle premiekostnaderna för krigs- och terroristrisker öka med ytterligare cirka 20 MUSD på årsbasis.

# SAS koncernens strategier för ökad konkurrenskraft

## SAS koncernens styrfilosofi

Under år 2000 omformulerades SAS koncernens styrfilosofi så att den speglar utvecklingen mot mer självständiga enheter med tydligt resultatansvar. Detta har under 2001 materialiserat sig i ett antal resultatenheter inom koncernen.

Den nya koncernstrukturen med fyra affärsområden stödjer principen om ökad tydlighet och transparens i de olika enheterna i koncernen. Styrfilosofin bygger på att resultatansvar befrämjar affärsmässighet och motivation. Styrningen och ledningen av SAS koncernen skall präglas av gemensamma värderingar. SAS koncernen utvecklas mot mer självständiga verksamheter som alla skall vara konkurrenskraftiga inom sitt område. SAS Cargo Group A/S blev t.ex. den 1 juni 2001 ett eget självständigt aktiebolag.

## Program för ökad konkurrenskraft i SAS Airline

SAS Airline är idag ett renodlat nätverksflygbolag med primärt strategiskt fokus på affärssegmentet. Resultatet av detta är ett stort antal frekvenser, i genomsnitt mindre flygplansstorlek, brett produktutbud och andra serviceelement. Detta ger en högre enhetskostnad än för jämförbara konkurrenter. Diagrammen nedan visar enhetsintäkten (yelden) och enhetskostnaden jämfört med de viktigaste konkurrenterna. SAS Airlines höga yield kan främst förklaras av en större andel affärsresenärer än jämförbara flygbolag.

Under 2001 har de ekonomiska förutsättningarna förändrats för hela flygindustrin och också för SAS Airline. De svagare konjunkturen samt effekterna av 11 september och hot om en fortsatt lågkonjunktur innebär att SAS Airline inte kalkylerar med att Business Class återgår till historiskt höga nivåer eller att yelden eller intäktsidan förstärks signifikant. SAS Airline är inne i sin värsta kris någonsin och betydande åtgärder vidtas för att mot-

verka effekterna av svagare intäkter samt för att öka den långsiktiga konkurrenskraften.

## Koncernens resultatförbättringsåtgärder på kort och lång sikt

SAS koncernens åtgärdsprogram indelas i två huvuddelar. Första delen består av åtgärder av traditionell natur såsom kostnads- och intäktsförstärkningar. Dessa åtgärder genomförs för närvarande och kommer att ge betydande resultat effekter under 2002 samt ge full effekt under 2003.

## SAS koncernens kortsiktiga åtgärder 2001-2002

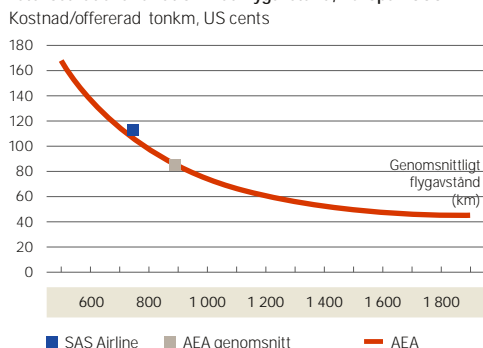
SAS Airline	5 100 MSEK
Subsidiary & Affiliated Airlines	1 300 MSEK
Totalt	6 400 MSEK

## Åtgärder inom SAS Airline

I kölvattnet av händelserna 11 september beslutade SAS Airline den 26 september att reducera flygplansflottan med 16 flygplan. Detta motsvarar en kapacitetsreduktion på 12%. Överskottet på 16 flygplan hanterades genom att återlämna 12 DC-9-41 i förtid samt sälja de fyra återstående flygplanen. De 12 DC-9-41 flygplanen var planerade att fasas ut under 2002 men utfasningen genomfördes redan under fjärde kvartalet 2001.

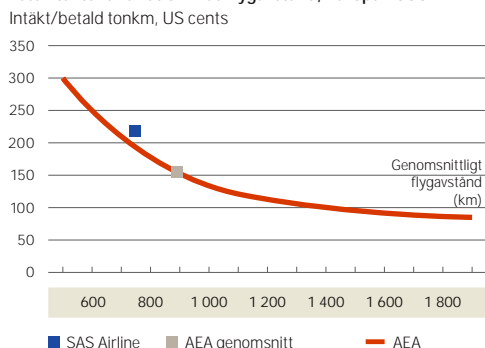
Som ett resultat av dessa neddragningar blev 800-1 000 medarbetare övertaliga. För att stärka intäktsidan genomfördes prisjusteringar med effekt från och med oktober 2001. Som ett resultat av den fortsatt svaga efterfrågan genomfördes den 6 november ytterligare kapacitetsreduktioner om 3-5%, motsvarande ett överskott på 5-6 flygplan. Ytterligare 2 500 arbetstillfällen berördes. För att täcka dramatiskt höjda försäkringskostnader och ökade kostnader för säkerhetsåtgärder och kontroll infördes i november 2001 en avgift på 4 USD per passagerare/resa.

Enhetskostnadens variation med flygvstånd, Europa 2000



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

Enhetsintäktens variation med flygvstånd, Europa 2000



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

Den 6 november initierades också ett kostnadsreduktionsprogram på 2 400 MSEK. Programmet omfattar alla delar av SAS Airlines organisation och kommer att få full effekt från och med 2003. Förhandlingar med samtliga fackliga organisationer genomfördes under februari 2002. Det återstår 500 MSEK som kommer att effektueras med hjälp av andra åtgärder med motsvarande effekter.

#### SAS Airlines kortsiktiga åtgärder 2001-2002

Reducerat linjenät (21 flygplan)	500 MSEK
Intäktsförstärkning	2 200 MSEK
Kostnadsreduktion	2 400 MSEK
<b>Totalt</b>	<b>5 100 MSEK</b>

#### Åtgärder inom Subsidiary & Affiliated Airlines och Airline Related Businesses

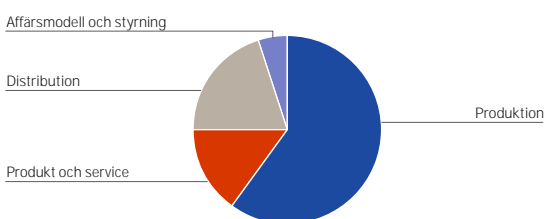
De resultatförbättrande åtgärderna inom affärsområdena uppgår totalt till 1 300 MSEK. Huvuddelen i åtgärdsprogrammet berör Spanair med cirka 600 MSEK. Air Botnia berörs med cirka 120 MSEK och Widerøe med 60 MSEK. Åtgärderna kommer att nå full effekt 2003.

#### SAS Airlines långsiktiga strukturella åtgärder 2002-2004

Utöver de kortsiktiga åtgärderna består den andra delen av mer långsiktiga strukturella åtgärder som berör främst SAS Airlines produktions-, produkt- och distributionsområden. Planeringen är inne i slutfasen. Implementeringen sker under senare delen av 2002 med förväntad resultat-effekt från år 2003.

SAS Airline har identifierat fyra strategiska strukturella resultatförbättringsområden.

#### Områden för SAS Airlines långsiktiga strukturella åtgärder, 2002-2004



#### Produktionsstrategi

För att nå tillfredsställande avkastningsnivåer på kapitalet, CFROI över 17% fokuserar SAS Airline på att strukturellt sänka produktionskostnaderna. De viktigaste strukturella "kostnadsdrivarna" är trafikprogrammets utformning, service- och produktinnehåll, flygplansflottans sammansättning samt flygplansutnyttjande. Genom att ändra trafikprogrammet kan produktiviteten förbättras hos piloter, kabinpersonal samt inom Ground Handling och inom den tekniska verksamheten.

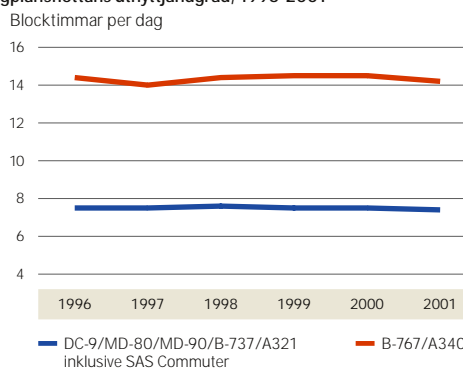
Bland "nätverksflygbolagen" finns en stor potential i att öka flygplansflottans utnyttjandegrad. SAS Airline utnyttjar i dag kort- och medeldistansflygplansflottan i drygt sju

timmar per dag. Lågkostnadsbolag utnyttjar vanligtvis flygplan upp till tolv timmar per dag. Detta möjliggörs genom bl.a. kortare turn-aroundtider, enklare handling samt ett effektivare dygnsutnyttjande. Det är också ett resultat av fokusering på punkt till punkt-trafik snarare än nätverkstrafik, vilket underlättar optimeringen. Ambitionen för SAS Airline är att öka utnyttjandegraden väsentligt.

Som ett resultat av detta har ett arbete påbörjats med att utvärdera dagens produktionsstrategi. Syftet är att sänka de strukturella kostnaderna och öka lönsamheten. Några av utmaningarna är att reducera dagens komplexitet samt att öka flexibiliteten och skalbarheten, dvs. förmågan att snabbt och lönsamt anpassa produktionen till tillfälliga efterfrågevariationer och produktionsstörningar.

Miljöaspekter beaktas också vid utvecklingen av den nya produktionsstrategin. Produktivitetssökningar har oftast positiva effekter i form av minskad miljöbelastning.

#### Flygplansflottans utnyttjandegrad, 1996-2001



Flygplansflottans utnyttjandegrad inklusive SAS Commuter mätt i blocktimmar per dag har varit konstant under de senaste sex åren.

#### Nytt kunderbudande

Förväntningar och krav på flygtransport förändras kontinuerligt. Under de senaste åren har speciellt kraven för tjänsteresor ändrats. I takt med att nordiskt affärsliv blivit mer internationellt och många utländska verksamheter har organiserat sig i Norden, har resefrekvensen ökat. Analyser visar att kunderna lägger stor vikt på flexibilitet, enkelhet och precision. SAS Airline utvecklar därför för närvarande en ny kortlinjeprodukt. Check-in via internet och ett nyutvecklat serviceupplägg har en central plats i den nya produkten. Vidare kommer det att finnas en dedikerad flygplansflotta för denna produkt samt ett nytt pris-system med flera valmöjligheter för bl.a. affärsresande.

#### Distributionsstrategi

Andelen försäljning via internet och biljettlöst resande ökar för flygbolag världen över. Den nya elektroniska produkten stärker kundrelationerna och sänker distributionskostnaderna för SAS Airline. Ytterligare satsningar kommer att göras inom området. (För beskrivning se avsnitt Distributionskanaler sid. 49.)

## Affärsmodell och styrning

Sedan ett år tillbaka pågår en stegvis implementering inom SAS Airline av en ny affärsmodell, där olika "serviceproviders" ges eget affärsansvar inom sitt specifika verksamhetsområde.

Motiven är att:

- öka initiativkraft och resultatmedvetande i hela organisationen
- nå en bredare kundbas och fler intäktskällor än de som kan nås enbart genom flygtransportaffären
- reducera overheadkostnader.

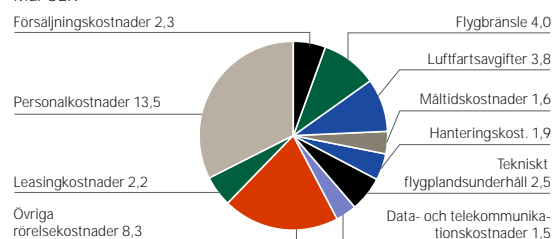
Verksamheterna organiseras som självständiga affärsenheter med affärsmässiga uppdrag för SAS Airline. Genom sin självständighet från SAS Airline kan de generera intäkter från externa kunder. Två sådana verksamhetsområden har det senaste året ombildats till Business Units, Scandinavian Ground Services och Scandinavian Technical Services.

## Processarbete

Det mångåriga processarbetet i SAS Airline stödjer resultatförbättringsarbetet och fokuserar på att identifiera, mäta, analysera, förbättra och utveckla processerna.

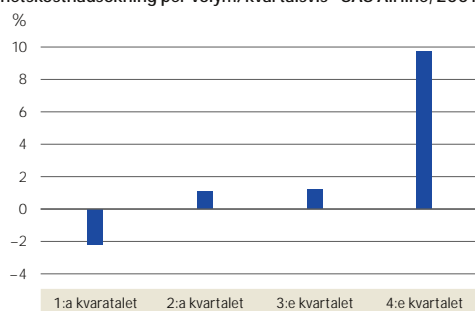
### SAS Airlines totala kostnadsmassa, 2001

Mdr SEK



SAS Airlines totala kostnadsmassa (41,6 Mdr) fördelat på de viktigaste kostnadsslagen.

### Enhetskostnadsökning per volym/kvartalsvis - SAS Airline, 2001



Enhetskostnaden var 2,2% lägre under första kvartalet 2001 jämfört med första kvartalet 2000. Andra och tredje kvartalet var ökningen relativt måttlig. Fjärde kvartalet ökade enhetskostnaden med 9,7% främst beroende på att produktionen blev lägre än planerat.

## Enhetskostnadsutvecklingen i SAS Airline 2001

Enhetskostnaderna för SAS Airline ökade med totalt 3,4% för år 2001 jämfört med år 2000. Försäljningskostnader och kostnader för flygbränsle reducerades under året. Däremot ökade personalkostnaderna och övriga kostnader jämfört med föregående år.

Vid ingången av 2001 planerade SAS Airline för en produktionsökning på mellan 8-10% för 2001/2002. Införingen av de nya Airbus A321 och Airbus A340 har bl.a. medfört kostnader för träning och planering vad gäller piloter och kabinpersonal, vilket påverkat enhetskostnaden negativt.

Personalkostnaderna påverkas även negativt av ett nytt löneavtal som slöts med piloterna under sommaren 2001.

Kapaciteten reducerades betydligt i och med att marknadstillväxten blev lägre än planerat. Det finns en ledtid på förändring av kostnadsmassan, vilket förklarar enhetskostnadsökningen särskilt under fjärde kvartalet 2001. Normalt är cirka 25% av kostnaderna rörliga i det korta perspektivet. Ökade kostnader för försäkringar och omfattande säkerhetsarrangemang påverkade också enhetskostnaden negativt.

### SAS Airline - Enhetskostnadsutveckling, 2001

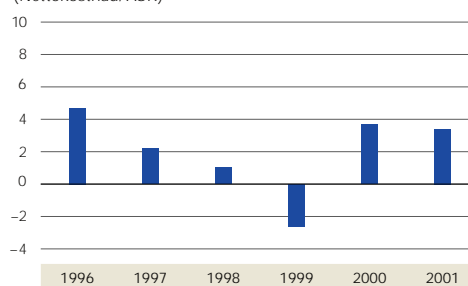
MSEK	Justerat 2000	2001	Andel av total differens %
Försäljningskostnader	2 606	2 324	-0,8
Flygbränsle	4 444	4 030	-1,2
Lufftartsavgifter	3 870	3 858	0,8
Personal	13 118	13 872	2,2
Övriga kostnader	10 515	11 659	3,3
<b>Totalt</b>	<b>34 553</b>	<b>35 743</b>	<b>3,4</b>

Volymkomponent (ASK = 5,1%)

Tabellen är baserad på nettokostnadsprincipen och exkluderar flygplansleasingkostnader.

### Utveckling av enhetskostnaden - SAS Airline, 1996-2001

(Nettokostnad/ASK)



SAS Airline har tidigare använt ett genomsnitt av ASK och RPK som volymkomponent vid beräkning av enhetskostnader. Under 2001 är denna definition omgjord till enbart ASK och definitionen är därmed i paritet med branchen i övrigt.

## Affärsområde SAS Airline



Resultatutveckling  
Flygsäkerhetsarbetet  
Mål  
Strategier  
Omvärldsförutsättningar för  
flygindustrin  
Konjunktur- och känslighetsanalys  
Marknads- och trafikutveckling  
Operationella nyckeltal  
Flygplansflottan  
Medarbetare  
Distributionskanaler  
Globalt nätverk  
- Allianser och partnerskap



# SAS Airline

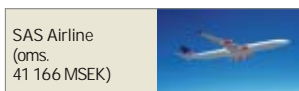
## Nyckeltal SAS Airline

	2001	2000
Omsättning, MSEK	41 166	39 233
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR, MSEK	1 802	4 308
EBITDAR marginal, %	4,4	11,0
Resultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	- 430	2 529
Resultat före skatt, MSEK	-1 499	1 951
CFROI, %	5	12
Investeringar, MSEK	10 227	9 093
Antal flygplan	200	203
Antal passagerare (000)	23 063	23 240
Antal destinationer	94	92
Antal dagliga avgångar (genomsnitt)	915	938
Medelantal anställda	22 364	23 777
CO <sub>2</sub> -utsläpp, gram per RTK	1 449	1 447

SAS Airline innefattar SAS passagerartransporter med egna flygplan under eget varumärke. I affärsområdet ingår produktionsbolaget SAS Commuter samt bl.a. de självständiga affärsenheterna Scandinavian Ground Services och Scandinavian Technical Services. Scandinavian Ground Services ansvarar för SAS passagerar- och ramptjänster på samtliga flygplatser. Scandinavian Technical Services svarar för det tekniska underhållet av SAS Airlines och andra kunders flygplansflottor.

SAS Airline är en av grundarna av det globala samarbetet Star Alliance 1997. Därutöver har SAS Airline ett antal europeiska samarbetspartners.

SAS Airline hade under 2001 en omsättning på 41 166 (39 233) MSEK samt cirka 915 dagliga avgångar till 94 destinationer i 33 länder.



## Resultatutveckling

SAS Airlines omsättning ökade 2001 med 4,9% till 41 166 MSEK.

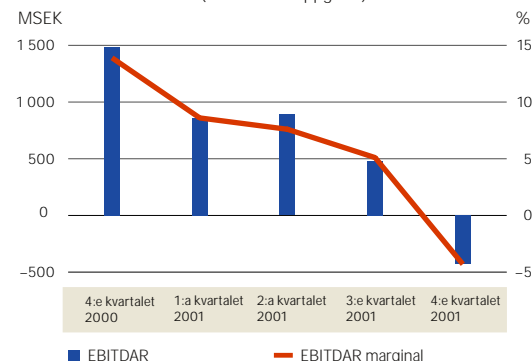
Rörelseresultatet före avskrivningar och leasingkostnader (EBITDAR) uppgick för perioden januari - december till 1 802 (4 308) MSEK, en minskning med 58,2%. Rörel-

seresultatet är påverkat av kostnader avseende European Cooperation Agreement (ECA) om 335 MSEK (se nedan). Därutöver har resultatet belastats med en EU-bot med 378 MSEK, ökade försäkringskostnader speciellt under fjärde kvartalet samt ökade kostnader för motorunderhåll och trafikstörningar.

Produktionen ökade under året med 5,1%. Med hänsyn till den försämrade trafikutvecklingen har SAS Airline under hösten beslutat att dra ned produktionen med 5-7% jämfört med 2001 års nivå. Kapacitetsplanerna förändras kontinuerligt för att anpassa produktionen till efterfrågan i marknaden.

Rörelsekostnaderna ökade under perioden januari-december med 4 439 MSEK eller 12,7% varav ökade personalkostnader utgör 1 893 MSEK och övriga kostnader 2 546 MSEK. Renat för valutaeffekter ökade rörelsekostnaderna med 5,1%.

EBITDAR för SAS Airline (kvartalsvisa uppgifter)





# Flygsäkerhetsarbetet inom SAS Airline

Flygsäkerheten är SAS Airlines viktigaste förutsättning för att bedriva sin verksamhet. Under året har SAS Airline fortsatt att på ett systematiskt sätt förbättra metoder och system för att med bättre precision ständigt förbättra säkerheten.

Flygsäkerhet definieras som frånvaro av oacceptabel risk. Med oacceptabel risk menas risk för en händelse som kan leda till ett haveri.

Medarbetarna, deras inställning och kunskap är de grundläggande och viktigaste faktorerna för att åstadkomma och vidareutveckla flygsäkerheten i företaget. Varje medarbetare har sitt definierade ansvar för SAS Airlines flygsäkerhet. Därför är den företagskultur i vilken medarbetarna verkar av avgörande betydelse. Ansvar och procedurer måste vara väldefinierade och avvikelse-rapportering och ständiga förbättringar skall vara ett naturligt inslag i verksamheten.

Flygsäkerhetsarbetet är en del av SAS Airlines kvalitetssystem och bedrivs med den stringens och de metoder, som modern kvalitetsteori erbjuder. Således omfattas hela företaget av dessa metoder. Helhetssynen har manifesterats genom att en ny central stab, Corporate Flight Safety & Security, inrättades i och med omorganisationen i maj 2001. Staben stödjer SAS Airlines ledning vad beträffar Flight Safety, Security och Emergency Respons.

## Avvikelsehantering och analys

Under året har ett omfattande arbete utförts för att skapa ett gemensamt avvikelse-rapporteringssystem för flygsäkerhets-händelser. Systemet är webb-baserat och innehåller en databas på vilken olika analysmetoder applice-

ras. Systemet driftsattes i början av 2002, och möjliggör tillämpning av en ny riskvärderingsmetod för att upptäcka risker, och med ökad effektivitet fördela resurserna i syfte att förbättra flygsäkerheten.

Avsikten är också att finna indikatorer som på ett bättre sätt beskriver flygsäkerhetstillståndet i företaget. Inom SAS råder en stark flygsäkerhetskultur. Flygplanen utrustas med de flygsäkerhetshöjande utrustningar som marknaden erbjuder. Kontinuerlig bearbetning och vidareutveckling görs av processer och procedurer, både i ledningssystemet och i produktionen.

SAS har av tradition hållit isär flygsäkerhetsarbetet (Flight Safety) från arbetet med luftfartsskydd (Security). Det har dock alltid funnits ett samband med behov av koordinering och stöd mellan dessa fackområden. SAS Airline gör alltid bedömningar av säkerheten i luftrummet och på flygplatser där olika typer av krigshandlingar eller andra oroligheter har förekommit.

## Åtgärder inom luftfartsskydd

Höstens terroristhandlingar i USA har på ett avgörande sätt tydliggjort luftfartsskyddets betydelse för flygsäkerheten. Hela luftfartsindustrin är nu sysselsatt med att minimera riskerna mot liknande och andra terroristhandlingar. SAS Airline har följt de myndighetskrav och rekommendationer som presenterats i spåren av den 11 september. Flygindustrin och SAS Airline som enskilt flygbolag gör en avvägning av de skyddsåtgärder som föreslås och dess positiva och eventuellt negativa påverkan på flygsäkerheten. Det görs också en avvägning av vad passagerarna är beredda att acceptera för att inte finna flygtransporten för besvärlig eller för dyr.

### Flygkatastrofen vid Milanos flygplats Linate

Den 8 oktober kolliderade SK686 med en Cessna på Milanos flygplats Linate. SAS MD-87 hade just fått klartecken för start från flygledartornet för att flyga till Köpenhamn. Samtidigt som besättningen på SAS planet gjorde sig redo för start, taxade en tyskregistrerad Cessna Citation fram mot banan. SAS MD-87 kolliderade med Cessnan och kanade därefter sidledes in i en flygplatsbyggnad.

Totalt omkom 118 personer varav 110 personer befann sig ombord på SAS planet. Fyra personer omkom i den tyskregistrerade Cessnan och fyra personer omkom som arbetade i flygplatsbyggnaden.

Flygplatsolyckan är fortsatt under utredning av den italienska haverikommissionen Accident Investigating Authority.

SAS "Family Assistance Team" fortsätter sitt arbete med att hjälpa och stödja anhöriga till de omkomna.

### Ersättningsnivåer till efterlevande

SAS har i enlighet med gällande ersättningsregler inom EU till de efterlevande utbetalt 25 000 USD per passagerare för att täcka de omedelbara ekonomiska behov som de anhöriga kan tänkas ha som en direkt effekt av den tragiska olyckan. Ytterligare ersättningskrav har framförts och kommer att framföras. SAS har ett strikt ansvar att ersätta visade skador upp till 100 000 särskilda dragningsrätter (cirka 1,3 MSEK) per passagerare. SAS är därutöver inte ansvarig om SAS visar att SAS har vidtagit alla nödvändiga åtgärder för att undvika skadorna eller om det varit omöjligt för SAS att vidtaga åtgärderna.

Olyckan är fortfarande föremål för utredning. Såväl utbetalningen av beloppen om 25 000 USD liksom ytterligare ersättningskyldighet och processkostnader täcks av SAS ansvarsförsäkringar. Värdet på det totalförstörda flygplanet täcks av SAS kaskoförsäkring.



Ett kontinuerligt flygsäkerhetsarbete bedrivs både på strategisk företagsledningsnivå såväl som på



taktisk/operativ nivå av alla involverade i utförandet av flygtransporten. Flygsäkerhetsarbetet innefattar



utbildning av medarbetare på alla nivåer, etablerade procedurer, höga krav på material och noggrant urval



vid rekrytering av nya medarbetare. För att öka kännedomen om flygsäkerhetsrelaterade problem-



områden har nya informationskanaler etablerats, bland annat en kanal som är riktad direkt till pilotkåren.



SAS prioriterar alltid flygsäkerheten som den överordnade kvalitetsparametern.

# SAS Airlines mål

## Finansiella mål

SAS Airline skall under perioden 2002-2004 öka sin omsättning med i genomsnitt 5% per år samt skall över en konjunkturcykel uppnå en CFROI på minimum 17%.

## Kundmål

Nöjd Kund Index, NKI, speglar hur väl SAS Airline möter kundernas förväntningar och hur företaget bedöms i förhållande till det "ideala" flygbolaget. För 2001 hade flygbolaget satt NKI-målet 75 men nådde endast betyget 70. Nedgången förklaras av att det blir allt svårare att tillgodose kundernas förväntningar, vilket är en generell trend i flygbranschen. En viktig förklaring till den negativa utvecklingen av kundnöjdheten är det lägre Imagebetyget. De områden där kundernas nöjdhet generellt sett har förbättrats är de som rör EuroBonus samt service ombord (Inflight Services). Störst betydelse för att öka kundtillfredsställelsen har image, kundbemötande, tidtabell/linjenät samt punktlighet.

## Kvalitetsmål

SAS Airlines punktlighet har under 2001 totalt sett försämrats jämfört med år 2000 men visade under hösten 2001 en klart förbättrad trend.

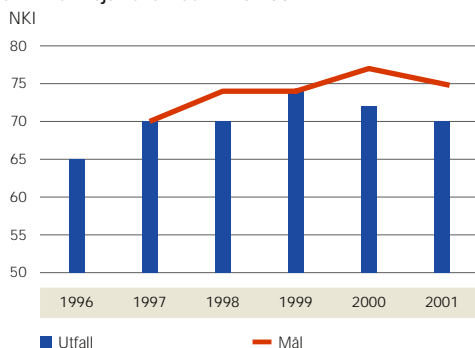
Målet är att vara Europas mest punktliga flygbolag.

SAS Airlines punktlighetsmål har en gräns på 12% av antalet flygningar som får vara försenade maximalt 15 minuter. SAS Airline uppnådde 14,9% (12,3) under 2001. Motsvarande siffra för flygbolag inom AEA var 21%.

Målet för irregularitet, andelen inställda flygningar, uppgår till maximalt 1% under sommarhalvåret och maximalt 2% under vinterhalvåret. Under 2001 noterades en ökning av irregulariteten vilket beror på inställda flygningar efter 11 september och svåra väderförhållanden i slutet av december 2001.

Målsättningen för förlorade samtal i direktförsäljningskanalen ligger på en nivå på maximalt 10%.

SAS Airline - Nöjd Kund Index 1996-2001



Nöjd Kund Index (NKI) uppgick 2001 till 70 och målet var 75.

## Operativa standards och utfall

	2001	2000	Standards
Totalhaveri ("total loss")	1 <sup>1</sup>	0	0
Inställda flygningar (irregularitet)	2,3%	1,7%	max. 1%
Flygningar försenade mer än 15 minuter (punktlighet)	14,9%	12,3%	max. 12%
Flygningar försenade mer än 2 minuter	41,9%	36,9%	max. 25%
Andel kunder som får vänta på svar i SAS telefonförsäljning så länge att samtalet går förlorat	13,0%	37%	max. 10%
Försenat bagage	0,6%	0,6%	0,4%
Skadat bagage	0,09%	0,07%	0,05%

<sup>1</sup> Olyckan på Milanos flygplats Linate med SK686 den 8 oktober 2001.

## Personalmål

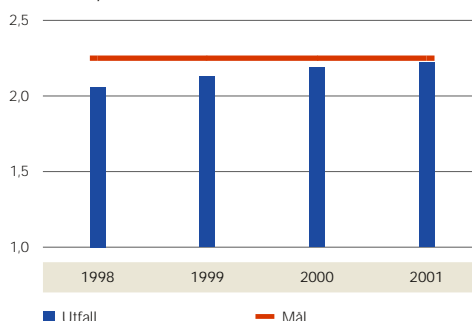
Målet är att ytterligare förbättra arbetsmiljön i SAS Airline samt att SAS Airlines attraktion som arbetsgivare långsiktigt skall öka. Årliga s.k. PULS mätningar, Personal Undersökningar om Livet i SAS, visar en tydlig förbättring. Utfallet år 2001 blev 2,22 i en skala på 0-3. Målet är att uppnå 2,3 år 2003 och 2,5 år 2005. PULS utvecklas för att ge en ännu tydligare koppling mellan motiverade medarbetare, nöjda kunder och ett bra ekonomiskt resultat. Deltagandet i PULS skall under en treårsperiod öka med minst 10 procentenheter till att omfatta minst 80% av medarbetarna som har deltagit i undersökningen.

## Miljömål

Ett av SAS Airlines miljömål är att vara en av de ledande aktörerna inom flygindustrin vad gäller miljöanpassning av verksamheten och integrering av miljöledning i verksamhetsstyrningen. Några av målen är:

- Inom ramen för SAS Airlines ekonomiska och kvalitativa mål skall all verksamhet bedrivas så att minsta miljöbelastning uppstår.
- SAS Airline skall ha en miljöstandard i nivå med de främsta konkurrenterna i branschen.
- SAS Airlines miljömål och miljöåtgärder skall koordineras och harmoniseras med övriga mål för produktion, kvalitet och ekonomi.

SAS Airline - Personalmål, anställdas upplevelse av arbetsmiljön, PULS



PULS-värdet för 2001 ökade från 2,19 till 2,22, en ökning med 1,4%.

# SAS Airlines strategier

## SAS Airlines tre övergripande prioriteringar är:

- Säkerhet
- Punktlighet
- Service

## Flygsäkerhet

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

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

## Kund- och produktstrategi

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

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

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

## Distributionsstrategi

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

## Trafiksystem

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

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

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

## Partnerstrategi

SAS Airlines partnerstrategi syftar till att skapa fler och effektivare förbindelser samt andra resefördelar, som SAS Airline annars inte skulle kunna erbjuda sina kunder. Detta sker dels genom att utveckla ett globalt trafiksystem och enhetliga produkter inom ramen för Star Alliance, dels skapa ett effektivt matarsystem tillsammans med regionala partners i de nordiska länderna och betjäna nya marknader.

## Miljöstrategi

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



# Omvärldsförutsättningar för flygindustrin

Händelserna den 11 september i New York, ledde till en kraftig nedgång i flygtrafiken på i stort sett alla marknader, samtidigt som kostnaderna för bl.a. försäkringar och flygplatssäkerhet ökade avsevärt. Omfattande rationaliseringar har inletts i branschen, med stora justeringar av de flesta större flygbolags linjenät, personalnedskärningar samt andra strukturgrepp.

Den situation, som flygindustrin nu befinner sig i, kommer att öka hastigheten i konsolideringsprocessen, som under en längre tid bedömts som både nödvändig och oundviklig. Myndigheternas sätt att förhålla sig till de utmaningar som krisen har skapat har varierat kraftigt i de olika länderna. Detta riskerar att skapa konkurrensnedrivning mellan olika flygbolag och flygplatser.

## Luftfartspolitik

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

## Färre marknadsbegränsningar i Europa

EU-kommissionen har under senare år fört förhandlingar med tio öst- och centraleuropeiska länder i syfte att inkludera också dessa länder i EUs avreglerade luftfartsmarknad. Med nio av länderna har numera avtal uppnåtts, medan förhandlingarna fortsätter med det återstående tionde landet. Det bör noteras att de avtal som förhandlas fram med dessa öst- och centraleuropeiska länder innefattar övergångslösningar som sträcker sig tre till fyra år framåt. Avtalen är f.n. föremål för en juridisk granskning av EU-domstolen. Den nuvarande krisen inom flygindustrin kan medföra en senareläggning av avtalens ikraftträdande. Dock kan man räkna med att SAS europeiska trafik på några års sikt och med något enstaka undantag kan ske utan några luftfartspolitiskt betingade marknadsbegränsningar.

## "Open skies"-avtal

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

Utanför EES regleras luftfarten fortsatt genom bilateralt slutna regeringsavtal. Under senare år har dessa avtal i allt högre grad fått formen av s.k. "open skies", dvs. avtal som innefattar en bilateralt överenskommen avreglering

av marknadstillträdet för ifrågavarande länders flygbolag. De skandinaviska länderna har under senare år slutit ett antal sådana avtal med tredje länder, baserade på den gemensamma mycket liberala luftfartspolitik som de skandinaviska länderna för.

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

## Utvecklingen inom luftfartssektorn

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

## Allianser och samarbeten

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

## Infrastruktur

Det har alltid varit svårt att bygga ny infrastruktur för flyget i takt med trafikutvecklingen. Ledtiden för att få en ny rullbana, men även helt nya terminalkomplex, kan vara mer än 10 år. Kapacitetsbrist har lett till ökad trängsel, konkurrens om slots, ett ökat antal förseningar och låg service-nivå för passagerarna. Kapacitetsbristen leder också till ökad bränsleförbrukning och därmed till såväl ökad miljöbelastning som ökad kostnad. Denna situation kännetecknade slutet av 1990-talet på många håll i Europa.

Stagnationen och krisen hösten 2001 har visserligen givit ett kort andrum eftersom en momentan nedgång skett i flygtrafiken. Flygindustrin har begärt att infrastrukturhållarna skall ta sitt delansvar i krisen genom att undvika prishöjningar eller sänka avgifterna. SAS övergång till större flygplan har minskat bolagets behov att öka kapaciteten i de tre knutpunkterna i Skandinavien på kort sikt.

Det finns dock en risk att infrastrukturhållarna kommer att senarelägga redan nu nödvändiga investeringar för att klara sina interna ekonomiska mål. Risken ligger i den långa ledtid som finns för att genomföra många av kapacitetsförbättringarna. Om trafiken skulle öka snabbt efter krisen, skulle kapacitetsbrist i infrastrukturen bli hämmande för denna återhämtning.

SAS förordar därför i dialogen med infrastrukturhållarna stor försiktighet med att stoppa investeringar som ökar kapaciteten.

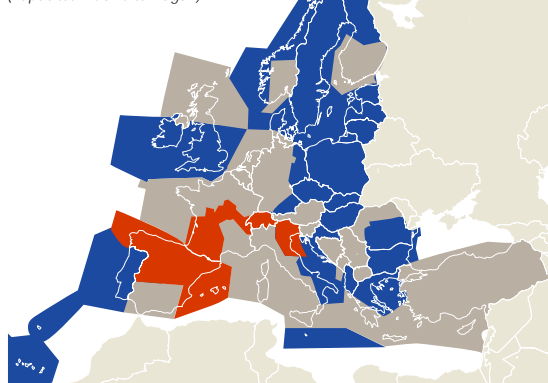
SAS välkomnar EU-initiativet kring "A Single European sky". Detta initiativ är den enda rimliga framkomliga vägen att snabbt skapa ett väl sammanhållet europeiskt luftrum, med kapacitet för lång tid framåt.

Kapacitetssituationen är fortsatt god i Skandinavien. Den tredje banan, på Arlanda flygplats utanför Stockholm, kommer att ge ett stort tillskott på kapacitet.

Initiativet att försöka skapa ett gemensamt övre luftrum i Norden är mycket viktigt och uppmuntrande. Det behövs reella exempel att visa upp för övriga Europa att

## Kapacitet i luftrummet inom Europa relativt förväntad efterfrågan 2005

(kapacitet i % av efterfrågan)



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

Källa: AEAs årsbok.

det går att skapa ett gränsöverskridande luftrum och att det går att effektivisera verksamheten så att antalet kontrollcentraler i Europa kan minska.

## Miljö

Den kraftiga ökningen av flygtrafiken har medfört att de miljöeffekter som flygtrafiken förorsakar tilldrar sig ett allt större politiskt intresse. Det handlar dels om ökande bullerproblem vid många storflygplatser, dels om utsläpp av försurande och övergödande kväveoxider och dels om flygets bidrag till den globala klimatpåverkan i form av koldioxidutsläpp.

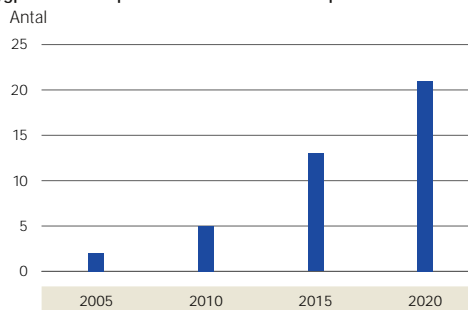
Det pågår även diskussioner om olika sätt att minska flygets luftemissioner. I Europa är intresset stort för emissionsbaserade landningsavgifter. En EU-gemensam modell utarbetas inom ramen för de europeiska flygmyndigheternas samarbetsorgan, ECAC. Modellen bygger delvis på det svenska systemet som är baserat på hur mycket kväveoxider flygplanen släpper ut. EU-kommissionen deltar i arbetet och det är inte osannolikt att EU anammar modellen som en EU-rekommendation, på samma sätt som man har gjort med motsvarande ECAC-modell för bullerbaserade landningsavgifter.

ICAO undersöker hur flygets bidrag till klimatpåverkan kan minskas och har låtit miljökommittén CAEP (Committee on Aviation Environmental Protection) analysera effekterna av olika marknadsbaserade lösningar. Kommittén förordar en öppen handel med utsläppsrätter. Flygbranschen kommer i så fall att vara nettoköpare av utsläppskvoter. ICAO skall närmare undersöka hur den internationella flygverksamheten kan införlivas i ett kvot-handelssystem.

Inom EU finns starka krafter för införande av en koldioxidskatt på flygbränsle. EU-kommissionen har uttalat sig positivt om en flygbränsleskatt, men vill se en internationell lösning för att inte de europeiska flygbolagen skall få ett försämrat konkurrensläge. EU driver därför mycket aktivt frågan om ekonomiska styrmedel inom ICAO.

För mer information hänvisas till SAS Miljöredovisning 2001 på internet.

## Flygplatser i Europa med minst 25% underkapacitet



Utifrån de tillväxtplaner som finns inom flygindustrin beräknas antalet befintliga flygplatser i Europa med kapacitetsbrist att öka om ingenting radikalt görs.

Källa: ECAC/Eurocontrol

# Konjunktur- och känslighetsanalys

## Konjunkturutveckling under 2001

På SAS Airlines huvudmarknader utvecklades konjunkturen positivt under första delen av år 2001. Signalen på en konjunkturavmattning började bli tydlig i april, och accelererade sedan under sommaren och hösten 2001. Osäkerheten ökade ytterligare som en följd av den 11 september och förstärkte den försämrade konjunktursituationen i USA och Europa.

Utvecklingen för SAS Airline är ofta en spegelbild av konjunkturen. Sverige är den största marknaden och utgör cirka 40% av SAS Airlines totala biljettförsäljning. BNP-tillväxten i Sverige var 1% under 2001 jämfört med 2,5% för 2000. Detta visar på en tydlig avmattning i svensk ekonomi, vilket har påverkat SAS Airline negativt under 2001.

SAS Airline säljer cirka 25% av sina biljetter i Norge där BNP-tillväxten var 1,3 (2,2)%.

I Danmark, som står för cirka 15% av biljettförsäljningen, var BNP-tillväxten 0,9 (3,0)%.

### SAS Airline - känslighetsanalys

Följande ungefärliga relationer råder mellan de viktigaste operationella nyckeltalen\* och SAS Airlines resultat år 2001.

#### Passagerartrafik (RPK)

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

#### RPK (Business Class/Economy Class)

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

#### Kabinfaktor

- 1 procentenhets förändring i kabinfaktor påverkade resultatet med cirka 340 MSEK.

#### Enhetsintäkt (Yield)

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

#### Enhetskostnad

- 1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad påverkade resultatet med cirka 290 MSEK.

#### Flygbränsle

- 1% förändring av priset på flygbränsle påverkade kostnaderna med cirka 40 MSEK exkl. prissäkring.
- 1% förändring i förbrukning av flygbränsle motsvarar cirka 41 100 ton CO<sub>2</sub>.

#### Valutakänslighet

- 1% försvagning av SEK mot övriga valutor innebär: cirka 10 MSEK per år i förbättrat operativt kassaflöde cirka 35 MSEK ökning av nettoskulden och cirka 250 MSEK ökning av dold reserv i tillgångar.

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

\* För definitioner, se sid. 116.

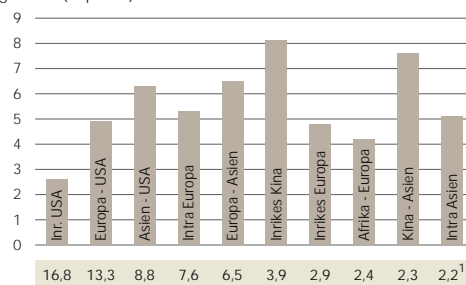
## Globala prognoser

En av världens största tillverkare av flygplan, Airbus Industrie prognostiserar en genomsnittlig årlig tillväxt på 4,9% fram till år 2019. FNs vetenskapliga råd i klimatfrågor,

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), har bedömt att flygtransporterna kommer att öka med i genomsnitt 5% per år fram till år 2015. Branschbedömare och analytiker är överens om att flygindustrin kommer att utvecklas positivt kommande år. Den största ökningen i trafiken förväntas ske i trafiken inom samt till och från Asien och i synnerhet Kina.

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

Årlig tillväxt (% per år)



Siffrorna under staplarna visar respektive områdes prognostiserade andel av flygmarknaden år 2019 mätt i betalda passagerarkilometer (RPK).

<sup>1</sup> % av RPK, globalt 2019.

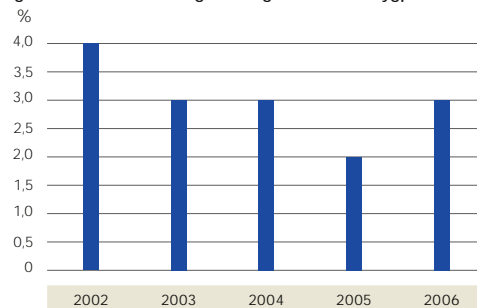
Källa: Airbus Industrie

## Flygindustrins cykler

Avmattningen i världsekonomin generellt och i USA i synnerhet återspeglades i flygindustrin. Utöver den globala konjunkturutvecklingen påverkas även flygindustrin av andra faktorer, som antalet flygplan i trafik och tillgång till säteskapacitet. Under 2001 och framför allt efter den 11 september ökade överkapaciteten i flygindustrin trots kraftiga kapacitetsjusteringar. Enligt de senaste prognoserna ser kapaciteten ut att öka med cirka 4% under 2002 och med 2-3% under perioden 2003-2006.

- Nya flygplan som levererades under 2001 utgjorde cirka 8% av världens flygplansflotta. Under 2002 beräknas motsvarande siffra till 6%.
- Flygplan som tas ur drift bedöms bli cirka 2% per år till och med 2006.

### Prognostiserad nettoökning av den globala totala flygplansflottan



Källa: DKW



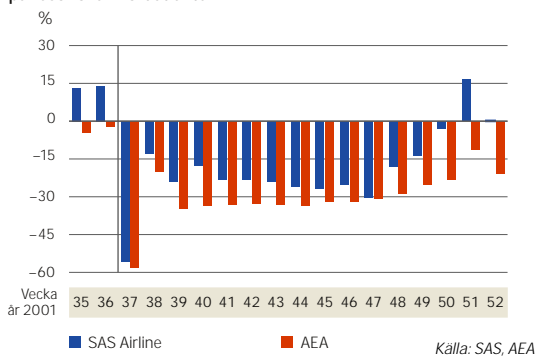
## 11 september 2001

11 september förvärrade dramatiskt situationen för flygindustrin. Efterfrågan på vissa marknader sjönk med mer än 25% över en natt. Flygbolagen tvingades ställa ett flertal flygplan på marken vilket innebar att kapaciteten minskade med cirka 10% bland de europeiska flygbolagen. Antal flygplan på uppställningsplatserna bl.a. i Kalifornien och Arizona i USA har ökat från cirka 1 100 flygplan i slutet av år 2000 till cirka 2 100 i december 2001. SAS Airline har jämfört med övriga flygbolag och klarat trafiknedgången relativt bra. Efter den 11 september har trafiken minskat med -17,6% för flygbolagen inom AEA. SAS Airline har under samma tidsperiod haft

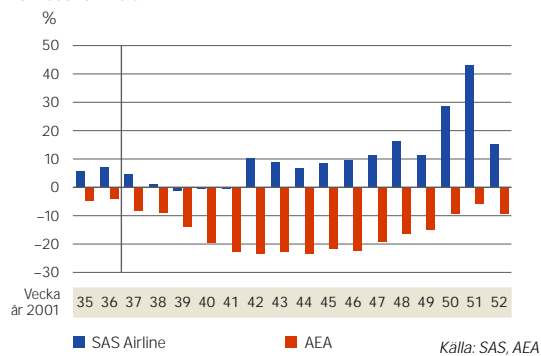
en nedgång på -9,0%. Detta förklaras bl.a. av introduktionen av SAS Airlines nya interkontinentala flygplansflotta under hösten 2001 på Asien-linjerna. SAS Airline har tagit marknadsandelar från konkurrenterna. (Se diagram nedan).

Flygtrafiken över Nordatlanten drabbades hårdast och sjönk under första veckan efter händelserna den 11 september med 56% (AEA). Under perioden den 11 september t.o.m. 31 december har trafiken för AEA-bolagen i genomsnitt gått ned med 31%. Europatrafiken (AEA) ökade i veckorna före den 11 september med cirka 3%. Under perioden därefter fram till årsskiftet 2001 sjönk trafiken med 12%.

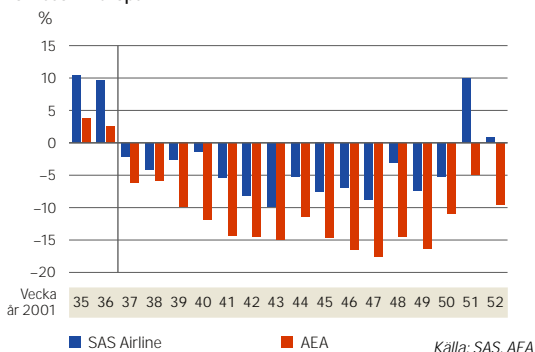
Förändring i RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka på resor över Nordatlanten



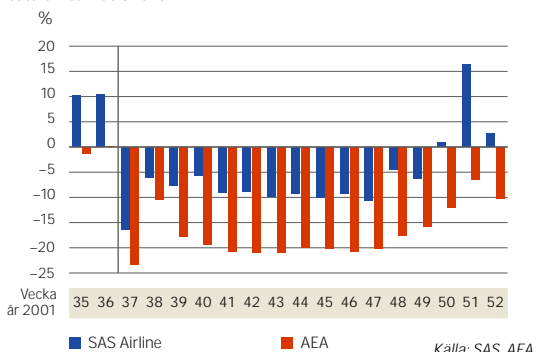
Förändring i RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka för resor till Asien



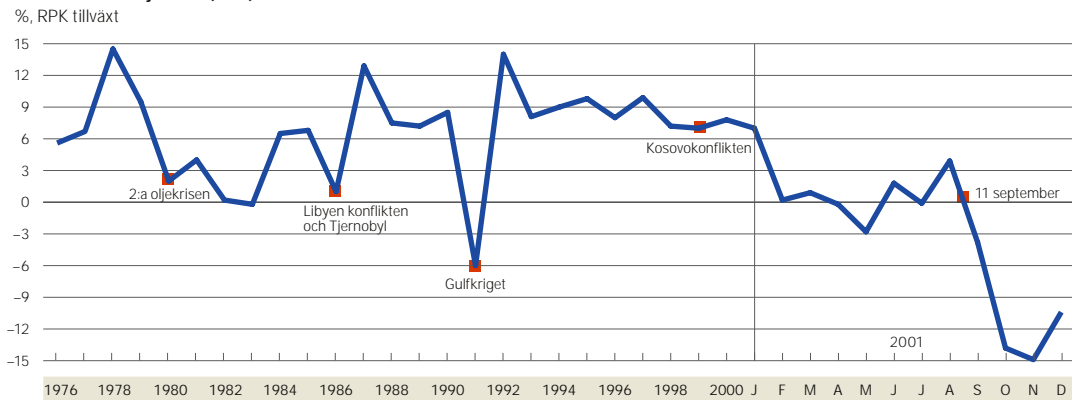
Förändring i RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka för resor i Europa



RPK (betalda passagerarkm, linjetrafik) per vecka totalt internationellt



AEA Internationell linjetrafik (RPK)



# Marknads- och trafikutveckling

## SAS Airlines linjeområden

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

## Interkontinentala linjer

SAS Airlines interkontinentala linjer betjänar de stora trafikflödena mellan Skandinavien och USA samt mellan Skandinavien och Asien. I USA beflyger SAS fyra destinationer: New York, Chicago, Seattle och Washington. Linjen Köpenhamn-Washington öppnades i maj 2001 och är det senaste tillskottet på den interkontinentala kartan. Asiatiska destinationer var Delhi, Bangkok, Singapore, Tokyo och Beijing.

Händelserna den 11 september drabbade SAS interkontinentala trafik hårt, framför allt på USA-linjerna. Asien-linjerna, bortsett från Tokyo, har däremot påverkats endast marginellt.

Fram till augusti 2001 skedde en avmattning i marknaden Skandinavien-USA vice versa. Nedgången var -3% totalt och -8% i affärssegmentet. Effekterna av lågkonjunktur och sviktande trafikunderlag var mest kännbar på den svenska marknaden. I en vikande marknad lyckades dock SAS Airline ta marknadsandelar på 1-2%. Det totala trafiktalet för USA-trafiken första halvåret 2001, var +2% i Business Class och +9% i Economy Class, inkluderat trafiken till den nya destinationen Washington.

Skandinavien-Asien hade en positiv marknadsutveckling fram till augusti 2001. Affärstrafiken minskade, men totaltrafiken visade en ökning på 10%. SAS trafik ökade på Asien under motsvarande period med 4% i Business Class och 1% i Economy Class. SAS tog marknadsandelar i Business Class på alla linjeområden förutom Indien, men tappade något i Economy Class. Till en del beror detta på att det inte funnits tillräckligt med kapacitet för att möta efterfrågan i Economy Class. Detta avhjälpas nu

genom den successiva introduktionen av Airbus A340/330 på interkontinentala linjer.

Under oktober 2001 minskade totalmarknaden mellan Skandinavien och USA med 43%. Minskningen i Business Class var 52%. SAS har anpassat trafikprogrammet på USA genom att lägga ned linjen Oslo-New York och ställa in en av två rundturer Köpenhamn-New York under perioden november 2001-april 2002.

Som en långsiktig effekt av det förändrade resebeteendet har SAS Airline valt att senarelägga introduktionen av San Francisco-linjen. USA-trafiken är strategiskt viktig, speciellt till den amerikanska östkusten som är SAS Airlines huvudmarknad i USA.

Under året fattades beslut om att lägga ner linjen Köpenhamn-Delhi i februari 2002. Den ekonomiska recessionen i Indien och därmed sammanhängande nedgång i Business Class var huvudorsaken till linjens sviktande lönsamhet.

Asienlinjerna visade i övrigt på en god utveckling. Under hösten fortsatte SAS Airline att ta marknadsandelar, trots en vikande totalmarknad. Efterfrågan i Economy Class var mycket stor och speciellt linjen Köpenhamn-Beijing hade en kraftig ökning både i Business Class och Economy Class. Kina är för SAS en strategiskt viktig marknad. Under 2002 kommer SAS att ha beflygning på Kina dagligen.

SAS fortsätter som planerat infasningen av Airbus A340. Det innebär en expansion i antal säten på befintliga linjer med cirka 40% per linje.

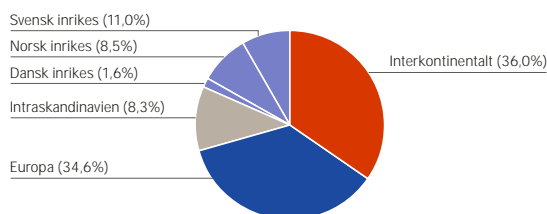
## Europalinjer

De stora passagerarflödena i SAS europatrafik går mellan Skandinavien och för det skandinaviska näringslivet viktiga europeiska affärscentra som London, de större tyska städerna samt Paris, Amsterdam, Bryssel och Helsingfors.

Den totala marknaden för de flesta av dessa trafikflöden visade en relativt likartad utveckling med att under årets

SAS Airline - trafik per linjeområde, 2001

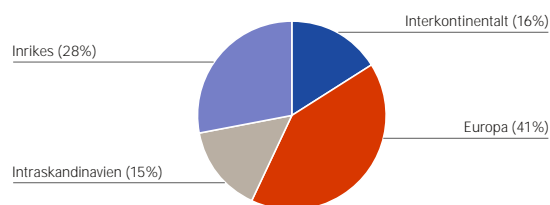
RPK, betalda passagerarkilometer



Andelen betalda passagerarkilometer (RPK) för intraskandinavisk trafik samt dansk, norsk och svensk inrikestrafik utgjorde 2001 29,4% av den totala trafiken.

SAS Airline - passagerarintäkter, 2001

%



Passagerarintäkterna för intraskandinavisk trafik samt dansk, norsk och svensk inrikes trafik uppgick 2001 till totalt 43% av de totala passagerarintäkterna.

inledande del öka relativt kraftigt för att från maj-juni 2001 visa en avmattning. Den internationella totala trafiken till och från Skandinavien hade därför under första halvåret 2001 endast en svag ökning på cirka 1-2%. Den nedåtgående trenden med vikande affärstrafik i Business Class var märkbar, vilket visade sig i en total nedgång på cirka 9%. Av de individuella skandinaviska marknaderna visade den svenska störst nedgång. Totaltrafiken på SAS Airlines viktigaste marknader till och från Sverige sjönk under första halvåret 2001 med hela 7%. SAS Airline kunde, som helhet, under denna period stärka sin position genom en ökning av de totala marknadsandelarna på cirka 1%. Andelen av det totala Business Class-resandet ökade med cirka 3%.

Senare delen av året förändrades marknadsförutsättningarna radikalt. För att anpassa kapaciteten till rådande efterfrågan beslöt SAS Airline om olika former av produktionsneddragningar, dels i form av nedläggningar av mindre och olönsamma linjer, dels neddragningar i frekvenser och flygplansstorlekar på större linjer och linjeområden.

Stavanger-Aberdeen, Köpenhamn-Bologna/Krakow/Kaliningrad/Barcelona/Tel Aviv lades ned under 2001. Dessutom renodlade SAS Airline Londonflygningarna genom att upphöra med beflygningen av Stansted-flygplatsen och helt koncentrera verksamheten till London/Heathrow.

Minskningen i produktion har framför allt åstadkomits genom en betydligt snabbare utfasning av den äldre DC9-flottan än planerat. Introduktionen av den nya och större flygplanstypen Airbus A321 påbörjades under årets sista månader och fortskrider i något långsammare takt än planerat.

Konkurrenssituationen ändrades under hösten, på vissa områden radikalt, vilket resulterade i att SAS Airline genomförde snabba produktionsökningar på bl.a. destinationerna Zürich, Bryssel och London.

### Intraskandinaviska linjer

De intraskandinaviska linjerna spelar en viktig roll, dels för att tillfredsställa lokalmarknadens transportbehov, dels för att säkerställa en tillväxt i det totala trafiksystemet. Genom ett effektivt matarsystem till det internationella trafiknavet via Köpenhamns flygplats genereras ökad Europa- och interkontinental trafik.

Lokalmarknaden (ej transfertrafik) för resandet mellan de skandinaviska länderna, som står för cirka hälften av det totala resandet på dessa linjer, visade för perioden januari-augusti 2001 en ökning på cirka 3% jämfört med samma period året innan.

Totalt ökade trafiken under denna period med cirka 4%. Eftersom ökningen i produktion, på grund av en förväntad snabbare tillväxt, dels i lokaltrafik, dels i internationell transfertrafik, var högre (cirka 9%) sjönk kabinfaktor. Det var framför allt den svenska marknaden som visade på en negativ utveckling.

I oktober 2001 sjönk marknaden med cirka 13% jämfört med motsvarande period året innan. Fjärde kvartalet

### SAS Airlines passagerartrafikutveckling

Totalt SAS Airline	2001	2000	förändr. i %
Antal passagerare, (000)	23 063	23 240	-0,8
RPK, milj.	22 956	22 647	+1,4
ASK, milj.	35 521	33 782	+5,1
Kabinfaktor, %	64,6	67,0	-2,4 *
Kabinfaktor inkl. övrig trafik/produktion, %	64,7	67,0	-2,3 *
Kabinfaktor inkl. EuroBonus-resenärer, %	68,0	**	**
Yield, valutajusterad, SEK			+0,7
Business Class, andel RPK i %	27,4	29,0	-1,6 *
<b>Interkontinentala linjer</b>			
Antal passagerare, (000)	1 220	1 201	+1,6
RPK, milj.	8 264	8 150	+1,4
ASK, milj.	10 526	10 110	+4,1
Kabinfaktor, %	78,5	80,6	-2,1 *
Yield, valutajusterad			-0,7
<b>Europeiska linjer</b>			
Antal passagerare, (000)	7 838	7 650	+2,5
RPK, milj.	7 937	7 702	+3,1
ASK, milj.	13 588	12 527	+8,5
Kabinfaktor, %	58,4	61,5	-3,1 *
Yield, valutajusterad			-2,6
<b>Intraskandinaviska linjer</b>			
Antal passagerare, (000)	4 003	4 255	-5,9
RPK, milj.	1 900	1 874	+1,4
ASK, milj.	3 343	3 108	+7,6
Kabinfaktor, %	56,8	60,3	-3,5 *
Yield, valutajusterad			-0,4
<b>Danska inrikeslinjer inkl. Grönland</b>			
Antal passagerare, (000)	955	980	-2,5
RPK, milj.	365	372	-1,9
ASK, milj.	559	550	+1,6
Kabinfaktor, %	65,3	67,6	-2,3 *
Yield, valutajusterad			+4,5
<b>Norska inrikeslinjer</b>			
Antal passagerare, (000)	3 839	3 850	-0,3
RPK, milj.	1 962	1 977	-0,7
ASK, milj.	3 300	3 466	-4,8
Kabinfaktor, %	59,5	57,0	+2,4 *
Yield, valutajusterad			+12,2
<b>Svenska inrikeslinjer</b>			
Antal passagerare, (000)	5 209	5 305	-1,8
RPK, milj.	2 528	2 572	-1,7
ASK, milj.	4 204	4 020	+4,6
Kabinfaktor, %	60,1	64,0	-3,9 *
Yield, valutajusterad			+1,1

\* Förändring i procentuella enheter. \*\* Uppgifter ej tillgängliga. Definitioner och begrepp se sid. 116.

2001 sjönk marknaden med cirka 13%. Även på denna marknad genomfördes en produktionsanpassning.

### Inrikeslinjer

#### Dansk inrikestrafik inkl. Grönland

Den danska inrikestrafik, som till stor del fungerar som matartrafik till SAS Airlines internationella trafiksystem i Köpenhamn, har liksom Grönlandstrafiken utvecklats väl. Den tidigare nedåtgående trenden i dansk flygtrafik, beroende på förbättrad infrastruktur för marktrafik, har stabiliserat sig och den rena lokalmarknaden har ökat något jämfört med föregående år. Den stora delen av

ökningen på de danska linjerna består dock till största delen av en allt mer ökande andel transfertrafik. För att ytterligare stärka transferflödet till och från Jylland beslutade SAS Airline att flyga mellan Köpenhamn och Billund. Fem dagliga turer startade i januari 2002.

#### Norska inrikeslinjer

Den totala inrikesmarknaden i Norge sjönk med cirka 5% under 2001. Under samma period ökade SAS Airlines trafik med 1%. Nedgången i totalmarknaden är jämnt fördelad över hela landet, och beror på att lågprismarknaden har fallit med 8%. Denna nedgång beror till stor del på ökad avgiftsbelastning och därav följande prisökningar från den 1 april. Väsentliga prisökningar i storleksordningen 25-30% de två senaste åren har också bidragit till nedgången i volym.

Fullprismarknaden ligger totalt sett i nivå med föregående år, men har visat en vikande utveckling. SAS fullpristrasik har varit stabil och haft en tillväxt under 2001 på omkring 3%.

Den positiva utvecklingen förklaras av en förbättring av SAS Airlines position på den sydnorska marknaden, som är den viktigaste marknaden vad gäller både inrikes- och utrikestrafiken.

#### Svenska inrikeslinjer

Den svenska inrikesmarknaden har de senaste åren vuxit starkt. Under 2001 bröts denna positiva trend. Året

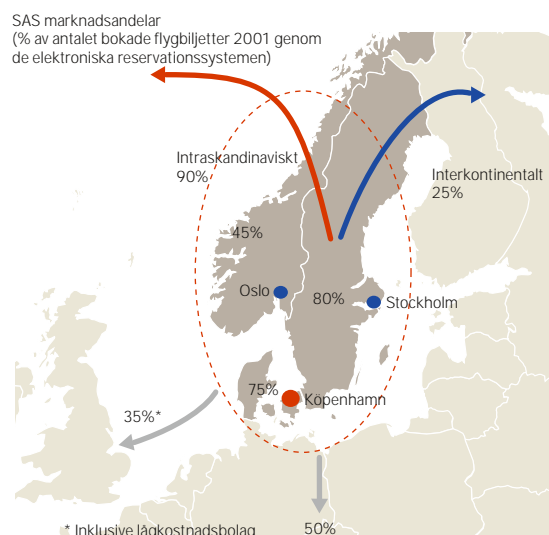
började med ett starkt första kvartal. En märkbar avmattning i tillväxten skedde under hösten. Denna avmattning kunde skönjas redan i slutet av sommaren. Antalet inrikespassagerare 2001 uppgick till totalt cirka 7,5 miljoner, en minskning jämfört med föregående år på cirka 2%. Privatresandet har sjunkit mer än affärsresandet. Sedan november månad har antalet avgångar reducerats för att möta den minskade efterfrågan.

SAS Airline flyger idag på 15 destinationer i Sverige. På sträckan Stockholm-Umeå har Falcon Air upphört att flyga och därmed täcks hela denna linjes trafikbehov av SAS Airline. På den svenska inrikesmarknaden har SAS Airlines konkurrens av Malmö Aviation som flyger från Bromma till Göteborg och Malmö. Ett nytt bolag, Nordic Airlin, började i november att flyga på Stockholm-Luleå. Totalt sett har SAS Airline en marknadsandel på cirka 80%.

Marknadsdomstolens dom innebär att SAS fr.o.m. den 28 oktober 2001 inte får ge EuroBonus-poäng på konkurrentutsatta svenska inrikeslinjer för uttag av bonusresor. För närvarande gäller detta förbud linjerna från Stockholm till Göteborg, Malmö och Luleå.

SAS Airline sänkte den 1 januari 2001 priserna med 6%, som en följd av riksdagens beslut att sänka momssatsen, för kollektiva transporter från 12% till 6%. Under året i övrigt genomfördes prishöjningar med anledning av ökade kostnader på grund av förhöjda säkerhetsåtgärder.

#### SAS Airlines marknadsposition i Skandinavien



Ovanstående bild visar SAS Airlines marknadsandelar på inrikesmarknaderna i de skandinaviska länderna, Intraskandinaviskt (90%), på trafiken till Storbritannien (35%), Europa (50%) och den interkontinentala trafiken (25%) baserat på bokningar i reservationssystemen bl.a. genom investeringen i den nya interkontinentala flottan är målsättningen att öka marknadsandelen till 30-35%.

#### SAS Airlines utvidgade hemmamarknad omfattar mer än 100 miljoner invånare



I Skandinavien bor cirka 18 miljoner människor. Inom SAS Airlines naturliga upptagningsområde för passagerartrafik ingår även Finland, de baltiska staterna, norra delen av Polen och norra delen av Tyskland. Detta har SAS Airline definierat som sin utvidgade hemmamarknad och som har mer än 100 miljoner invånare.

# SAS Airline - Operationella nyckeltal

## Tioårsöversikt

(inkl. SAS Cargo)

Trafik/Produktion	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 <sup>2</sup>
Antal beflugna städer <sup>1</sup>	94	92	97	101	102	104	98	96	100	98
Antal flygningar, linjetrafik	334 039	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*
Flugna km, linjetrafik (milj.)	265,1	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0
Antal befordr. passag., totalt (000) <sup>3</sup>	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808
Offererade tonkm, totalt (milj.)	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
Offererade tonkm, linjetrafik	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
Offererade tonkm, övrigt	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8
Betalda tonkm, linjetrafik (milj.)	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
Passagerare och överviktsbagage	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
Frakt	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, linjetrafik (%)	63,2	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.) <sup>3</sup>	35 981	34 189	33 910	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.) <sup>3</sup>	23 296	22 923	21 707	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554
Kabinfaktor, linjetrafik (%) <sup>3</sup>	64,7	67,0	64,0	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7
Business Class, andel bet. passag. km (%)	27,4	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5
Genomsnittlig passag.sträcka, linjetrafik (km)	1 010	974	966	971	986	990	989	983	976	990
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48
Passagerarintäkt/ Betald passag. km, linjetrafik (SEK)	1,48	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06
Passagerarintäkt/Offererade säteskm, linjetrafik (SEK)	0,96	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, linjetrafik (SEK)	8,72	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18
Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)	85,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5
Betalda passagerarkm/Anställd, linjetrafik (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
Flygbränslepris (cent/gallon)	89	94	60	66	75	78	67	66	71	76
CO <sub>2</sub> , gram/betald passagerarkm	176	179	192	196	194	193	184	181	188	178
Punktlighet (% inom 15 minuter)	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 (%) <sup>4</sup>										
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

<sup>1</sup> Destinationer beflugna av SAS flygplan (sommarperioden).

<sup>2</sup> Siffrorna inkluderar 7 månader av Linjeflygs trafik och produktionstal.

<sup>3</sup> Inklusivt övrig trafik/produktion.

<sup>4</sup> Break even-lastfaktor.

\* Uppgifterna ej tillgängliga.

Definitioner och begrepp se sid. 116.

# SAS Airlines flygplansflotta

## A340-300 - Det nya flygplanet för SAS Airlines interkontinentala linjer

Under 2001 började SAS fasa in långdistansflygplanet Airbus A340-300 som tillsammans med Airbus A330-300 kommer att ersätta Boeing 767-300ER, som har funnits i SAS Airlines flygplansflotta sedan 1989. Fyra A340-300 levererades under andra halvåret 2001. Det första flygplanet gick i interkontinental trafik under september 2001. Efter att ha utnyttjat en option under det gångna året uppgår ordern totalt till 11 flygplan. SAS Airline har option på ytterligare 6 flygplan.

Passagerarkomforten förbättras jämfört med idag när de nya flygplanen introduceras. Business Class komforten höjs ytterligare, och en del av ekonomiklassen blir "Economy Extra". A330-300 och A340-300 har identisk flygplanskropp, och får en i princip likadan passagerarkabin. Det som väsentligen skiljer flygplanen åt är antalet motorer och räckvidd. A340-300 har fyra motorer och är byggd för att flyga mycket långa sträckor med full last. A330-300 har å sin sida två motorer och är optimerad för kortare interkontinentala sträckor. Samma besättningar är certifierade att flyga både A330 och A340.

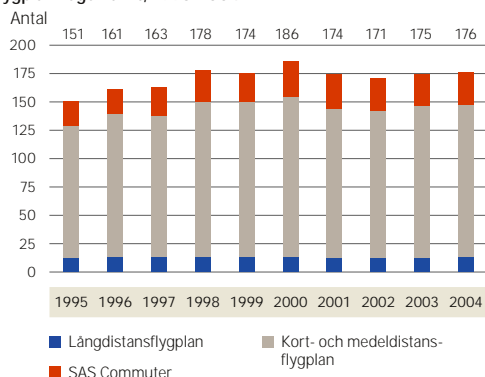
A330-300, respektive A340-300, har cirka 40% fler säten än 767-300ER. Det finns 261 säten i de nya flygplanen jämfört med cirka 189 i dagens flygplan. Också fraktkapaciteten ökar. Den effektiva ökningen blir i de flesta fall 40%-45%, men ännu större i de fall då Boeing 767 haft räckviddsbegränsningar.

De första planen har använts på Delhi, Beijing, Bangkok/Singapore.

## Configuration 2000 för SAS Airlines europalinjer

Under 2002 slutförs projektet "Configuration 2000", vilket innebär att SAS Airline bygger om 72 MD-80 och MD-90 så att flygplanen får fler säten. Totalt tillförs SAS Airline systemet säteskapacitet motsvarande ungefär tre flygplan.

Flygplan i egen drift, 1995-2004



Trots "Configuration 2000" finns ett behov av större flygplan för att trafikera vissa europalinjer. Större flygplan behövs på grund av att start- och landningstider är begränsade på vissa flygplatser. Det hittills största europaflygplanet, MD-90, har 147 säten i den nya konfigurationen.

## A321-200 - SAS Airlines nya stora europaflygplan

Mot denna bakgrund beslutades 1999 att SAS Airline skulle skaffa ett större flygplan för europaflygningar och därför placerades en order om 12 A321-200 hos Airbus. De första tre A321 fasades in i flygplansflottan under första kvartalet 2001. A321 i SAS Airlines version är utrustad med så kallade flexsäten, vilket innebär att kabinstorleken varierar mellan 160 och 184 säten beroende på behovet av Business Class säten på långa europalinjer. En typisk storlek blir 174 säten. De första A321-200 kommer huvudsakligen att trafikera den så kallade huvudstadstriangeln mellan Köpenhamn, Oslo och Stockholm.

Trots trafiknedgången under andra hälften av 2001 kommer SAS Airline att kunna dra nytta av investeringarna i större flygplan. Det blir möjligt att reducera antalet flygningar mellan vissa städer och därigenom realisera besparingar. SAS Airline flyger exempelvis på vardagar 20 turer om dagen mellan Köpenhamn och Stockholm. Antalet flygningar kan nu reduceras utan egentliga försämringar för kunden.

SAS Airlines flygplansflotta, 31 december 2001

	Ägda <sup>3</sup> dec 00	Totalt dec 00	Ägda <sup>3</sup> dec 01	In- hyrda	Totalt dec 01	Ut- hyrda	Order <sup>2</sup>
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 <sup>1</sup>
deHavilland Q400	5	11	6	17	23		5
SAAB 2000		3					
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>203</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>200</b>	<b>2</b>	<b>27</b>

<sup>1</sup> air Baltic

<sup>2</sup> Inklusiv flygplan som förväntas levereras på operationell lease.

<sup>3</sup> Ägda/finansierat leasade flygplan

### Flygplansöverskott och leveransförskjutningar

SAS Airline drog ner sitt trafikprogram kraftigt som följd av nedgången i marknaden under hösten 2001. Neddragningen av det interkontinentala trafikprogrammet gav upphov till ett överskott om två flygplan av typ Boeing 767.

I kortdistansflottan har alla flygplan som hittills tagits ur drift varit av typ DC-9-41. Alla DC-9-41 är inhyrda och återlämnas till sina ägare under 2002. Ett överskott av MD-80 och/eller Boeing 737 kommer mycket sannolikt att uppstå under 2002 i takt med att leveranserna av A321 och Boeing 737 fortskrider.

Mot denna bakgrund har SAS Airline begärt och fått förskjutningar i sina leveranser från både Airbus och Boeing.

Återleveranser av flygplan som varit uthyrda ökar det flygplansöverskott som har uppstått på grund av neddragningar i trafikprogrammet. Under större delen av 2001 hade SAS Airline sex F28-4000 uthyrda till Air Botnia. Dessa återlämnades till SAS Airline före årsskiftet.

### Flygplansflottans utveckling under 2001

SAS flygplansflotta minskade med tre enheter under år 2001, och omfattade 200 flygplan vid årets slut. 26 av dessa flygplan nyttjades inte i egen drift. Två flygplan hyrdes ut och övriga utgjorde överskott eller ställdes i ordning för återleverans till ägaren.

Sedan slutet av 2000 hyr SAS Airline in ett fåtal Embraer 145 (jet med 48 säten) av Skyways på "wet lease" basis. Skyways utför flygningar med egen personal på uppdrag av SAS Airline. Antalet inhyrda Skyways plan ökade från två till tre under år 2001.

Under året fasades 23 flygplan in i flottan, medan 26 flygplan fasades ur. Ett gick förlorat vid haveriet i Milano. En F28-4000 såldes och 25 inhyrda flygplan återlämnades till sina ägare: en Boeing 767-300, en MD-87, en DC-9-81, sju DC-9-41, två DC-9-21, tio Fokker F50, och tre SAAB 2000. Vid årsskiftet var två flygplan uthyrda, vilket var sex färre än året innan.

SAS Airline fick leverans av 23 nya flygplan under året:

fyra Airbus A340-300, tre A321-200, fyra Boeing 737-800, samt 12 deHavilland Q400 som nyttjas av SAS Commuter.

SAS har under året genomfört sale leaseback affärer om sammanlagt 14 flygplan: en A340-300, en Boeing 767-300, fem Boeing 737-800, en Boeing 737-700, tre Boeing 737-600, samt tre Q400. Vid årets slut ägde SAS 101 av 200 flygplan.

Vid årsskiftet hade SAS Airline 27 flygplan på fast order till ett sammanlagt värde av cirka 1,5 miljarder USD.

### DC-9-41 - En trotjänare lämnar flygplansflottan

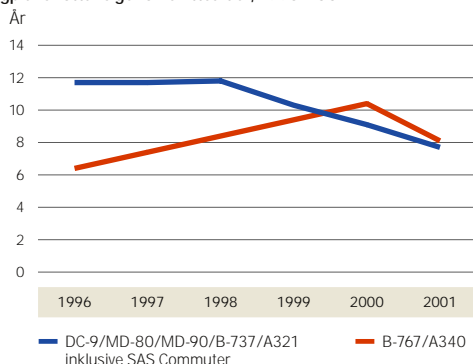
I januari, 2002, utfördes den sista flygningen med DC-9-41. I och med denna flygning avslutades en historisk epok. SAS Airline har flugit DC-9 flygplan i närmare 35 år. Den första SAS Airline-flygningen med en DC-9 ägde rum 7 oktober 1967 med ett flygplan som hyrdes från Swissair. De DC-9or som SAS Airline hade beställt från Douglas Aircraft började levereras i slutet av 1968 och totalt levererades 61 flygplan 1968-1979.

### Minskad miljöpåverkan

Under år 2001 tog ICAO beslut om införande av en ny och mer krävande bullercertifieringsstandard för nya flygplanstyper. Den kommer att kallas Kapitel 4 och ligger på en nivå som är cirka 3 dB lägre än nuvarande Kapitel 3. De flygplan som SAS Airline för närvarande köper in – A321, A330, A340, Boeing 737 och deHavilland Q400 har alla lägre bullernivå än den nya standarden. Vidare antog ICAOs medlemsstater en resolution som ska reglera andra bullerreducerande åtgärder vid flygplatserna. Denna resolution omformas nu av EU till ett direktiv som kan leda till vissa restriktioner vid de känsligaste flygplatserna i Europa. SAS flygplansflotta kommer sannolikt inte att beröras av detta direktiv.

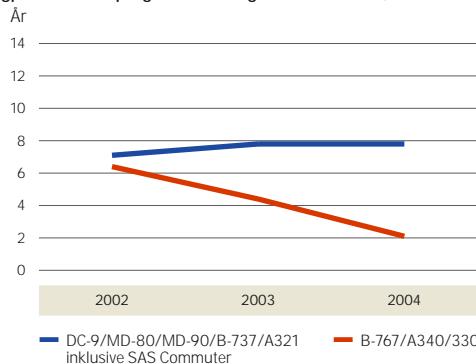
Den fortsatta moderniseringen av SAS Airlines flygplansflotta medförde att bränsleförbrukningen och därmed CO<sub>2</sub>-utsläpp minskade per säteskilometer (ASK) med 4,6% och trots det vikande trafikunderlaget med 1,3% per betalande passagerare (RPK).

Flygplansflottans genomsnittsalder, 1996-2001



Genomsnittsaldern år 2001 på flygplanen i SAS Airlines verksamhet inklusive SAS Commuter var 7,7 år.

Flygplansflottans prognostiserade genomsnittsalder, 2002-2004



Genomsnittsaldern för totala flygplansflottan kommer år 2002 att vara 7,0 år och år 2004 7,4 år.

SAS Airlines flygplansflotta i trafik per 31 december 2001



**Airbus A340-300**  
 Antal flygplan: 4  
 Antal säten: 261  
 Max. startvikt: 275,0 ton  
 Max. lastvikt: 43,0 ton  
 Längd: 63,7 m  
 Vingspann: 60,3 m  
 Marschfart: 875 km/h/545 mph  
 Räckvidd: 12 800 km  
 Bränsleförbrukning: 0,034 liter/säteskm  
 Motor: CFM56-5C4



**Airbus A321-200**  
 Antal flygplan: 3  
 Antal säten: 160-184  
 Max. startvikt: 85,0 ton  
 Max. lastvikt: 19,0 ton  
 Längd: 44,5 m  
 Vingspann: 34,1 m  
 Marschfart: 840 km/h  
 Räckvidd: 3 000 km  
 Bränsleförbrukning: 0,036 liter/säteskm  
 Motor: CFM56-5C4



**Boeing 767-300 ER**  
 Antal flygplan: 12  
 Antal säten: SAS version 188-204  
 Max. startvikt: 185 ton  
 Max. lastvikt: 37,4 ton  
 Längd: 54,9 m  
 Vingspann: 47,6 m  
 Marschfart: 860 km/h/535 mph  
 Räckvidd: 10 500 km  
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm  
 Motor: P&W 4060



**Boeing 737-600/700/800**  
 Antal flygplan: 30/6/17  
 Antal säten: 91-103/116-137/179  
 Max. startvikt: 57,6-59,9/61,7/70,6 ton  
 Max. lastvikt: 13,0/15,5/19,5 ton  
 Längd: 31,2/33,6/39,5 m  
 Vingspann: 34,3 m  
 Marschfart: 850 km/h/530 mph  
 Räckvidd: 1 900/1 400 km  
 Bränsleförbrukning: 0,045 liter/säteskm  
 Motor: CFM56-7B



**MD-87**  
 Antal flygplan: 16  
 Antal säten: SAS version 110-125  
 Max. startvikt: 61,2 ton  
 Max. lastvikt: 14,8 ton  
 Längd: 39,8 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h/505 mph  
 Räckvidd: 3 500 km  
 Bränsleförbrukning: 0,047 liter/säteskm  
 Motor: P&W JT8D-217C



**MD-81/82/83**  
 Antal flygplan: 16/31/2  
 Antal säten: SAS version 141/145  
 Max. startvikt: 63,5/67,8/72,6 ton  
 Max. lastvikt: 14,6/17,1/16,4 ton  
 Längd: 45,1 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h/505 mph  
 Räckvidd: 2 600/3 200/4 300 km  
 Bränsleförbrukning: 0,045/0,047/0,045 liter/säteskm  
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



**MD-90-30**  
 Antal flygplan: 8  
 Antal säten: SAS version 141/147  
 Max. startvikt: 70,8 ton  
 Max. lastvikt: 16,0 ton  
 Längd: 46,5 m  
 Vingspann: 32,9 m  
 Marschfart: 815 km/h/505 mph  
 Räckvidd: 2 800 km  
 Bränsleförbrukning: 0,041 liter/säteskm  
 Motor: IAE V2525-D5



**DC-9-41**  
 Antal flygplan: 12  
 Antal säten: SAS version 105  
 Max. startvikt: 51,5 ton  
 Max. lastvikt: 12,5 ton  
 Längd: 38,3 m  
 Vingspann: 28,5 m  
 Marschfart: 815 km/h  
 Räckvidd: 2 600 km  
 Bränsleförbrukning: 0,054 liter/säteskm  
 Motor: P&W JT8D-9/-11



**deHavilland Q400**  
 Antal flygplan: 23  
 Antal säten: SAS version 72  
 Max. startvikt: 29,0 ton  
 Max. lastvikt: 7,3 ton  
 Längd: 32,8 m  
 Vingspann: 28,4 m  
 Marschfart: 660 km/h/410 mph  
 Räckvidd: 1 000 km  
 Bränsleförbrukning: 0,045 liter/säteskm  
 Motor: P&W 150A



**Fokker F50**  
 Antal flygplan: 9  
 Antal säten: SAS version 46-50  
 Max. startvikt: 20,8 ton  
 Max. lastvikt: 4,9 ton  
 Längd: 25,3 m  
 Vingspann: 29,0 m  
 Marschfart: 520 km/h/320 mph  
 Räckvidd: 1 400 km  
 Bränsleförbrukning: 0,038 liter/säteskm  
 Motor: P&W 125 B



# SAS Airlines medarbetare

SAS Airlines medarbetare har varit med om ett år som har ställt alla invanda roller på stora prov. Från ett expansivt framtidsprogram i början av 2000 till en omfattande stagnation i hela flygbranschen under senare delen av året.

En ny organisation och delvis nya arbetsformer har införts. Världen har skakats av terroristdåd i USA och terroristhot i stora delar av världen. Medarbetarna har trots all turbulens lyckats hantera möten med kunderna på ett professionellt sätt. Att ta hand om kunderna och ge den bästa servicen i alla tänkbara situationer har därför verkligen prövats i praktiken detta år i SAS Airline.

Ett flertal medarbetare har på olika sätt deltagit i arbetet kring och i stöd till anhöriga i samband med olyckan i Milano i början av oktober 2001. Dessa medarbetare har visat både kompetens och empati i dessa svåra möten.

## SAS Airlines medarbetarpolicy

Medarbetarna möter kundens förväntningar och är flygbolagets främsta konkurrensmedel.

## Antal anställda

SAS Airline hade per den 31 december 2001 totalt 25 488 anställda. Fördelningen bland medarbetarna visade att 44,5% var kvinnor. Omräknat till heltidstjänster fanns 22 364 (23 777) medelantal anställda inom affärsområdet under 2001.

Personalomsättningen inom Skandinavien på olika åldersgrupper uppgick under året till 4,1% (6,6). Genomsnittsåldern för anställda i Skandinavien var 39,9 år (40,4). I diagrammet nedan till höger visas personalens åldersfördelning.

## Rekrytering

SAS Airline genomförde i början av 2001 omfattande rekrytering av flygande- och försäljningspersonal för att möta den planerade expansionen. Denna rekrytering avstannade helt under hösten 2001 i samband med SAS

Airlines förbättringsåtgärder. Utbildningsverksamhet avbröts för nyanställda och uppsägningar både av prov- och tillsvidareanställda genomfördes.

Detta har skötts på ett seriöst och respektfullt sätt, för att bl.a. säkerställa att berörda medarbetare kan tänka sig att återvända till SAS Airline i det fall marknaden förändras och rekryteringsbehov uppstår.

## Förbättringsåtgärder

Under senhösten 2001 påbörjades ett omfattande arbete med att förbättra SAS Airlines ekonomi. En del av åtgärderna innebar att 3 500 överflödiga befattningar i verksamheten skall tas bort. Vidare skall produktiviteten bland alla anställda höjas genom att produktionsanpassa arbetstider, införa förbättrad teknologi och effektivare arbetsmetoder. Även frysning av löner och avstående av redan framförhandlad lön har varit en del av de åtgärder som lagts fram.

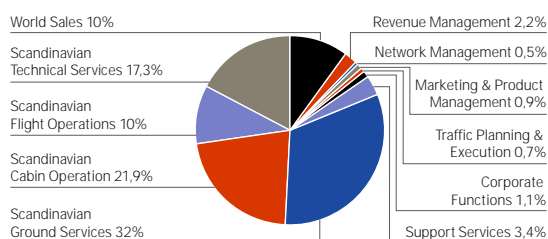
Arbetet med SAS resultatförbättringsåtgärder är omfattande och bedrivs med stor intensitet och med involvering av alla medarbetargrupper och ledare. Alla i SAS Airline omfattas, vilket även inneburit att inte bara produktionsrelaterade verksamheter berörts, utan också huvudkontorsfunktioner. Övrig administration i SAS Airline har även berörts av kostnadsbesparingar och personalneddragningar.

## Utveckling och förändring

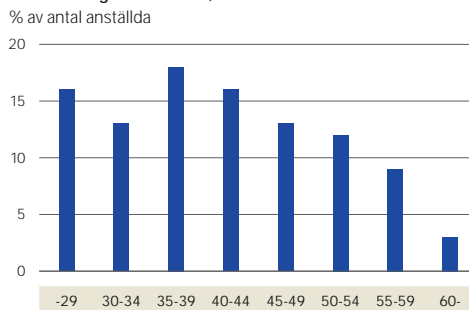
SAS Airline mäter årligen hur medarbetarna upplever sin arbetssituation och sina förutsättningar för att genomföra arbetet, i den årliga PULS-mätningen (Personalundersökning om livet i SAS).

Mätningarna år 2001 visade att resultatet förbättrats med 2 enheter, vilket betyder en förbättring på 1% jämfört med året innan. PULS-mätningarna gjordes i början av andra kvartalet 2001 och före de dramatiska händelser som senare under året drabbade SAS Airline och flygbranschen.

Anställda fördelade per enhet i %



Åldersfördelning i SAS Airline, 2001



Syftet med PULS är att bidra till att SAS attraktion som arbetsgivare långsiktigt skall öka. PULS kommer att förändras genom en ännu tydligare koppling mellan motiverade medarbetare, nöjda kunder och ett bra ekonomiskt resultat. Deltagandet i PULS skall under en treårsperiod öka med minst 10 procentenheter till ett deltagande på 80%.

Antalet utvecklingssamtal som ledarna har med sina medarbetare har under 2001 ökat med 4 procentenheter till 68%.

### Utbildningsinsatser

Med anledning av terrorattackerna i världen har flygsäkerheten skärpts ytterligare. Därför har fortsatt och utökad satsning på säkerhetsfrågor och ett stort antal utbildningsaktiviteter inom säkerhetsområdet genomförts inom SAS Airline.

### Arbetssskador

Antalet arbetssskador ökade under året jämfört med föregående år men har, satt i relation till personalstyrkans storlek, minskat under 2001.

#### Antal arbetssskador resp. H-värde\*

	Arbetssskador		H-värde	
	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
Totalt	406	360	9,5	9,7

\* Antal arbetssskador i relation till totalt antal arbetstimmar.

### Arbetsmiljöfrågor

SAS Airline har under våren genomfört ett omfattande program med seminarier för alla piloter för att öka delaktigheten kring SAS mål, strategier och ekonomi, flygsäkerhet, kundnöjdhet och pilotrollen. Närmare 1 000 piloter deltog i ett tvådagars seminarieprogram och responsen från piloterna har varit mycket positiv. Det gavs också möjlighet att träffa den högsta ledningen för att diskutera dagens och framtidens situation för SAS Airline och flygmarknaden i stort.

Under året har även ett omfattande nack/ryggprojekt genomförts bland 800 medarbetare på station Arlanda. Både tjänstemän och arbetare har deltagit och drygt 100 medarbetare har behandlats med gott resultat. Projektet fortsätter med att identifiera stressrelaterade besvär bland samma grupp för att sedan även bearbeta och behandla dem som har sådana problem.

Inom kabinorganisationen, där cirka 3 500 kabinmedarbetare finns, påbörjades utvecklingen av ett nytt schemaläggningssystem, CAS. Detta verktyg planeras att vara i drift i juni 2002. Under hösten 2002 kommer PBS (Preferential Bidding System) att implementeras.

### Projekt för minskad sjukfrånvaro

Det arbete som påbörjades under 2000 för att minska sjukfrånvaron bland medarbetarna i vissa kabingrupper pågår fortsatt. Även bland andra medarbetargrupper pågår projekt för att minska sjukfrånvaron.

Under 2001 ökade dock den totala sjukfrånvaron med 0,6 procentenheter till 6,9%.

Målet är att 2003 ha minskat den totala sjukfrånvaron till 5% vilket är ett lågt tal på den skandinaviska arbetsmarknaden.

#### Sjukfrånvaro i %

	2001	2000
Arbetare	7,6	7,5
Tjänstemän	6,0	5,6
Kabinanställda	9,2	8,1
Piloter	4,3	2,8
Totalt	6,9	6,3

### Avlidna i tjänsten

Vid olyckan på Linateflygplatsen i Milano omkom sex av SAS Airlines medarbetare. Den tragiska händelsen innebär en stor förlust för såväl de avlidnas släktingar och vänner som för deras arbetskamrater.

### Fackliga relationer

SAS nya ledning har under året etablerat ett samarbetsforum med de större fackliga organisationerna i Skandinavien i syfte att skapa en dialog kring de förändringsaktiviteter som företaget genomgår. Arbetet i samarbetsgrupper där fackföreningarna deltar, har under första hälften av året dominerats av SAS koncernens organisationsförändringar.

Senare delen av 2001 har branschens och SAS Airlines marknads- och prisutveckling behandlats, samt därtill hörande arbete med ökad effektivisering och kostnadskontroll. Den verklighet som flygbranschen genomgått under hösten 2001 har gjort att de fackliga organisationerna fått omvärdera sina ställningstaganden. SAS Airlines ledning har genomfört ett omfattande informations- och kommunikationsarbete om SAS Airlines och flygbranschens förutsättningar.

# SAS Airlines distributionskanaler

Distributionskanalerna är en central del av ett flygbolags konkurrenskraft. Genom en effektiv distribution byggs både kort- och långsiktiga kundrelationer upp, som i sin tur påverkar marknadsandelsutvecklingen.

## SAS distributionskostnadsutveckling

Under basåret 1997 utgjorde SAS Airlines totala distributionskostnader i Skandinavien cirka 20% av de totala passagerarintäkterna. Under 2001 var dessa 16,8%, en ökning på 2,8% i förhållande till år 2000, vilket framför allt beror på de minskade passagerarintäkterna, som blev följderna av händelserna den 11 september.

SAS Airline arbetar vidare med att marknadsanpassa distributionsstrategin, för att sänka kostnaderna ytterligare. Distributionskostnaderna minskas genom en förändrad försäljningsmix/kanalmix. Detta beror på att den elektroniska handeln ökar och att en differentierad ersättningsstruktur mellan de traditionella resebyråerna och de nya elektroniska aktörerna på marknaden äger rum. SAS Airline undersöker alternativa former av betalningssystem i Skandinavien. Kostnaderna för kreditkort förväntas sjunka genom introduktionen av SAS Corporate Card.

## Resebyråer

SAS Airline har på en vikande totalmarknad ökat sina marknadsandelar via resebyråer. Målsättningen är att vidareutveckla relationen med resebyråerna under 2002. Resebyråerna är fortsatt SAS Airlines största och viktigaste distributör.

## Elektroniska resebyråer

SAS Airline har under 2001 etablerat samarbete med ett antal nya elektroniska resebyråer, både för att minska distributionskostnaderna och för att öka intäkterna. Kanalen

kommer att få ökad betydelse för försäljningsarbetet mot nya nischer och existerande kundsegment.

## SAS Direkt (Call Centers)

Omstruktureringen av SAS Direkt har medfört en ytterligare effektivisering. Försäljningen av leisure-produkter har stigit markant under 2001.

SAS Direkt har under året arbetat med att öka servicegraden och kunna besvara telefonsamtal inom erforderlig tid för att samtalet inte skall gå förlorat.

I jämförelse med tidigare års antal förlorade samtal, visade 2001 på en positiv trend. För år 2000 utgjorde andelen förlorade samtal 37%. För 2001 blev siffran cirka 13%, jämfört med målsättningen på maximalt 10%. Denna kvalitetsnivå är den bästa för SAS Direkt i Skandinavien någonsin. Förklaringen till den positiva utvecklingen är ett lägre antal samtal efter 11 september, i genomsnitt 10% färre än prognostiserats, samt en högre produktivitet bland medarbetarna. En automatisering av hanteringen av icke-intäktsgivande samtal och samtal med låga intäkter, via röstigenkänningssystem och funktionsutvecklingen på [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net), har medverkat till en förbättring av nivån av förlorade samtal.

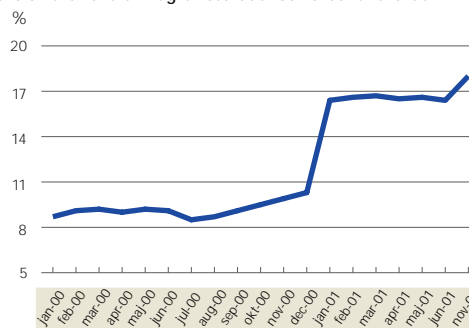
## [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

SAS internetsida erbjuder SAS Airlines kunder nya självbetjäningssystem. Under 2001 var [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) den mest besökta resesidan i Skandinavien, med ett dagligt besöksantal på 40 000. Trenden är tydlig och indikerar på en stark tillväxt framöver. Den elektroniska försäljningen steg under 2001 med 230% i förhållande till året innan och affärssegmentet utgör 40% av den samlade försäljningen. SAS Airlines egna elektroniska försäljning under år 2001 utgjorde därmed 4% av de totala intäkterna.



SAS Corporate Card introducerades hösten 2001.

## Elektroniska kanaler - lägre kostnader och ökat kundvärde



— Andel av biljetter som sålts, bokats och/eller använts elektroniskt.

Målsättningen var att 20% av alla biljetter innan utgången av 2001 skulle säljas och/eller användas elektroniskt. Målet uppnåddes och SAS Airline ligger därmed bäst bland europeiska flygbolag för denna distributionsform.

Under 2002 genomförs en uppgradering av internet-sidan [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) för att erbjuda kunderna ytterligare valfrihet och flexibilitet.

#### Andel elektroniska kanaler

	2001	2000
Försäljning via internet	4%	2%
Andel biljetter som sålts, bokats eller använts elektroniskt	20%	10%

#### Nytt koncept

Under 2001 har SAS Airline i samarbete med Nordea utvecklat ett nytt kreditkort, kallat SAS Corporate Card (SCC), som samtidigt fungerar som en elektronisk biljett och innehåller Travel Pass- och Travel Pass Corporate-funktioner. SCC är en viktig komponent i SAS strategi att sänka distributionskostnaderna och tillgodose kundernas önskemål. Konceptet är i första hand avsett att skapa och erbjuda ett reseadministrativt system gällande resor anpassade för små och medelstora företag.

#### Framtida fokuseringsområden inom distribution

I avsikt att öka andelen elektronisk försäljning och sänka distributionskostnaderna ytterligare arbetar SAS aktivt med att utveckla integrationslösningar för de största kunderna. SAS har ambitionen att öka andelen sålda elektroniska biljetter (E-ticket), Travel Pass Corporate samt det traditionella Travel Pass.

#### Produktexempel - Elektroniska kanaler

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

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

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

SCC • SAS Corporate Card, innehåller både E-ticket, TP och TPC i ett och samma kort och är samtidigt ett betalkort eftersom det är knutet till MasterCard. Denna produkt förklarar den reseadministrativa hanteringen ytterligare, eftersom kunden får en samlad betalningsstatistik för flygresor, hotell, biluthyrning, etc.



Travellink AB är en fullserviceresebyrå med huvudsaklig fokus på försäljning av resor över internet. Travellink finns i Danmark, Norge och Sverige och riktar sig främst till företag. Under våren 2002 lanserar Travellink även en tjänst för privatmarknaden. Travellink ägs till 60% av SAS koncernen. Övriga ägare är Amadeus Global Travel Distribution S.A. och Tele2 AB.

[www.travellink.com](http://www.travellink.com)

#### EuroBonus

Den övergripande strategin för SAS EuroBonus är att utveckla en långsiktig och lönsam relation till frekventa resenärer samtidigt som dialogen med kunderna ger stor kunskap för den fortsatta produktutvecklingen. SAS EuroBonus fick också under 2001 höga betyg i kundundersökningar och erhöll för femte året i rad "Freddie Award" för Best Frequent Flyer Program. Antalet medlemmar ökade under året till närmare 2,4 miljoner.

SAS Airline gör löpande reserveringar för outnyttjade bonusresor. Dessa uppgick per 31 december 2001 till 757 (594) MSEK.



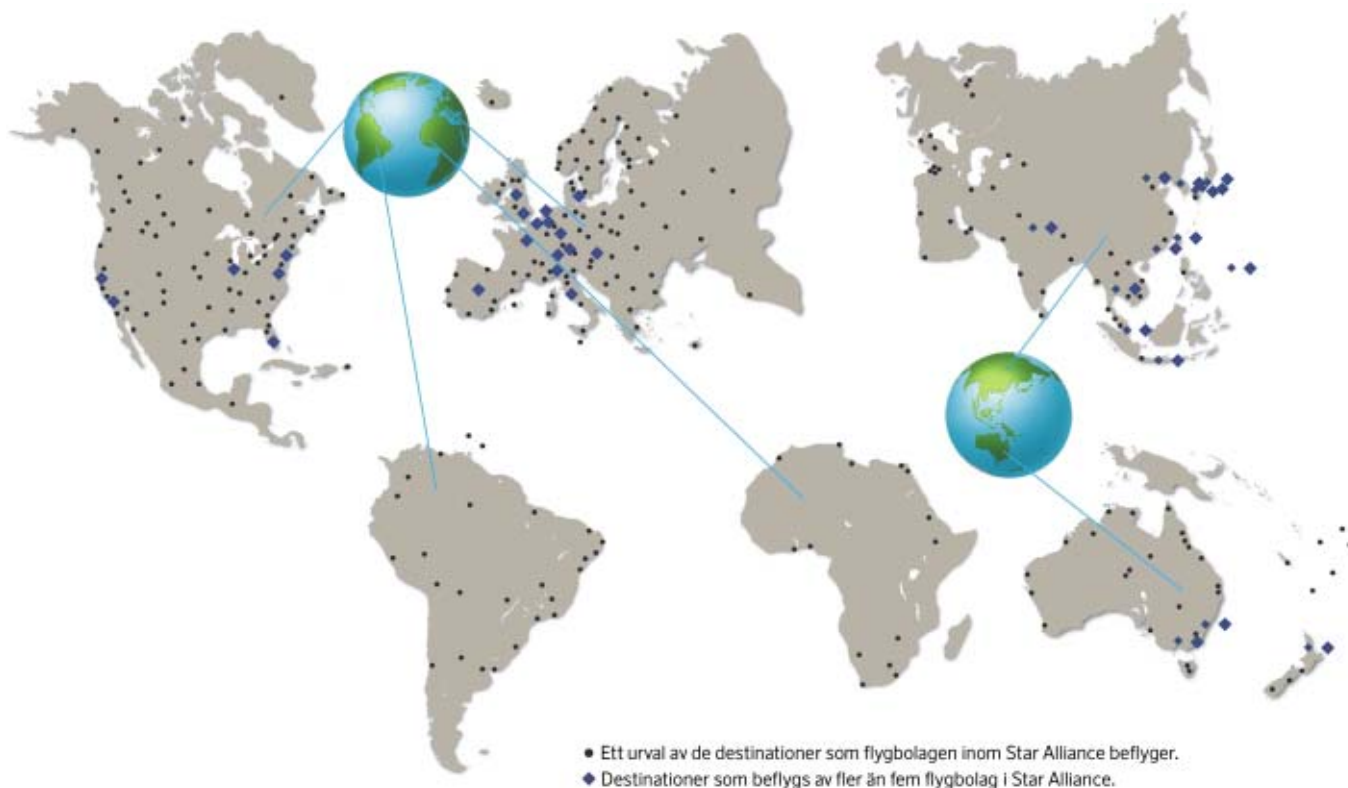
#### Nyckeltal för EuroBonus

	2001	2000	Förändr. i %
Antal medlemmar totalt	2 394 783	2 106 783	13,7
– varav i Danmark	378 249	331 042	14,3
– varav i Norge	824 511	679 310	21,4
– varav i Sverige	600 297	478 879	25,4
– varav internationellt	591 726	617 642	-4,2
Andel Guldmedlemmar	2,6%	2,8%	-0,2 *
Andel Silvermedlemmar	7,0%	7,7%	-0,7 *

\* förändring i procentuella enheter

# Globalt nätverk

Allianser och partnerskap - SAS Airline och dess flygbolagspartners inom Star Alliance™ flyger till närmare 900 destinationer i 130 länder



## Produkt och tjänsteutbud inom Star Alliance™

- 15 partnerflygbolag som betjänar närmare 900 destinationer i 130 länder.
- Samordnade tidtabeller med omfattande "code-sharing".
- Intjäning och nyttjande av poäng i Starmedlemmarnas respektive bonusprogram.
- Program med allianstäckande identifiering och service till prioriterade resenärer. (Check-in, bagage etc.)
- Tillträde till närmare 500 lounges över hela världen för berättigade passagerare.
- Alliansens samtliga flygningar och tidtabeller tillgängligt i alla större elektroniska bokningssystem.
- Jordanruntbljetter och Europa flygpas.
- Star Alliance webbplats med bokningsmöjlighet ([www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)).
- Star Alliance Convention Plus, ett produktprogram designad för konferensarrangörer och deltagare världen över.
- Gemensamma biljettkontor i utvalda större städer.
- Gemensamma servicefunktioner på utvalda flygplatser (biljettkontor, incheckning, lounges, etc.).
- Star Connection Teams på utvalda flygplatser.
- Förbättrad genomgående incheckning till slutdestination.
- Framtagning av IT-infrastruktur till stöd för nya produkter och tjänster inom alliansen.
- Funktionell och kulturell utbildning för anställda som arbetar med kundservice hos alliansens medlemmar.
- Nära samarbete inom områdena miljö och säkerhet.

A STAR ALLIANCE MEMBER 

## Branschens utveckling

Den globala konkurrensen och förändringar i flygindustrins reglering, leder till att flertalet stora internationella flygbolag fortsatt söker tillväxt och konsolidering genom strategiska allianser, samgåenden och andra former av integration med andra flygbolag.

Genom att gemensamt dra nytta av samtliga partners nätverk, marknadspositioner, resurser och kompetens, kan de involverade flygbolagen erbjuda sina kunder ett bättre och mer heltäckande utbud av produkter och tjänster än vad de skulle kunna erbjuda var för sig.

Samtidigt förbättras kostnadseffektiviteten genom samordning och stordrift, gemensamma inköp och gemensam IT- och produktutveckling.

De svåra ekonomiska konsekvenserna inom flygindustrin, som orsakades av en vikande konjunktur under 2001 och förstärktes av terrorattackerna, kommer sannolikt att leda till förvärv och samgåenden för att skapa större och starkare flygbolag.

## Större allianser i flygindustrin

- Star Alliance™, lanserad i maj 1997 som den första verkligt globala flygbolagsalliansen, består förutom av SAS Airline, 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 och Mexicana.
- oneworld™, lanserad i september 1998, omfattar British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas, Iberia, LanChile, Finnair och Air Lingus.
- SkyTeam™, som introducerades i juni 2000, består av Air France, Delta Air Lines, AeroMexico, Korean Air, Alitalia och Czech Airlines.
- KLM och Northwest Airlines lanserade sin allians 1993. KLM har nyligen tillkännagivit ett planerat partnerskap med Continental Airlines, som redan samarbetar med Northwest Airlines i USA.

## Star Alliance™ - SAS globala partnerstrategi

Star Alliance fortsätter att vara hörnstenen i SAS partnerstrategi. Fördelarna med medlemskapet i alliansen har varit betydande för SAS Airline, särskilt vad gäller tillväxten i antal passagerare och trafikinkomster.

## Världens främsta flygbolagsallianser i korthet

	Årlig omsättning (Mdr USD)	Passagerare år (miljoner)	Andel av världens totala 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%
Totalt allianser	173,3	783	55,0%	54,9%

Källa: Airline Business/Star Alliance.

## Utvecklingen för Star Alliance

- 1995 SAS och Lufthansa tillkännagav strategiskt samarbete, vilket godkändes av EU-kommissionen. Senare tillkännagav SAS samarbete med Thai Airways International och United Airlines.
- 1996 SAS och Air Canada tillkännagav samarbete. SAS, Lufthansas och United Airlines samarbete godkändes av amerikanska myndigheter.
- 1997 Star Alliance grundades (SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Thai Airways International). Varig anslöt sig.
- 1999 Air New Zealand, Ansett Australia och All Nippon Airways anslöt sig.
- 2000 Austrian Airlines Group, Singapore Airlines, British Midland och Mexicana anslöt sig.
- 2001 En egen organisation och ledning etablerades för utvecklingen av Star Alliance-samarbetet med säte i Frankfurt, Tyskland. Inga nya partners har tillkommit.

## Star Alliance mission och vision

Star Alliance mission är att bidra till långsiktig lönsamhet för medlemmarna, utöver deras individuella förmåga.

Star Alliance vision är att vara den ledande globala flygbolagsalliansen för den frekvente internationelle resenären.

I och med tillskottet av fyra nya flygbolagsmedlemmar under år 2000 har Star Alliance med framgång kunnat vidareutveckla sitt globala trafiksystem. I syfte att ytterligare öka värdet för alliansens kunder och medlemmar samt öka konkurrenskraften är avsikten att dra fördel av alliansens storlek och globala närvaro genom ytterligare integration mellan medlemmarnas nätverk, produkter och tjänster, IT-system samt andra resurser.

## Strategiska utvecklingsområden och mål

Följande mål och strategiska utvecklingsområden har identifierats:

- *Globalt nätverk* - genom att skapa ett globalt linjenät med bästa möjliga anslutningar via flera flygplatsnav, kan Star Alliance erbjuda marknadens mest effektiva och flexibla globala resande.
- *Enkelt och smidigt resande* - lättillgängliga produkter och tjänster från en totalleverantör av samtliga medlemmars utbud samt snabba och smidiga övergångar mellan medlemmarnas flyg.
- *Bonusprogram* - resande med de olika flygbolagen inom Star Alliance ger bonuspoäng och övriga fördelar kopplade till alliansens medlemmar.
- *Varumärke* - Star Alliance är och skall förbli det ledande alliansvarumärket.
- *Försäljning* - alliansens produkter och tjänster skall vara tillgängliga genom alla medlemmars distributionskanaler, vilket ger kunderna enkel tillgång till och överblick av det totala utbudet vid ett och samma kontakttillfälle.
- *IT* - gemensamma IT-lösningar för effektivt stöd till alliansens produkter och tjänster.
- *Medarbetare* - utbildningsprogram säkerställer att kunderna alltid möter kunnig och välutbildad personal.

## Europeiskt samarbetsavtal

### SAS Airline-British Midland-Lufthansa

Den 9 november 1999 tecknade British Midland, Luft-hansa och SAS ett treparts Joint Venture-avtal, European Cooperation Agreement (ECA), varigenom parterna överenskom att koordinera sin dåvarande och framtida reguljära flygtrafik inom EEA (European Economic Area) till och från London och Manchester. Avtalet godkändes av EU-kommissionen i mars 2001, med verkan från 1 januari 2000. Detta avtal gäller under 8 år till den 31 december 2007. Huvudsyftet med detta avtal var att "integrera parternas respektive reguljära europeiska flygtransport av passagerare till och från London Heathrow samt Manchesters flygplats".

Marknaden utvecklades negativt under 2001 och linjerna inom Storbritannien samt mellan Storbritannien och övriga Europa påverkades av en svagare ekonomi, muloch klövsjukan och slutligen händelserna den 11 september. ECA-avtalet innehåller en vinst- och förlustdelningsstruktur som innebär att parternas samlade resultat på de linjer som avtalet omfattar, fördelas i relation till uppsatta mål baserade på tidigare redovisad resultatutveckling.

Det är fortsatt stor osäkerhet avseende ECA-linjernas resultatutveckling och parterna bearbetar ett antal åtgärder i syfte att förbättra lönsamheten. Trots detta förväntas ett negativt resultat även under innevarande år vilket är beaktat i SAS koncernens helårsprognos för 2002. Under fjärde kvartalet 2001 medförde ECA-avtalet en negativ resultateffekt med 215 MSEK för SAS Airline och för perioden januari-december 2001, -335 MSEK.

Avtalet kommer att fortsätta att påverka SAS koncernens resultat negativt under 2002, men SAS Airline utvärderar möjliga förändringar för att minska exponeringen.

### Samarbete med Lufthansa

Lufthansa är SAS Airlines enskilt viktigaste partner. Hörnstenen för partnerskapet är det av EU-kommissionen godkända Joint Venture-avtalet (fram till december 2005) för flygtrafik mellan Skandinavien och Tyskland. Gemen-

samma tidtabeller, biljettpriiser och andra marknadsförings- och försäljningsaktiviteter, inklusive bonusprogram, har stärkt marknadspositionerna för båda parter.

Utvecklingen av transfertrafiken från Skandinavien via Lufthansas huvudnav i Frankfurt har visat gott resultat. Joint Venture-trafiken mellan hemmamarknaderna Skandinavien och Tyskland har däremot påverkats negativt av utvecklingen efter den 11 september 2001.

### Austrian Airlines Group

Joint Venture-samarbetet mellan Austrian Airlines och SAS Airline för flygtrafik mellan Skandinavien och Österrike, som upprättades i april 2000 mötte konkurrensrättsliga problem och gav inte heller förväntad effekt. Parterna enades om att avsluta avtalet efter år 2001. Samarbetet fortsätter kring flygtrafik utanför parternas respektive flygnav inklusive marknadsföring, försäljning, och bonusprogram.

### Resultateffekter - Partnersarbeten 2001

Den totala effekten från partnersarbeten minskade med 250 MSEK jämfört med år 2000 beroende på krisen i flygindustrin.

### SAS Airlines regionala flygbolagspartners - Well connected with SAS

Förutom globala samarbeten har SAS Airline även etablerat partnerskap med ett antal regionala flygbolag i Skandinavien och dess närområden. Gemensamt för dessa partners är att de kompletterar och utökar SAS Airlines regionala linjenätverk i Skandinavien, Finland och andra Östersjöländer, på linjer som annars inte skulle kunna betjäna med vinst. Genom koordinering av tidtabeller transporterar de regionala partnerflygbolagen passagerarna till och från SAS Airlines internationella nätverk, med lättillgängliga anslutningar via SAS Airlines flygnav i Skandinavien.

Genom det etablerade affärskonceptet "Well connected with SAS", baserat på kundernas krav och förväntningar, tydliggörs fördelarna för kunden med samarbetet.

### Star Alliance nyckeltal 2001

	Passagerare/år (milj.)	Destina- tioner	Länder	Flygplan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
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
<b>SAS Airline</b>	<b>23,0</b>	<b>94</b>	<b>33</b>	<b>200</b>	<b>915</b>	<b>23,3</b>	<b>4,0</b>	<b>22 968</b>
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

Källa: Airline Business/Star Alliance

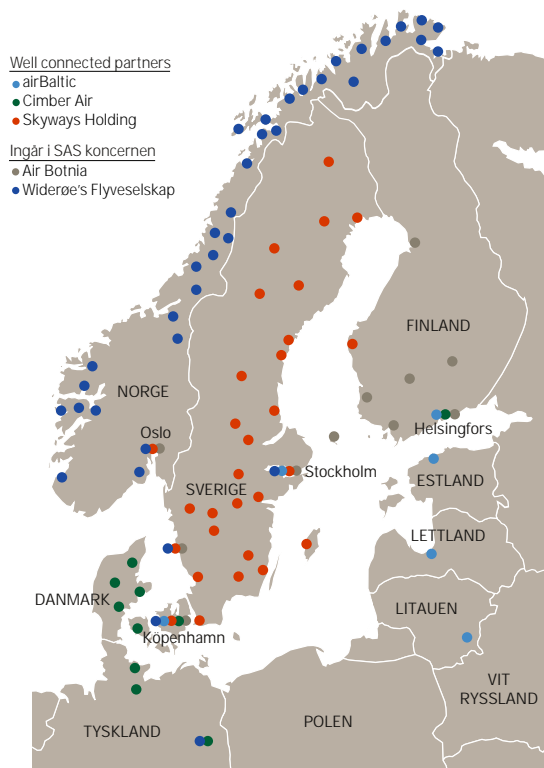
Eftersom de valda flygbolagen måste uppfylla ett antal specifika produkt- och servicekrav för att kvalificera sig, är benämningen "Well connected with SAS" även ett tecken på målmedveten kvalitetssäkring. Samtidigt utökar benämningen exponeringen och uppmärksamheten på varumärket SAS. Idag står det "Well connected with SAS" på cirka 60 flygplan.

"Well connected"-partnerflygbolagen betjänar 50 destinationer i Skandinavien och de närliggande länderna som inte betjänas av SAS Airline. Totalt med SAS Airline betjänas 140 destinationer.

#### Well connected partners nyckeltal 2001

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

#### SAS koncernens flygbolag och dess "Well connected partners" beflyger 140 destinationer inom Skandinavien och närliggande länder



Följande flygbolag deltar i "Well connected"-konceptet: Air Botnia i Finland, airBaltic i Lettland, Cimber Air i Danmark, Skyways i Sverige och Widerøe i Norge.

#### Övriga europeiska flygbolagspartners

För att ytterligare stärka och komplettera positionen på marknader, som är viktiga för SAS Airline och dess kunder, har SAS Airline ett antal samarbetspartners.

#### Icelandair

Genom sitt geografiska läge utgör Island ett bra utgångsläge för passagerare från norra Europa till USA. SAS Airline har s.k. code share-samarbete med Icelandair över Nordatlanten, liksom till destinationer i Europa via Köpenhamn. Icelandair betjänar 1,4 miljoner passagerare per år och flyger till 23 destinationer utanför Island.

Amerikanska myndigheter har godkänt samarbetsavtalet mellan SAS Airline och Icelandair.

#### Maersk Air

SAS Airline och Maersk inledde under 1999 ett kommersiellt samarbete om bl.a. code-sharing, mark- och IT-tjänster samt deltagande av Maersk Air i SAS Airlines EuroBonus-program. Detta samarbete anmäldes till EU-kommissionen.

EU-kommissionen genomförde oanmälda besök hos SAS Airline och Maersk Air i juni 2000 och uppdagade att parterna därutöver hade ingått ett samarbete om uppdelning av vissa marknader i strid med EUs konkurrensregler. Båda parter bötfälldes av EU-kommissionen i juli 2001, i SAS Airlines fall med ett belopp om 39,375 MEUR. SAS Airline har överklagat bötesbeloppets storlek, men inte överträdelsen som sådan, till europeiska Förstainstansrätten.

Som en konsekvens av det olovliga samarbetet har den ansvarige för uppgörelsen lämnat SAS Airline. En ytterligare konsekvens av dessa händelser var SAS koncernens styrelses avgång den 6 november 2001. Parterna har under hösten 2001 ingått ett nytt och mer begränsat samarbete som parterna anmält till EU-kommissionen.

#### Estonian Air

Estonian Air flyger 292 000 passagerare per år och kompletterar SAS Airline genom flygningar i samarbete med SAS Airline mellan Estland och Stockholm respektive Köpenhamn. Estonian Air deltar i SAS EuroBonusprogram.



# Affärsområde 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

### Nyckeltal (Widerøe och Air Botnia)\*

	2001	2000
Omsättning, MSEK	3 123	2 568
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR, MSEK	510	376
Resultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	317	257
Resultat före skatt, MSEK	7	106
Antal flygplan (inkl. Braathens)	75	**
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	2,0	1,8
Antal destinationer	51	52
Antal dagliga avgångar	306	320
Medelantal anställda	1 530	1 495

\* Braathens är ej resultatmässigt konsoliderade i SAS koncernen under 2001. Braathens ingår i SAS koncernens konsoliderade balansräkning per 2001-12-31 och därmed i koncernens flygplansflotta.

Spanair är konsoliderat enligt kapitalandelsmetoden med 49%.

\*\* Uppgift saknas.

Subsidiary & Affiliated Airlines inkluderar dotterföretagen Braathens, Air Botnia, Spanair (avtal finns om ökat ägande under 2002) och Widerøe Flyveselskap samt intresseföretagen Skyways Holding, Cimber Air, British Midland, airBaltic och Grønlandsfly.

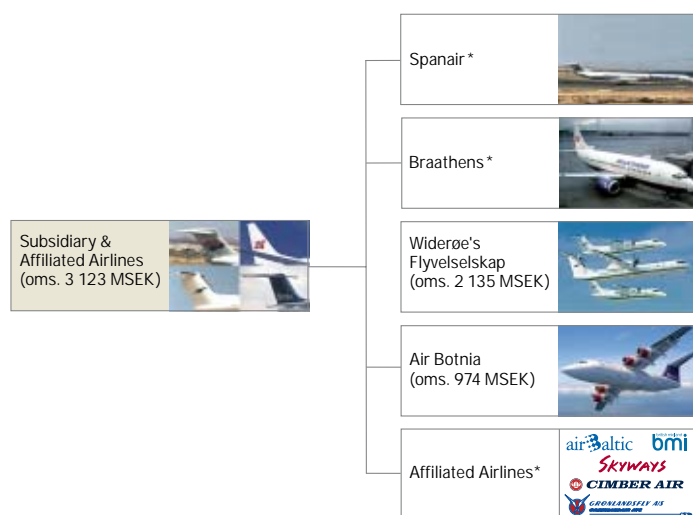
Förvärvet av Braathens samt ägarförändringen i Spanair ger SAS Airline möjlighet att ytterligare expandera och effektivisera utnyttjandet av Köpenhamn som SAS trafiknav. Förvärvet av Braathens ger även utrymme till synergier under 2002 som uppskattas till cirka 800 MSEK.

### Omvärldsförutsättningar

#### Konsolidering - nationella och regionala flygbolag

Flygbranschen har traditionellt byggts upp av nationella flygbolag som flyger på sina hemmamarknader. Dessa marknader har fungerat som upptagningsområde för internationella flygningar och i vissa fall även för interkontinental flygningar. Avregleringen av flyget har ändrat på förutsättningarna och strukturen i branschen.

Från att flygbolagen tidigare har levt under reglerade förhållanden har luftrummet successivt öppnats, vilket gett möjlighet för flygbolagen att konkurrera på nya marknader. Utvecklingen har ökat behovet av konsolidering mellan de nationella och regionala flygbolagen då konkurrensen har hårdnat markant. För att överleva krävs idag en stark position på hemmamarknaden samt ett starkt trafiknav varifrån resenärerna kan flygas direkt. Händelserna den 11 september i USA har påskyndat konsolideringen i flygbranschen.



\* Omsättningen ej konsoliderad i SAS koncernen för 2001.

### Passagerartrafikutveckling - Spanair, Braathens, Widerøe och Air Botnia

	Antal passagerare (000)			RPK, milj.			ASK, milj.			Kabinfaktor, %		
	2001	2000	förändr. i %	2001	2000	förändr. i %	2001	2000	förändr. i %	2001	2000	förändr. p.e.*
Totalt 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.

\* Förändring i procentuella enheter.

\*\* Siffrorna avser Spanairs rapporteringsperiod som sträcker sig från november-oktober.

# Subsidiary Airlines

Spanair			
Fakta	2000/01*	1999/00*	1998/99*
SAS koncernens ägarandel	49%	49%	49%
Omsättning, MEUR	778	611	504
EBITDAR, MEUR	53	42	95
EBITDAR, marginal	6,8%	7,0%	18,8%
CFROI	4%	5%	16%
Antal beflugna städer	35	31	29
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	5,7	5,0	3,7
Antal flygningar, linjetrafik	65 591	49 671	33 274
Punktlighet (% inom 15 minuter)	86%	70%	54%

\* Räkenskapsår 1 november-31 oktober

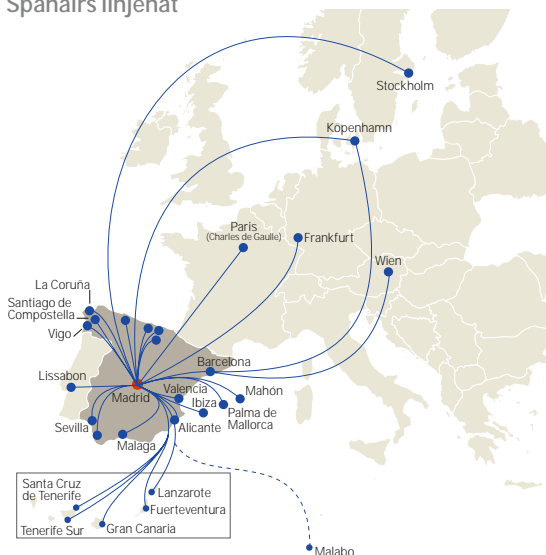
## Bakgrund

Spanair bildades av SAS och det spanska bolaget Teinver 1986. Verksamheten startade i mars 1988. Spanair var initialt ett charterbolag som betjänade bl.a. SAS Leisure Group. I februari 1994 började Spanair med reguljär flygverksamhet. Reguljärflyget har sedan dess haft en mycket stark tillväxt och står idag för 74% av Spanairs flygningar.

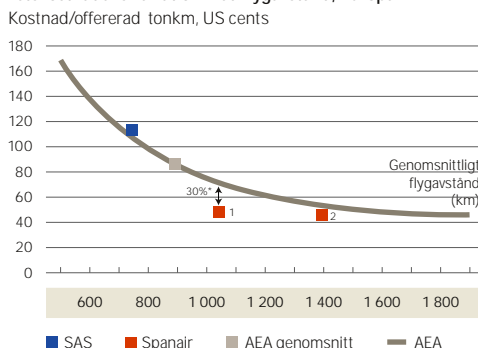
Flygplansflottan består av 48 flygplan. Antal passagerare under 2001 uppgick till 8,1 miljoner (inkl. charter) och 5,7 miljoner exklusive charter. Antal anställda var vid årsskiftet 2 438.

Spanair är Spaniens näst största flygbolag och genom investeringar i kapacitet och slots hade Spanair 24,5% marknadsandel på den spanska inrikesmarknaden under 2001. Spanair har också 14% av antalet landningsrättigheter på Madrid Barajas flygplatsen, vilket är av stort strategiskt värde. I november 1997 startade Spanair interkontinentala flygningar, en satsning som i efterhand har visat sig strategiskt felaktig.

## Spanairs linjenät



## Enhetskostnadens variation med flygavstånd, Europa



<sup>1</sup> Exklusive charter <sup>2</sup> Inklusive charter  
\* Lågre enhetskostnad än AEA genomsnitt

## Investment case - kontroll över strategisk tillgång

I november 2001 slöt SAS koncernen ett avtal om att öka sitt innehav från 49% till 74% i Spanair i syfte att säkra kontrollen av ett strategiskt innehav. Avtalet är under behandling av EU-kommissionen.

Den spanska inrikesmarknaden är en av de snabbast växande i Europa och hade under 1996-2000 en tillväxt på 11% per år. Flygmarknadens penetration (d.v.s. antalet årliga flygresor per invånare) är relativt låg i Spanien med mindre än 2 resor/invånare. Jämfört med Skandinavien med 3-4 resor/invånare visar det fortsatt stor potential för fortsatt tillväxt.

Spanair är ett mycket kostnadseffektivt flygbolag med cirka 30% lägre kostnader än jämförbara konkurrenter. Spanair har även stor potential vad gäller enhetsintäkten. Genom satsningar på produktutveckling bl.a. punktlighetsgarantier, VIP lounge, skall Spanair locka fler affärsresenärer bl.a. mellan stora affärscentra såsom Barcelona och Madrid.

SAS koncernen har tre representanter i Spanairs styrelse samt nyckelpersoner i Spanairs ledning. Det är SAS koncernens målsättning att göra Spanair till medlem i Star Alliance inom en snar framtid och därmed stärka sin roll i Star Alliance.

## Resultatutveckling 2001

Under 2000/01 ökade Spanairs trafik med 11% och kapaciteten inklusive charter med 18%. Resultatet har påverkats negativt av den interkontinentala trafiken, speciellt efter 11 september. Mot denna bakgrund har Spanair beslutat att lägga ned de interkontinentala linjerna.

## Framtidsutsikter

Ett omfattande förbättringsprogram på 67 MEUR (inkl. avveckling av den interkontinentala trafiken) genomförs för närvarande, med full effekt 2003. För 2002 förväntas ett positivt operativt resultat.

[www.spanair.es](http://www.spanair.es)



Fakta*	2001	2000	1999
SAS koncernens ägarandel	98,48%	0%	0%
Omsättning, 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 beflugna städer	24	24	23
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	5,5	6,0	5,9
Antal flygningar, linjetrafik	93 773	104 916	108 698
Punktlighet (% inom 15 minuter)	91,3%	91,3%	84,5%
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	404 215	419 267	451 738

\* Exklusive verksamheten i Sverige. Braathens är ej resultatmässigt konsoliderade i SAS koncernen under 2001. Braathens ingår i SAS koncernens konsoliderade balansräkning per 2001-12-31

## Bakgrund

Braathens etablerades 1946, och har 4 600 anställda. Flygplansflottan består av 33 flygplan. Under 2002 kommer flygplansflottan att reduceras till 23 flygplan. Under 2001 transporterade Braathens 5,8 miljoner passagerare inklusive charter och hade en omsättning på 6 013 MNOK.

Under våren 2001 blev Braathens ekonomiska problem akut och Braathens större aktieägare såg ingen annan utväg än att bjuda in SAS koncernen på ägarsidan. I maj 2001 accepterade SAS koncernen detta förutsatt norska Konkurransutskottets godkännande. Godkännandet offentliggjordes den 23 oktober 2001.

Den 20 december 2001 hade 98,48% av aktieägarna i Braathens accepterat SAS koncernens erbjudande. I februari 2002 övertogs resterande aktier.

## Braathens linjenät (Februari 2002)



## Investment case

SAS Airline har haft en relativt låg marknadsandel på den norska inrikesmarknaden genom konkurrensen från Braathens. Situationen i Norge har varit olik den i övriga Europa. Det beror på den reglering och uppdelning som gjordes av den norska luftfarten efter andra världskriget, där Braathens primärt fokuserade på inrikesflygningar och SAS Airline på utrikesflygningar. Efter avregleringen av den norska inrikesmarknaden 1994 och öppnandet av storflygplatsen på Gardermoen 1998 har konkurrensen ökat. Braathens svaga position på den internationella marknaden har inneburit att flygbolaget haft svårt att hitta en roll i europeisk luftfart.

För SAS koncernen är investeringen i Braathens strategisk och industriellt korrekt. Förvärvet innebär att:

- SAS koncernen stärker sin position på hemmamarknaden.
- SAS/Braathens frigör stora synergieffekter. Synergieffekterna beräknas under 2002 att uppgå till 800 MSEK och kommer därefter att öka ytterligare.
- Sammanslagningen av flygbolagen gör det möjligt att uppnå samma kabinfaktor som på svenskt inrikesflyg, vilket ger en kraftig minskning av koldioxidutsläppen.
- SAS Airline säkrar passagerarunderlag till sitt europeiska och interkontinentala nätverk.

## Ansvarsfullt övertagande

Sammanslagningen av SAS och Braathens ger SAS koncernen ett infrastrukturellt ansvar i Norge och ambitionen är att erbjuda kunderna ett fortsatt bra utbud till konkurrenskraftiga priser. En omstrukturering av linjenätet görs före 1 april 2002, för att kunna erbjuda ett heltäckande och effektivt trafiksystem med mindre miljöbelastning.

## Resultatutveckling 2001

Trots en mindre marknad i Norge förbättrade Braathens sin bruttomarginal från 5,5% år 2000 till 8,4% år 2001. Förbättringen uppkom från kostnadsreduktioner samt nya linjer och fler frekvenser till Spanien och Nice. EBITDAR blev 505 MNOK.

## Framtidsutsikter

Braathens skall kvarstå som ett eget dotterföretag i SAS koncernen, med egen organisation och marknad. Huvudverksamheten och nätverket kommer att vara på norska inrikeslinjer, men företaget kommer också att belyga internationella nischlinjer, samt bedriva chartertrafik. Braathens har genomfört en stor neddragning av verksamheten. Nätverk och funktioner samordnas snarast med SAS Airlines. Åtgärderna lägger grunden för att Braathens åter skall bli lönsamt och få förbättrad soliditet.

[www.braathens.no](http://www.braathens.no)

Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ägarandel	63,3%	63,3%	63,3%
Omsättning, 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 före skatt, MSEK	79	56	-94
CFROI	16,5	15,5	8,6
Antal beflugna städer	40	38	41
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	1,4	1,5	1,6
Antal flygningar, linjetrafik	87 455	89 931	95 968
Punktlighet (% inom 15 minuter)	90,4%	90,3%	86,7%
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	94 563	97 052	100 784

## Bakgrund

Widerøe's Flyveselskap bildades 1934 och har cirka 1 200 anställda. Företaget ägs till 63,3% av SAS koncernen sedan 1998. Huvudkontoret är beläget i Bodø och ett administrativt kontor finns även i Oslo. Operativa baser ligger i Hamnerfest, Bergen, Bodø, Oslo och Sandefjord. Widerøe är Norges största regionala flygbolag med 27 flygplan i drift och beflyger 35 destinationer i Norge samt fem i utlandet. Widerøe ingår i SAS Airlines trafiksystem på inrikes- och utrikeslinjer. Linjerna Sandefjord/Torp-Stockholm, Köpenhamn, Bergen-Stavanger, Stavanger-Aberdeen och Oslo-Göteborg kompletterar SAS Airlines trafiksystem.

Totalmarknaden för resandet har sjunkit i Norge under 2001. Bidragande orsaker till nedgången har varit införandet av passagerarskatten i april 2001 på norsk inrikes- trafik och osäkerheten vad gäller den ekonomiska utvecklingen. Under 2001 har insatser påbörjats för att bemöta denna nedgång genom anpassning av priser, kapacitetsjusteringar och ett kostnadseffektiviseringsprogram.

Målsättningen för punktlighet uppnåddes under 2001 och Widerøe fick under året European Regions Airline Association's (ERA) Silver Award i tävlingen "Airline of the year".

## Genomförd "Turn-around"

Widerøe har under de senaste åren genomfört ett omfattande omstruktureringsprogram. Resultatet av detta har varit lyckosamt och påverkat resultatet för 2001 positivt.

## Resultatutveckling 2001

Widerøe uppvisade 2001 ett resultat före skatt på 79 MSEK, vilket är en resultatförbättring på 41% och det bästa resultatet någonsin i Widerøe's historia.

CFROI uppgick till 16,5% vilket nästan uppfyller SAS koncernens avkastningskrav.

## Framtidsutsikter

Widerøe räknar med en resultatförbättring under 2002 även om marknadssituationen är svårbedömd. Ambitionen är att vara det ledande regionala flygbolaget i norra Europa genom en lönsam tillväxt inom nya marknadssegment med fortsatt fokusering på kostnadssidan.

[www.wideroe.no](http://www.wideroe.no)

Fakta	2001	2000	1999
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Omsättning, MSEK	974	772	265
EBITDAR, MSEK	129	62	-113
EBITDAR, marginal, %	13,2%	8,0%	-42,6%
EBITDA, MSEK	2	11	-165
Resultat före skatt, MSEK	-33	-5	-174
CFROI	15%	16%	-31%
Antal beflugna städer	11	14	10
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	0,5	0,4	0,2
Antal flygningar, linjetrafik	24 090	27 084	21 170
Punktlighet (% inom 15 minuter)	92%	92%	-
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	92 075	88 100	43 300

## Bakgrund

Air Botnia ägs sedan 1998 till 100% av SAS koncernen och har 303 anställda. Air Botnia förfogar över 10 flygplan, som flyger till 11 destinationer med 66 flygningar per dag. Företaget ingår i SAS Airlines trafiksystem och bidrar till utvecklingen av nya marknader. Produkt, tidtabell och service är samordnade med SAS Airline.

Air Botnia erbjuder konkurrenskraftig matartrafik till/ från Finland, primärt till Stockholm och Köpenhamn, men också till Oslo och Göteborg samt andra destinationer i Norden. Air Botnia och SAS Airline har tillsammans totalt mer än 100 dagliga flygningar mellan Finland och de tre skandinaviska länderna.

Under 2001 förnyade Air Botnia sin flygplansflotta med fem Avro RJ85 och fem SAAB 2000.

Vid utgången av 2001 var medelåldern på flygplansflottan 2,6 år, vilket gör den till en av de yngsta flygplansflottorna i Europa. Flygplansflottan uppfyller samtliga nuvarande samt alla kända, framtida miljökrav.

I september blev Air Botnias tekniska underhållsorganisation godkänd som JAR 145-organisation för flygplans-typen Avro RJ85. Motsvarande JAR-145 godkännande för SAAB 2000 förväntas erhållas i mitten av 2002.

## Resultatutveckling 2001

Resultatutvecklingen försämrades efter den 11 september till följd av minskade passagerarvolymmer samt minskat affärsresande. Också ökade försäkringsavgifter samt säkerhetskostnader belastade resultatet.

Ett resultatförbättringsprogram påbörjades och trafikprogrammet anpassades till den nya marknadssituationen. Programmet förbättrar ytterligare Air Botnias konkurrenskraftiga kostnadsstruktur. Resultat före skatt för 2001 uppgick till -33 MSEK.

## Framtidsutsikter

Resultatförbättringsprogrammet fortsätter under 2002. Effekterna av åtgärderna för att anpassa resurser och kostnader till den lägre efterfrågan och det justerade trafikprogrammet bedöms medföra att Air Botnia uppnår en positiv resultatutveckling under senare delen av 2002.


[www.airbotnia.fi](http://www.airbotnia.fi)



## Affiliated Airlines


Inom Affiliated Airlines ingår ett antal regionala flygbolag där SAS koncernen är delägare. Sammanlagt ingår fem flygbolag som kompletterar och utökar SAS trafiksystem genom att flyga till och från SAS Airlines trafiknav på trafiksvaga linjer. Skyways, Cimber Air och airBaltic flyger under benämningen "Well connected with SAS".

### Regionala flygbolag

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

Skyways har 36 flygplan tillgängliga och flyger till 31 svenska inrikesdestinationer och några utrikeslinjer. Skyways kompletterar SAS trafiksystem på internationella linjer.


SAS Airline och Skyways ingick ett samarbetsavtal i mars 1997. Samarbetet inkluderar code-sharing, ground-handling, bonusprogram och distribution. Samarbetet registrerades hos EU-kommissionen 1997. I augusti 2000 genomförde svenska Konkursverket ett oanmänt besök hos både SAS Airline och Skyways. I maj 2001 presenterade konkurrensverket sin preliminära syn på att parterna hade varit engagerade i marknadsuppdelning. SAS Airline och Skyways har haft en nära dialog med konkurrensmyndigheterna och gjort förtydliganden och ändringar i avtalet, som nu är godkänt av svenska Konkursverket.

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

Cimber Air är ett regionalt flygbolag i Danmark. Företaget förfogar över 15 flygplan. Cimber Air kompletterar SAS Airline trafiksystem på inrikeslinjer i Danmark samt på linjen Köpenhamn-Berlin. Dessutom samarbetar Cimber Air med Lufthansa på tyska inrikes- och europeiska regionallinjer.


Samarbetet med Cimber Air är godkänt av danska konkurrensmyndigheterna fram till mars 2003.

Resultatutvecklingen avseende 2000/01 har inte påverkats av händelserna den 11 september då Cimber Air rapporteringsperiod är från maj till april. Resultatet visade istället på en positiv utveckling jämfört med det tidigare verksamhetsåret.

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


airBaltic har sin bas i Riga, Lettland. Företaget förfogar över sex flygplan. airBaltic flyger frekvent mellan Riga och Köpenhamn respektive Stockholm samt flyger även till destinationer i den baltiska regionen, liksom till destinationer i Östeuropa.

Resultatutvecklingen 2001 påverkades positivt av en ökad kabinfaktor samt fler flygningar i kombination med en stabil kostnadsutveckling. Under fjärde kvartalet var utvecklingen dock svag.

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

Företaget bedriver flygtrafik till/från och inom Grönland och har 10 flygplan och 12 helikoptrar i drift. Grönlandsfly flyger till 24 destinationer och hade 2001 närmare 500 anställda.

### Europeiskt flygbolag

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

British Midland International är tillsammans med Lufthansa partner till SAS Airline inom det europeiska samarbetet, ECA, samt i Star Alliance. British Midlands flygplansflotta består av 60 flygplan. 31 destinationer beflygs i Storbritannien och i övriga Europa. Bolaget beflyger också sträckan Manchester-Washington DC, USA.

(Se vidare skrivning om British Midland på sid 53.)

\* Uppgifter ej tillgängliga per sista februari 2002.

# Affärsområde Airline Related Businesses



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

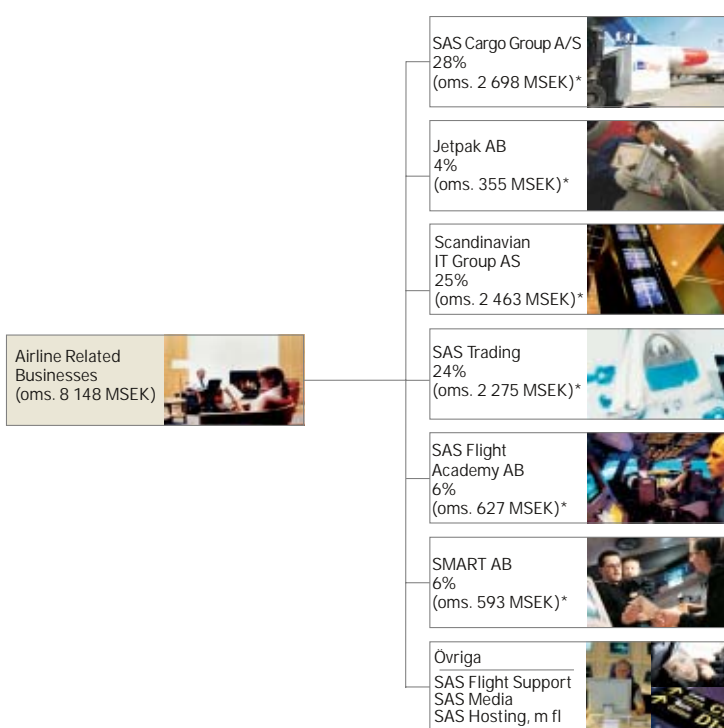


# Airline Related Businesses

## Nyckeltal för Airline Related Businesses

	2001	2000
Omsättning, MSEK	8 148	5 788
Rörelseresultat, EBIT	149	162
Resultat före skatt, MSEK	160	180
Investeringar, MSEK	542	381
Medelantal anställda	4 038	2 540

Airline Related Businesses inkluderar SAS Cargo, SMART, SAS Trading och Jetpak – alla med merparten av försäljningen till externa kunder. SAS Flight Academy och SAS Flight Support säljer tjänster till såväl interna som externa flygbolag. Scandinavian IT Group har merparten av sin försäljning inom koncernen.



\* Omsättning före koncernelimineringar.

## Nyckeltal

MSEK	Omsättning			Rörelseresultat, EBIT			Omsättning i % utanför 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
Omsättning, MSEK	2 698	–	–
Trafikintäkter, MSEK	2 170	2 225	2 109
Flugna 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 anställda	1 180	1 184	1 176

SAS Cargo bildades som självständigt aktiebolag den första juni 2001. Uppgifterna för tidigare perioder avser den verksamhet som SAS Cargo bedrev inom SAS Airline tidigare benämnt SAS flygverksamhet.

### Bolagisering 2001

Den 1 juni etablerades SAS Cargo som ett självständigt aktiebolag, SAS Cargo Group A/S, helägt av SAS koncernen.

### Utveckling 2001

SAS Cargos trafikintäkter uppgick år 2001 till 2 170 (2 225) MSEK. Det samlade flugna tonnageet uppgick till 263 431 (286 785) ton. Yelden steg från 2,33 SEK/tonkilometer till 2,44 SEK/tonkilometer. Utvecklingen 2001 skall ses i ljuset av de tragiska händelserna den 11 september i USA och den efterföljande krisen i den internationella luffarten på en redan svag marknad.

### Marknadsutveckling

Den globala efterfrågan på flygfrakt sjönk under 2001. Marknaden präglades av överkapacitet och en försämrad konjunktur. Enligt IATA sjönk fraktmarknaden med cirka 8% under 2001 jämfört med 2000. På vissa marknader har priset på flygfrakt varit hårt pressat.

Cargo yelden (pris på flygfrakt) har varit under hård press under 2001. Trots detta har SAS Cargo bibehållit prisnivån. Detta har framför allt påverkat mängden flygfrakt från USA till Skandinavien, där nedgången i den amerikanska exporten till Europa gjort sig gällande. Inom

Europa har det varit svårt att konkurrera med billiga landtransporter. Fraktkonungen till Fjärran Östern är fortsatt stor, men har inte nått upp till de senaste årens höga nivåer. Inom Norden har SAS Cargo behållit sina marknadsandelar trots något sjunkande efterfrågan.

Senare delen av 2001 har kapaciteten inom den globala flygfrakten reducerats kraftigt. Detta beror på att SAS Cargos konkurrenter lagt ned linjer och tagit flygplan ur drift, vilket hade en positiv påverkan på SAS Cargos flygfrakt.

### Strategisk huvudinriktning

#### Kunder

Transport- och logistikbranschen har de senaste åren präglats av stora strukturförändringar, vilket lett till en konsolidering av marknadens aktörer.

För att tillmötesgå denna utveckling har SAS Cargo tagit initiativ för att stärka kundrelationerna framför allt på den nordiska hemmamarknaden. "Customer Advisory Boards" och "Agent Advisory Boards" har bildats för att utveckla kundrelationerna.

Under året har SAS Cargo ingått ett avtal med Northern Cargo, som är representant för några av Norges största exportörer av fisk. Avtalet är det första i sitt slag i Norden och garanterar SAS Cargo en intäkt på cirka 40 MNOK.

#### Nätverk

SAS Cargo bibehöll under 2001 sina avtal med andra flygfraktsbolag om fasta förbindelser till Fjärran Östern. Nätverket innefattar en linje mellan Göteborg i Sverige och Osaka i Japan samt fasta förbindelser till Hong Kong och Singapore.

Infasningen av Airbus A340 på SAS Airlines linjer till Fjärran Östern kommer att betyda 45% mer fraktkapacitet för SAS Cargo till Beijing, Bangkok/Singapore och Tokyo. Airbus A321 ger möjligheten att ta med fraktcontainrar på de europeiska linjerna. Detta ger bättre service för transitfrakt, kortare genomloppstider och enklare hanteringsrutiner.

### Frakt- och posttrafik, 2001/2000

	2001			2000		
	Frakt Milj. ton km	Post Milj. ton km	Totalt Milj. ton km	Frakt Milj. ton km	Post Milj. ton km	Totalt Milj. ton km
Interkontinentalt	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
Intraskandinaviskt	4 081	1 065	5 146	4 846	1 086	5 932
Totalt Internationellt	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
Totalt Inrikes	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
Totalt	823 064	55 300	878 364	888 506	55 836	944 342

### Integrerat fraktsamarbete

I Europa och Norden tog SAS Cargo och Lufthansa Cargo redan för två år sedan initiativ till att integrera försäljnings- och marknadsföringsaktiviteterna. Ett av SAS Cargos mål för år 2001 var att öka konkurrensförmågan genom ett integrerat fraktsamarbete med Lufthansa Cargo och Singapore Airlines Cargo. Ett sådant samarbete presenterades den 26 september.

Som ett resultat av samarbetet mellan bolagen (WOW Alliance) har det introducerats nya harmoniserade expressprodukter från den 1 oktober 2001. Från detta datum har de tre bolagens expressprodukter kunnat hanteras fritt över det samlade linjenätet med utökad kapacitets-, kvalitets- och tidsgaranti. Därmed kan SAS Cargo erbjuda kunderna produkten "SAS Priority" till 47 nya destinationer. Nästa steg blir en harmonisering av de tre bolagens "general cargo"-produkter, som förväntas lanseras under andra kvartalet 2002.

### Kvalitet, säkerhet och miljö

Under år 2000 uppnådde SAS Cargo i Nordamerika samt fraktterminalerna i Gardermoen-Oslo, Landvetter-Göteborg och Arlanda-Stockholm certifiering enligt ISO-9002. Under första kvartalet 2001 blev även terminalen i Köpenhamn ISO-certifierad. Sista kvartalet 2001 har terminalerna i Bergen och Stavanger i Norge samt terminalerna i Malmö och Norrköping i Sverige uppnått Det Norske Veritas kvalitetsstämpel.

Målsättningen framöver är att ändra certifieringen av fraktterminalerna till den nya standarden ISO 9000-2000. Arbetet förväntas pågå under de kommande två åren. SAS Cargo arbetar med att utforma ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 vilket skall integreras med kvalitetssystemet.

Som en konsekvens av händelserna den 11 september i USA har SAS Cargo skärpt säkerheten kring hantering och transport av flygfrakt. Betydande investeringar har gjorts i ny säkerhetsutrustning. Ur säkerhetssynpunkt är SAS Cargo således i nivå med existerande och framtida myndighetskrav.



### Framtidsutsikter

Som en följd av den svagare konjunkturen inom marknaden för flygfrakt påbörjades ett omfattande åtgärdsprogram under andra halvåret 2001. Programmet, som har beteckningen "SAS Cargo Fitness", innehåller cirka 100 olika aktiviteter och pågår fram till juni 2003. Åtgärdsprogrammet beräknas ge en resultatförbättring på cirka 100 MSEK.

Den instabila marknadsutvecklingen inom flygfrakt gör det svårt att bedöma framtidsutsikterna för SAS Cargo för år 2002.

[www.sascargo.com](http://www.sascargo.com)

<b>JETPAK</b>	2001	2000	1999
Omsättning, MSEK	355	244	222
varav extern (%)	99,5	97,4	97,1
EBITDA, MSEK	19	20	18
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	10	16	14
Resultat före skatt, MSEK	10	17	16
Antal anställda	125	83	76

Jetpak är marknadsledande inom området "samma-dags"-logistik i Norden. Verksamheten drivs av Jetpak Nordic AB som är ett helägt dotterbolag till SAS koncernen. Bolaget representeras i de nordiska länderna av helägda dotterbolag. Nordens största budföretag, Adena-Picko's, ingår i Jetpak.


Jetpaks kärnverksamhet är att erbjuda den nordiska transportmarknaden tidsgaranterade dörr-till-dörr expressleveranser, lokala budtjänster och skräddarsydda servicelogistiklösningar. Jetpak är en av de snabbast växande aktörerna inom expresslogistik i Norden och är representerade på mer än 150 platser och med fler än 800 budbilar.

Jetpak har samarbetsavtal med alla flygbolag som trafikerar i och mellan de nordiska länderna samt samarbetar med expressbolaget DHL till mer än 220 länder.

Under hela 2001 har en nedgång i marknaden varit märkbar. Under flera år har branschen utvecklats positivt. Den trenden har nu brutits. Framför allt märktes detta för transporterna inom Norden där omsättningsökningen de senaste åren varit 20-30%. Som en följd av avmattningen genomfördes under våren 2001 ett program för att kompensera de lägre intäkterna. Ytterligare en översyn av kostnaderna pågår efter höstens svaga marknadsutveckling.

Trots den svaga marknadsutvecklingen blev Jetpaks resultat före skatt 10 (17) MSEK.

[www.jetpak.se](http://www.jetpak.se)

 Scandinavian IT Group			
	2001	2000	1999
Omsättning, MSEK	2 463	2 121	2 247
varav extern (%)	3,6	4,3	7,3
EBITDA, MSEK	245	207	222
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	104	74	90
Resultat före skatt, MSEK	96	61	82
Antal anställda	1 274	1 182	1 143


Scandinavian IT Group är en av de större IT-verksamheterna i Skandinavien. Bolaget ägs till 100% av SAS koncernen. Verksamhetens produktportfölj spänner över avancerade IT-applikationer till marknadens bästa infrastruktur lösningar och konsultverksamhet. Den höga kompetens som krävs inom luftfartsindustrin gör Scandinavian IT Group till en kompetent partner för många flygbolag.

SAS koncernen är Scandinavian IT Group's största kund. En av verksamhetens huvudstrategier är att öka andelen kunder utanför SAS koncernen. Avsikten är att leverera luftfartsindustrins bästa IT-lösningar och nya produktkoncept inom och utanför flygbranschen.

Scandinavian IT Group förser idag cirka 40 flygbolag med produkter och tjänster, bl.a. medlemmar i Star Alliance.

Under senare år har verksamheten utvecklats positivt. Omsättningen har nästan fördubblats på fem år. Under 2001 omsatte verksamheten 2 463 MSEK och resultatet före skatt uppgick till 96 (61) MSEK.

[www.scandinavianIT.com](http://www.scandinavianIT.com)

 SAS Trading			
	2001	2000	1999
Omsättning, MSEK	2 275	2 148	2 188
varav extern (%)	98,0	99,0	99,9
EBITDA, MSEK	38	97	49
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	2	64	21
Resultat före skatt, MSEK	-1	75	38
Antal anställda	658	639	590

SAS Trading är en självständig affärsenhet i SAS koncernen och en av världens ledande operatörer inom Travel Retail. Verksamheten omfattade vid årsskiftet 55 butiker på 34 flygplatser i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland och Polen. Affärsidén är "att köpa in, marknadsföra och sälja högprofilerade märkesvaror med en kundupplevd prisfördel till frekventa flygresenärer i egna butiker".

SAS Trading har 658 anställda och omsatte under året 2 275 MSEK. Butikerna på flygplatserna drivs i s.k. kon-


cessionsavtal, dvs operatören offererar flygplatshållaren butiksdrift under ett bestämt antal år med hyran som värdefaktor. Efter kontraktstiden går butiken ut på nytt anbud.

SAS Trading har under året deltagit i budgivning av tax-free butikerna i Köpenhamn och i Sverige. I båda fallen gick koncessionerna till en konkurrent.

Resultatet har under året påverkats negativt av den svaga svenska valutan, flygtrafikens nedåtgående trend och av att SAS Tradings distributör gick i konkurs.

För år 2002 prioriterar SAS Trading tillväxt och kulturförändring. Det skall medföra en utveckling av verksamheten till en konkurrenskraftig detaljhandelskedja och med ett kvalificerat köpmannatänkande.

[www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net)

 SAS Flight Academy			
	2001	2000	1999
Omsättning, MSEK	627	606	607
varav extern (%)	35,4	37,6	32,6
EBITDA, MSEK	150	176	184
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	62	98	108
Resultat före skatt, MSEK	56	92	103
Antal anställda	200	193	189

SAS Flight Academy är ett helägt dotterföretag till SAS koncernen och driver ledande utbildningscentra för piloter, flygvärdinnor/flygvärdar, flygtekniker och sjöbefäl. Företaget är ISO9001 certifierad och en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkänd av luftfartsmyndigheterna för typutbildning av piloter enligt det europeiska regelverket JAR-FCL.

Utöver SAS, tränar SAS Flight Academy kunder från cirka 150 olika flygbolag och militära organisationer. Huvudverksamheten bedrivs på Arlanda flygplats men även genom dotterföretag i Danmark och Norge.

För att ytterligare stärka SAS Flight Academy's position som ett ledande europeiskt träningscentra installerades i mars 2001 en deHavilland Q400 full flight simulator och i juni 2001 en Airbus A330/A340 full flight simulator.

Den negativa utvecklingen inom flygindustrin har givit något lägre träningsvolym för SAS Flight Academy under sista kvartalet 2001. Framförallt sjönk försäljningen till kunder utanför SAS Airline under det sista kvartalet. På grund av den snabba förändringen i marknaden har SAS Flight Academy under hösten sett över organisationen och utarbetat ett åtgärdsprogram för att effektivisera organisationen.

Resultatet före skatt för 2001 blev 56 (92) MSEK.

[www.sasfa.com](http://www.sasfa.com)

**SMART**

	2001	2000	1999
Omsättning, MSEK	593	584	683
varav extern (%)	99,8	99,0	98,4
EBITDA, MSEK	71	-5	55
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	62	-20	33
Resultat före skatt, MSEK	95	4	37
Antal anställda	249	294	351

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

SMART är norra Europas ledande företag inom elektronisk handel och distribution av resor och reserelaterade tjänster och förmedlar elektroniska reseaffärer till ett värde av cirka 70 miljarder SEK per år. Företaget har tre affärsområden och hade 249 anställda med kontor i Köpenhamn, Oslo, Stockholm, Riga och Vilnius.

SMARTs viktigaste samarbetspartner är Amadeus, som är världens största globala boknings- och distributionskanal för reseindustrin. SMART är generalagent för Amadeus på sina hemmamarknader i Skandinavien och Baltikum.

Under 2001 minskade antalet Amadeusbokningar via SMART med cirka 11%, vilket till viss del kunde kompenseras av en gynnsam växelkursutveckling mellan Euro och SEK. Sammantaget steg SMARTs omsättning med 1,5% under 2001. Resultatet påverkades positivt av lägre kostnader och uppgick till 95 (4) MSEK före skatt. I avsikt att renodla verksamheten sålde SMART dotterbolaget FM Partner under 2001.

[www.smart.se](http://www.smart.se)

## Övriga enheter

SAS Flight Support, SAS Media och SAS Hosting är övriga större verksamheter inom Airline Related Businesses och har en total omsättning på cirka 400 MSEK.

### SAS Flight Support AB

SAS Flight Support AB (SFS) ägs till 100% av SAS koncernen sedan 1995 och bedriver sin operativa verksamhet inom områdena flygnavigering, färdplanering, performance och FMS-data. SFS är en av de större aktörerna på den globala marknaden.

Under verksamhetsåret har företaget fått ett antal nya kunder. Stora resurser har lagts ned på produktutveckling i syfte att stärka företagets marknadsposition. Senare delen av 2001 har präglats av arbete med bl.a. verksamhetsstrategier och organisationsutveckling. SFS fokuserar nu på att ta ytterligare marknadsandelar, produktutveckling samt effektivisering för att positionera företaget inför framtiden.

Företagets omsättning uppgick 2001 till 98 MSEK och resultatet före skatt blev -20 MSEK.

[www.sasflightsupport.com](http://www.sasflightsupport.com)

### SAS Media AB

SAS Media ägs till 100% av SAS koncernen. Företaget har 45 anställda och kontor i Oslo och Stockholm.

Företaget publicerar SAS ombordtidningarna Scano-rama och SAS Magasinet i Danmark, Norge och Sverige. Produktionen finansieras med annonsintäkter till målgruppen "ombord" under begreppet Meet the Scandinavians. Annonserer kan även kommunicera med målgruppen genom andra kanaler inom SAS koncernen som också säljs av SAS Media.

Under de närmaste åren kommer SAS Media att satsa ytterligare på den digitala mediavärlden. Databasteknik möjliggör publicering i flera olika kanaler, t.ex. internet, WAP, bildskärmar ombord och tryckta publikationer. Målsättningen för denna satsning är att i samverkan med andra enheter inom SAS koncernen på ett kostnadseffektivt sätt producera information, underhållning och marknadskommunikation.

SAS Media arbetar med miljöledningssystemet som integrerar yttre och inre miljöfrågor (TCO6E).

Under 2001 uppgick omsättningen till 63 MSEK. Resultatet före skatt blev 6 MSEK.

[www.sasmedia.se](http://www.sasmedia.se)

### SAS Hosting

SAS Hosting är en enhet inom SAS koncernen som förmedlar airline kompetens och säljer integrerade IT-lösningar till cirka 40 flyg- och servicebolag. Huvudverksamheten går ut på att erbjuda lösningar för flygbolags kärnprocesser som distribution, inventory- och yield management, biljetthantering, flightinformation, avgångskontroll etc. Därutöver erbjuder SAS Hosting support på strategisk nivå. SAS Hosting samarbetar med partnern Scandinavian IT Group vilket gör att SAS Hosting också kan erbjuda nya tekniska produkter som internetbokningar, mobila lösningar, Wireless LAN m.m. SAS Hosting hade en omsättning 2001 på cirka 250 MSEK.

[www.sashosting.com](http://www.sashosting.com)

# Affärsområde Rezidor SAS Hospitality



Vision, mål och huvudstrategi  
Omsättning och resultatutveckling  
Omvärld och marknad  
Etiskt, socialt och miljömässigt  
anvarstagande  
Framtidsutsikter



# Rezidor SAS Hospitality

## Nyckeltal

	2001	2000	1999
Omsättning, MSEK	3 510	3 122	2 963
Resultat före skatt, MSEK	208	583	544
EBITDA <sup>1</sup> , MSEK	266	354	290
Bruttovinstmarginal, % <sup>2</sup>	33	34	33
REVPAR <sup>2</sup> , SEK	638	619	584
Beläggningsgrad <sup>2</sup>	67%	69%	69%
Antal uthyrd rum (000) <sup>2</sup>	4 964	4 876	4 506
Investeringar, MSEK	176	308	150
Sysselsatt kapital, MSEK	1 593	1 942	2 234
Medelantal anställda	3 103	3 131	3 071
Energiförbrukning, kWh/kvm	303	311	346

<sup>1</sup> Proforma, justerad i ägarförhållanden.

<sup>2</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis.

## Legal struktur

Den 1 oktober bytte SAS hotellverksamhet, SAS International Hotels, namn till Rezidor SAS Hospitality. Namnbytet speglar en delvis ny inriktning. Bolagets strategiska fokus har ändrats från hotell drift primärt i egna fastigheter med bas i Skandinavien till en världsomspännande verksamhet inom hotellmanagement med flera varumärken. Bolaget verkar i 38 länder från Shanghai i öst till Galway i väst, från Cape Town i syd och Svalbard i nord.

Den legala strukturen har förändrats för att underlätta en fortsatt utveckling. Från januari 2001 drivs all hotellverksamhet av ett nytt danskt moderbolag: Rezidor SAS Hospitality A/S.

Rezidor SAS  
Hospitality  
(oms. 3 510 MSEK)



## Finansiellt mål

Det finansiella huvudmålet är att uppnå en årlig värdetillväxt, EBITDA på 20%, i snitt över en femårsperiod, genom tillväxt och lönsamhet.

## Omsättning och resultatutveckling under 2001

Rezidor SAS Hospitality har en stark position på sina hemmamarknader, jämfört med konkurrenterna och liten exponering mot USA. Detta medförde att företaget klarade sig relativt bra under 2001. Omsättningen för 2001 uppgick till 3 510 (3 122) MSEK, en ökning med 12,4%. Omsättningsökningen beror på ett ökat antal hotell och ökat snittpris. Prisökningen är ett resultat av en svagare svensk krona. Totalt sett medförde utvecklingen att Rezidor SAS Hospitality tog nya marknadsandelar under året. Beläggningsgraden i hela systemet (exklusivt hotell med franchisekontrakt) minskade till 67 (69)% och bruttomarginalen (ägda, leasade och hotell med managementkontrakt) minskade till 33 (34)%. Bruttomarginalen är trots den svaga marknadssituationen under 2001 på en närmast oförändrad nivå mot tidigare år.

Resultatet före skatt minskade till 208 (583) MSEK för 2001 och inkluderar realisationsvinster vid fastighetsförsäljning om 63 (267) MSEK. Resultatet före finansnetto och avskrivningar (EBITDA, proforma justerad för försäljning av fastighet) minskade till 266 (354) MSEK.

Investeringarna under året uppgick till 176 (308) MSEK.

## Återköpsbenägenhet

Rezidor SAS Hospitality eftersträvar att upprätthålla och höja den höga återköpsbenägenheten (88% år 2001).

## Vision

Rezidor SAS Hospitality skall bli ett av Europas ledande företag inom hospitality management – med en portfölj av starka varumärken, fokuserade mot olika segment i marknaden med motsvarande högpresterande produkter.

## Mål

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

## Huvudstrategi

Huvudstrategin är att addera ytterligare varumärken till portföljen och därmed kunna erbjuda:

- *fastighetsägare* – den optimala lösningen för varje fastighet
- *gäster* – ett brett spektrum av starka produkter i olika prisklasser
- *aktieägarna* – aktivt värdeskapande genom snabb och fokuserad tillväxt
- *personal* – ökade karriärmöjligheter inom de olika varumärkena och kontinuerlig personlig utveckling.

### Omvärldsförutsättningar

Den globala resemarknaden har haft en årlig stabil tillväxt på cirka 5% under många år och hotellmarknaden har generellt följt denna utveckling. Efterfrågan varierar liksom kapaciteten på olika geografiska marknader. I Europa ligger Storbritannien och Nederländerna högt när det gäller kapacitetsutnyttjande, men trenden är vikande. Motsatt ligger Tyskland lågt vad gäller kapacitetsutnyttjande, men med ökande efterfrågan. Efterfrågan i Sverige har sjunkit väsentligt till följd av lågkonjunkturen, medan Danmark, Finland och Frankrike hör till marknader med stark efterfrågan.

### Affärsmodell - verksamhet

Rezidor SAS Hospitality har inom en femårsperiod avyttat fyra fastigheter vilket är i linje med RSHs fem års gamla strategi att inte bedriva fastighetsförvaltning utan att bedriva hotellrörelse. Affärsmodellen bygger på att sluta driftsavtal, där Rezidor SAS Hospitality åtar sig ett fullt managementansvar med viss garantinivå och i varierande grad en del av affärsrisken.

Renodlingen av verksamheten mot hotellmanagement har inneburit att antalet av SAS ägda fastigheter successivt har minskats, ofta i sale leaseback-upplägg. Vid årets utgång ägde bolaget 2 (2) hotellfastigheter. Den totala kapitalbindningen i fastigheter under året uppgick till 591 (916) MSEK. Under 2002 har man för avsikt att sälja fastigheten i Oslo om marknadsförutsättningarna tillåter. Strategin att inte äga fastigheter utesluter inte att Rezidor SAS tar tillfälliga ägarpositioner av affärsmissiga orsaker, såsom under 1998 i Manchester Airport och som i fastigheten på Stansted Airport i slutet av 2001.

### Strategisk tillväxt

Tillväxt är av strategisk betydelse. Detta syftar främst till att nå kritisk massa vad gäller varumärkeskännetecken, geografisk täckning och operativa stordriftsfördelar. I första hand gäller detta Radisson SAS, som är ett starkt varumärke i Europa och Mellersta Östern.

Tillväxten fortsatte under året. Vid årets utgång uppgick antalet hotell till 160 (146) varav 152 (139) under Radisson SAS varumärke och 8 (7) under Malmaisons varumärke. Antalet rum ökade till cirka 35 000 (32 000). Under året tillkom i Skandinavien fem nya hotell, Finland samt Tyskland ett nytt hotell och England/Irland fem nya hotell. Den snabba etableringstakten i Polen fortsatte med två nya hotell och befäste Polen som en ny hemmarknad.

Nya hotell har också tillkommit i Paris, Bordeaux, i Bryssel (Malmaison), Spa och Hasselt i Belgien. Rezidor SAS Hospitalitys ambition är att bli Europas ledande hotelloperatör på flygplatser. Etableringarna på Stansted och Zürich flygplatserna är också ett led i detta. Vid utgången av 2001 var 15 flygplatshotell i drift eller kontrakterade.

Cityhotell har bl.a. etablerats i Sofia, Bratislava, St. Petersburg och Tallin. Utöver cityhotell och flygplatshotell

har Radisson SAS expanderat på leisure-marknaden med en satsning på fritids- och rekreationshotell.

### Varumärkesstrategier

Marknadsutvecklingen går tydligt mot allt större aktörer, som bearbetar marknaden med en kollektion av varumärken. Andelen fristående hotell, det vill säga hotell som står utanför de stora varumärkesfamiljerna, minskar. Potentialen för "branding" är stor – endast 30% av alla hotell i Europa är ännu "brandade", jämfört med 80% i USA. Snabb tillväxt åstadkoms mest effektivt med etablerade varumärken.

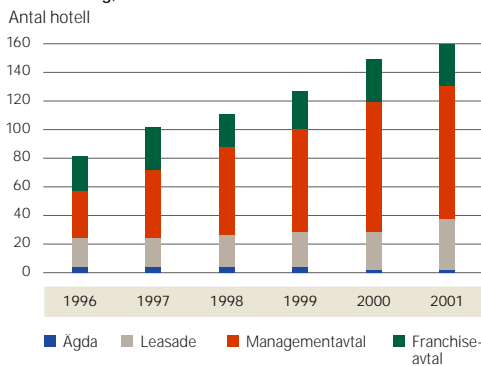
SAS koncernen har drivit hotellverksamhet sedan 1960-talet, initialt under sitt eget varumärke. 1994 etablerade SAS hotellbolag, SAS International Hotels, partnerskap med Radisson Hospitality Worldwide (member of the Carlson Group), vilket gav SAS koncernen exklusiv rätt att under en trettioårsperiod utveckla Radissons varumärke i Europa, Mellanöstern och Nordafrika. Från en bas på 29 hotell sattes målet att vid utgången av år 2000 driva eller ha avtal om att driva 100 hotell under varumärket Radisson SAS. Denna milstolpe passerades redan 1998 och målet har successivt justerats upp. Radisson SAS har under flera år varit en av Europas snabbast växande hotellkedjor med full service.

### Flera varumärken ger möjlighet till olika koncept

För hotellbolaget har likväl det enda varumärket utgjort en begränsning när det gäller såväl expansion som värdeskapande. Alla hotellfastigheter passar inte in i Radisson SAS' koncept.

I september 2000 förvärvades Malmaison Hotels tillsammans med det brittiska fastighetsbolaget MWB (Marylebone Warwick Balfour). SAS koncernen och MWB äger 50% vardera av varumärket, medan MWB äger fastigheterna och Rezidor SAS Hospitality det managementbolag som driver hotellen. Avsikten är att expandera med det nya varumärket och konceptet över hela Europa.

Hotellutveckling, 1996-2001



Två hotellfastigheter är nu ägda: en i Oslo och en under uppförande på Stansted. Fastigheten i Oslo planeras att säljas under 2002. I slutet av 2001 var det totala antalet hotell 160.

Malmaisonaffären var viktig, och Rezidor SAS Hospitality har därmed etablerat sig som en multi-brand-operatör. SAS koncernen har som ägare också visat att hotellbolaget kan driva hotell utan att SAS namn och varumärke finns med i verksamheten.

Namnbytet till Rezidor SAS Hospitality ger möjlighet att bygga ett starkt fristående företagsmärke och det ger också SAS koncernen bättre förutsättningar att när så anses lämpligt ändra ägandet i bolaget.

### Marknadsutveckling under 2001

2001 var ett svårt år för all reserelaterad verksamhet. Hotellindustrin världen över drabbades hårt av konjunkturnedgången och i synnerhet av 11 septembereffekten.

De destinationer med stor andel amerikanska gäster och de hotell beroende av kurs- och konferensverksamhet har drabbats hårdast av utvecklingen under 2001. De hotell däremot som huvudsakligen vänder sig till europeiska, individuella affärs- och fritidsresenärer har knappt påverkats (exempelvis Malmaison-hotellen).

### Marknadsföring och kundnöjdhet

Ett nära och framgångsrikt marknadsföringssamarbete har under året genomförts med SAS koncernen och andra partners under devisen "The World of Experiences".

Ett nytt program för att mäta kundnöjdheten infördes under året. Återköpsbenägenheten låg kvar på en hög nivå på 88%.

### Medarbetare

Medelantalet anställda i företaget minskade till 3 103 (3 131). Detta inkluderar anställda i både ägda och leasade hotell. I hela systemet (inklusive hotell under management- och franchiseavtal) arbetade cirka 12 000 (12 000) årsanställda.

Medarbetartillfredsställelsen förbättrades under året till 79,2 (78,5) på en 100-gradig skala.

### Ansvarsfullt företagande

Under året gjordes en kraftfull satsning för ansvarsfullt företagande. Radisson SAS sedan tidigare etablerade engagemang för miljön, kompletterades med långsiktiga målsättningar för de olika aspekterna av hållbar utveckling, t.ex. arbetsmiljö, säkerhetsaspekter, mänskliga rättigheter samt etiska och kulturella frågor.

För att uppnå dessa mål introducerades ett systematiskt arbetssätt med en ambitiös policy och vidhängande konkreta mål kopplade till företagets interna och externa intressenter. Nyckeltal har utvecklats för samtliga mål för att kunna följa upp hotellens prestanda. Programmets huvudsakliga syfte är att skapa förutsättningar för ständig förbättring på hotellnivå, vilket säkerställs genom mätbara mål och hotellspecifika handlingsplaner.

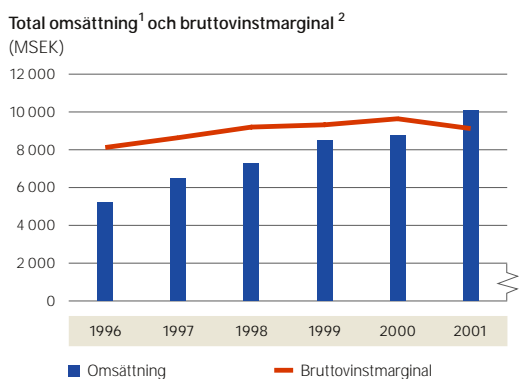
På grund av en hotellbrand vid Düsseldorfs flygplats 2001 skärpte staden Düsseldorf sina regler beträffande säkerhet inom hotellbranschen. Radisson SAS har vidtagit åtgärder för att uppfylla de nya lagkraven.

### Framtidsutsikter

Rezidor SAS Hospitality planerar att expandera sin varumärkeskollektion under året med minst ett nytt varumärke. I första hand är det ett "2-3 star brand" som skall adderas.

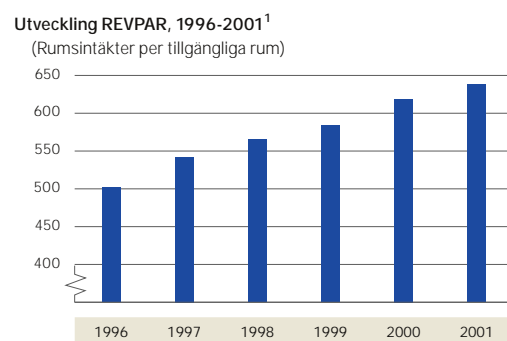
Trots en märkbar återhämtning av marknaden förväntas utvecklingen under första kvartalet 2002 bli svag. Prognosen för den senare delen av året är mera positiv, vilket medför att lönsamheten under 2002 förväntas ligga i nivå med 2001.

[www.rezidorsas.com](http://www.rezidorsas.com)



<sup>1</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis och hotell med franchiseavtal.

<sup>2</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis.



REVPAR visar genomsnittspris per tillgängliga rum och speglar därmed beläggning och intäkt per rum. REVPAR ökade under 2001 från 619 SEK till 638 SEK beroende av valutakursförändringar.

<sup>1</sup> Inklusive hotell som drivs på managementbasis.



# Ekonomisk redovisning



Förvaltningsberättelse  
Resultat i sammandrag  
SAS koncernens resultat- och  
balansräkning med kommentarer  
SAS koncernens kassaflödesanalys  
med kommentarer  
Kommentarer och noter till Förvalt-  
ningsberättelse - Redovisnings-  
och värderingsprinciper  
Noter  
SAS AB, moderbolag, resultat- och  
balansräkning med noter  
Förslag till vinstdisposition  
Revisionsberättelse

Styrelse och revisorer  
Koncernledning



# Förvaltningsberättelse

Organisationsnummer 556606-8499

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2001. Formellt räkenskapsår för SAS AB är 23 februari-31 december 2001.

## Marknadsutveckling

Marknaden för flygtrafik utvecklades relativt starkt under första kvartalet 2001. Därefter noterades en gradvis svagare konjunkturutveckling och efterfrågan under våren och sommaren. I kölvattnet av den 11 september har flygindustrin gått in i sin värsta kris någonsin.

Under 2001 som helhet var SAS koncernens trafikillväxt fortsatt större än för flygbranschen i övrigt. På den svenska marknaden märktes dock en fortsatt markant nedgång i efterfrågan på grund av den allmänna konjunkturavmattningen samt den svaga svenska kronan.

I perioden 11 september till och med 31 december sjönk de europeiska flygbolagens internationella trafik med 17,6% mot föregående år. Trafiken påverkades mest på Nordatlanten med en nedgång på 31%. SAS Airline, som är det enskilt viktigaste flygbolaget i koncernen, drabbades också hårt av den minskade efterfrågan men inte lika mycket som sina konkurrenter. För SAS Airline har den internationella trafiken sjunkit med 9% och bolaget har därmed tagit marknadsandelar i den svaga flygmarknaden.

Mot slutet av året noterades en tendens till återhämtning av den totala trafiken. Återhämtningen går dock långsamt och affärsflyget är fortsatt mycket svagt. Utvecklingen i marknaden sätter ytterligare press på anpassning av kapacitet för att öka beläggningen och komma ur krisen. Samtliga flygbolag arbetar intensivt med att få ned sina kostnader och 10 000-tals anställda har fått lämna företagen.

2001 var ett svårt år för all reserelaterad verksamhet. Hotellindustrin drabbades på samma sätt som flygindustrin hårt av konjunkturnedgången samt av händelserna den 11 september.

## Ny koncernstruktur

SAS AB, ett nybildat svenskt företag vilket registrerades den 23 februari 2001, lämnade den 8 maj erbjudanden till aktieägarna i SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB att byta sina aktier mot samma antal nyemitterade aktier i SAS AB.

Första dag för notering och handel med aktier i SAS AB var den 6 juli 2001.

SAS AB upprättar koncernredovisning för perioden 1 januari-31 december 2001 baserat på att konsolidering av de genom aktiebytet förvärvade bolagen görs enligt principen för företag under gemensam kontroll.

Koncernredovisningen för SAS koncernen har upprättats genom en sammanläggning av samtliga tillgångar och skulder till de värden de upptagits i respektive enhet.

Från och med fjärde kvartalet 2001 indelas koncernen i fyra affärsområden:

- SAS Airline innefattar SAS passagerartransporter med egna flygplan under eget varumärke.
- Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar övriga flygbolag inom koncernen.
- Airline Related Businesses inkluderar bland annat SAS Cargo, SMART och SAS Trading - alla med merparten av försäljningen till externa kunder.
- Rezidor SAS Hospitality vilket är SAS koncernens hotellverksamhet.

## SAS/Maersk-saken

SAS och Maersk inledde under 1999 ett kommersiellt samarbete om bland annat codesharing, mark- och IT-tjänster samt deltagande av Maersk Air i SAS EuroBonus program. Samarbetet baserades på ett avtal som ingicks 1998.

I juni 2000 genomförde EU-kommissionen oanmälda undersökningar hos SAS i Stockholm och Köpenhamn samt hos Maersk Air och Maersk's ägare i Köpenhamn. EU-kommissionen angav i början av februari 2001 att SAS och Maersk överträtt konkurrensreglerna samt att man hade för avsikt att bötfälla parterna. SAS styrelse lät i februari 2001 uppdra åt SAS ledning att utarbeta ett Competition Law Compliance Programme. Som en del i den pågående rättsprocessen medgav SAS i april att överträdelse av EU:s konkurrensregler ägt rum. Situationen föranledde SAS styrelse att uppdra åt en extern utredningsman att företa en granskning av saken. Resultatet presenterades för styrelsen i maj 2001.

EU-kommissionen meddelade den 18 juli 2001 sitt beslut. SAS böter fastställdes till 39,375 MEUR och Maersk Air's till 13,125 MEUR. SAS har överklagat bötesbeloppets storlek, dock ej överträdelsen i sig.

I augusti 2001 beslutade styrelsen i SAS att uppdra åt en utomstående, oberoende kommission att granska styrelsens roll i SAS/Maersk-saken. Kommissionen avgav sin rapport den 16 september 2001. Som en konsekvens av den kritik som i rapporten riktades mot styrelsen, beslutade SAS styrelse att kalla till extra bolagsstämma för val av ny styrelse.

SAS beslutade även att vidta personförändringar i organisationen. Styrelsen fastställde i augusti 2001 det Competition Law Compliance Programme SAS ledning lätit utarbeta och som under hösten 2001 implementerades i organisationen.

Viss ytterligare utredning i anslutning till frågan om

särskild granskningsman i SAS/Maersk-saken gjordes på uppdrag av Näringsdepartementet av justitierådet Johan Munck. Utredningen avgavs den 5 november 2001 och redovisades på den extra bolagsstämman den 6 november 2001.

Vid en extra bolagsstämma den 6 november 2001 valdes ny styrelse. Ett på bolagsstämman framställt förslag om särskild granskning av SAS/Maersk-saken fick ej erforderligt stöd bland aktieägarna.

I februari 2002 beslutade Stockholmsbörsens disciplinnämnd ålägga SAS ett vite om cirka 1,0 MSEK för otillräcklig information under våren 2001 i samband med SAS/Maersk-saken.

SAS nya styrelse, vilken tillträdde den 6 november 2001, har bland annat mot bakgrund av ovanstående utredningar, åtgärder och beslut utvärderat situationen och har på nuvarande tidpunkt ej funnit skäl att företa ytterligare utredningar i SAS/Maersk-saken.

### Viktigare förvärv och avyttringar

I november 2001 ingick SAS avtal om att öka sitt innehav i Spanair från 49% till att direkt och indirekt äga 74%. Köpeskillingen uppgick totalt till 112 MEUR varav 52 MEUR kontant samt 60 MEUR konvertering av lån. Avtalet är under behandling i EU-kommissionen. Då tillträde till aktierna ges under 2002 kommer företaget att konsolideras som dotterföretag i SAS koncernen.

SAS aviserade i maj 2001 sin avsikt att förvärva Braathens flygverksamhet, exklusive Malmö Aviation, förutsatt det norska Konkurransetsilsynets godkännande.

Den 23 oktober 2001 offentliggjordes godkännandet och den 20 december 2001 kunde SAS AB överta 98,48% av aktierna. De resterande aktierna övertogs under januari 2002. Köpeskillingen var 27 NOK per aktie, totalt 869 MNOK. Braathens konsolideras per 31 december 2001 i koncernens balansräkning men ingår ej i årets resultat.

Som led i översynen av kapitalbindningen och koncentration på kärnverksamheten har SAS i december 2001 sålt flygplansrelaterade egendomar bestående av hangarer, flygköks-, verkstads- och lagerbyggnader samt fraktterminaler på Arlanda (Stockholm), Landvetter (Göteborg), Gardermoen (Oslo), Flesland (Bergen) samt Kastrup (Köpenhamn). Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate och köpeskillingen uppgick till 3 020 MSEK. Fördelningen mellan länderna är 1 400 MSEK i Sverige, 1 200 MSEK i Norge och 400 MSEK i Danmark. Realisationsvinsten uppgick till 805 MSEK. SAS har samtidigt återhyrt via operationella leasingkontrakt samtliga byggnader på 20 år och har option att på vissa villkor återköpa hela eller delar av byggnadsbeståndet efter 10 år. Hyran uppgår första året till 209 MSEK.

### Joint Venture British Midland, Lufthansa och SAS

Den 9 november 1999 tecknade British Midland, Lufthansa och SAS ett treparts Joint Venture-avtal, European Cooperation Agreement (ECA), varigenom parterna över-

enskom att koordinera sin dåvarande och framtida reguljära flygtrafik inom EEA (European Economic Area) till och från London och Manchester. Avtalet godkändes av EU-kommissionen i mars 2001, med verkan från 1 januari 2000. Detta avtal gäller under 8 år till den 31 december 2007. Huvudsyftet med detta avtal var att "integrera parternas respektive reguljära europeiska flygtransport av passagerare till och från London Heathrow samt Manchesters flygplats".

Marknaden utvecklades negativt under 2001 och linjerna inom Storbritannien samt mellan Storbritannien och övriga Europa påverkades av en svagare ekonomi, mul- och klövsjukan och slutligen händelserna den 11 september. ECA-avtalet innehåller en vinst- och förlustdelningsstruktur som innebär att parternas samlade resultat på de linjer som avtalet omfattar, fördelas i relation till uppsatta mål baserade på tidigare redovisad resultatutveckling.

Det är fortsatt stor osäkerhet avseende ECA-linjernas resultatutveckling och parterna bearbetar ett antal åtgärder i syfte att förbättra lönsamheten. Trots detta förväntas ett negativt resultat även under innevarande år vilket är beaktat i SAS koncernens helårsprognos för 2002. Under fjärde kvartalet 2001 medförde ECA-avtalet en negativ resultateffekt med 215 MSEK för SAS Airline och för perioden januari-december 2001, -335 MSEK.

### Förändringar i styrelse och ledning

Jørgen Lindegaard tillträdde den 8 maj 2001 som ny verkställande direktör och koncernchef efter Jan Stenberg.

Vid extra bolagsstämma den 6 november 2001 valdes Egil Myklebust, Jacob Wallenberg, Berit Kjöll, Fritz H. Schur, Anita Steen samt Lars Rebien Sørensen till nya styrelseledamöter. De tidigare arbetstagarrepresentanterna återvaldes av respektive arbetstagarorganisationer.

Egil Myklebust valdes på konstituerande styrelsemöte till styrelsens ordförande och Jacob Wallenberg till vice ordförande.

### Styrelsearbetet

Genom etableringen av SAS AB och införandet av en gemensam SAS-aktie har bolaget blivit moderbolag i SAS koncernen. Detta innebär bl.a. att styrelsen ansvarar för koncernövergripande uppgifter som fastställande av långsiktiga mål och strategier, beslut om budget och affärsplan, upprättande av koncernredovisning och delårsrapporter samt beslut om större förvärv och investeringar.

Styrelsen består av nio ledamöter, varav sex ledamöter väljs av bolagsstämman och tre ledamöter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige. Den styrelse som valdes vid den extra bolagsstämman den 6 november 2001 har beslutat att det tidigare s.k. ordförandeskapet, som bestod av ordföranden och två vice ordförande, skall avskaffas. Styrelsen har istället inom sig utsett en ordförande och en vice ordförande. Styrelsen

har inte inrättat några särskilda kommittéer eller organ. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SAS chefsjurist. Styrelsearbetet leds av ordföranden eller, i ordförandens frånvaro, av vice ordföranden. Verkställande direktören, tillika koncernchefen, och de två vice koncerncheferna deltar i styrelsens sammanträden som föredraganden. Därutöver närvarar andra chefspersoner i SAS ledning endast om dessa har särskilda ärenden att föredra.

Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter, t.ex. godkännande av årsbokslut, delårsrapporter och budget. Styrelsen tar vidare ställning till frågor och ärenden av principiell karaktär eller stor ekonomisk betydelse. Styrelsearbetet i övrigt regleras av styrelsens arbetsordning samt verkställande direktörens instruktion.

Styrelsen sammanträder normalt sex gånger per år samt i övrigt vid behov. Under 2001 hade styrelsen 21 sammanträden, varav sju sammanträden var direkt hänförliga till införandet av en gemensam SAS-aktie.

Ett antal styrelsemöten har uteslutande behandlat den s.k. SAS/Maersk-saken, som ledde till att den tidigare styrelsen den 16 september 2001 beslutade kalla till extra bolagsstämma för val av ny styrelse. Vid extra bolagsstämma den 6 november 2001 valde aktieägarna sex nya styrelseledamöter.

Extra sammanträden har också avhållits för behandling av ärenden rörande ny ägarstruktur i Spanair och förvärv av aktierna i Braathens samt den nya styrelsens introduktionsprogram. Andra särskilda teman som styrelsen under

2001 har behandlat omfattar bl.a. bolagiseringen av SAS fraktverksamhet, den tragiska flygolyckan i Milano, effekterna för SAS och flygbranschen av terroristattacken i New York, SAS resultatförbättringsprogram samt finansieringen av SAS flygplansinvesteringar.

### Miljöpåverkan

Flygverksamheten står för närmare 90% av SAS koncernens totala miljöpåverkan. Den väsentliga miljöpåverkan i flygverksamheten utgörs av förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, samt buller. Globalt bidrar flygets utsläpp till påverkan på klimat och nedbrytning av ozonskiktet. Den lokala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid starter och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättringar ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid SAS alltid väljer bästa kommersiellt tillgängliga teknik. Miljöaspekter är viktiga inslag vid SAS val av flygplan och motorer. Kabin- och markverksamhetens, liksom hotellverksamhetens, mest väsentliga miljöpåverkan är energi- och vattenförbrukning samt avfall.

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

## Resultat i sammandrag - kvartalsvisa uppgifter

(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
Omsättning	11 539	43 746	10 756	12 275	11 700	12 809	47 540	<b>12 137</b>	<b>13 811</b>	<b>12 675</b>	<b>12 810</b>	<b>51 433</b>
Personalkostnader	-3 676	-14 829	-3 740	-3 793	-3 698	-3 701	-14 932	<b>-4 083</b>	<b>-4 570</b>	<b>-4 314</b>	<b>-4 825</b>	<b>-17 792</b>
Övriga rörelsekostnader	-6 765	-26 186	-6 924	-7 235	-6 936	-7 803	-28 898	<b>-7 392</b>	<b>-8 583</b>	<b>-8 158</b>	<b>-8 765</b>	<b>-32 898</b>
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>	1 098	2 731	92	1 247	1 066	1 305	3 710	<b>662</b>	<b>658</b>	<b>203</b>	<b>-780</b>	<b>743</b>
Avskrivningar	-546	-2 087	-470	-463	-510	-749	-2 192	<b>-576</b>	<b>-565</b>	<b>-591</b>	<b>-711</b>	<b>-2 443</b>
Resultatandelar i intresseföretag	-40	77	62	4	-18	-49	-1	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>-43</b>	<b>-98</b>	<b>-70</b>
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-3	283	0	0	17	1 016	1 033	<b>5</b>	<b>-31</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-24</b>
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	623	726	17	266	-21	228	490	<b>-43</b>	<b>69</b>	<b>207</b>	<b>440</b>	<b>673</b>
<b>Rörelseresultat</b>	1 132	1 730	-299	1 054	534	1 751	3 040	<b>83</b>	<b>167</b>	<b>-223</b>	<b>-1 148</b>	<b>-1 121</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	196	417	0	11	0	4	15	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Finansnetto	-76	-262	9	-10	-191	-34	-226	<b>-44</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>-20</b>
<b>Resultat före skatt</b>	1 252	1 885	-290	1 055	343	1 721	2 829	<b>40</b>	<b>180</b>	<b>-213</b>	<b>-1 147</b>	<b>-1 140</b>
Skatt	-422	-505	53	-264	-105	-383	-699	<b>-27</b>	<b>-28</b>	<b>3</b>	<b>155</b>	<b>103</b>
Minoritetsandelar	3	-1	6	-10	-1	10	5	<b>0</b>	<b>-24</b>	<b>2</b>	<b>-5</b>	<b>-27</b>
<b>Resultat efter skatt</b>	833	1 379	-231	781	237	1 348	2 135	<b>13</b>	<b>128</b>	<b>-208</b>	<b>-997</b>	<b>-1 064</b>

väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

Den enda delen av SAS verksamhet som omfattas av tillstånd enligt miljölagstiftning är markverksamhet vid flygplatserna Arlanda och Köpenhamns flygplats. Av SAS 256 000 kvm yta på Arlanda bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 56 000 kvm. Tillståndet avser SAS verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket. Fram till 2001 var tillståndet interimistiskt men det har permanentats under 2001. Scandinavian Technical Services (STS) lämnar årligen en miljörapport till länsstyrelsen i Stockholms län.

SAS har även tillståndspliktig verksamhet vid Köpenhamns flygplats. Av SAS 210 000 kvm yta på Köpenhamns flygplats bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 17 472 kvm. SAS har ansökt om miljötillstånd för ytterligare 36 530 kvm och avaktar miljömyndigheternas beslut. Tillstånden avser reglering av miljöpåverkan från huvudsakligen verkstäder och hangarer

Ingen av de två ovanstående miljötillstånden ska förnyas under kommande räkenskapsår och SAS har under året inte erhållit några förelägganden enligt miljöbalken från tillsynsmyndigheten.

SAS har ingen tillståndspliktig verksamhet i Norge.

SAS har under året inte orsakat några anmälningspliktiga förorenande utsläpp eller tillbud med väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser. Koncernen har inte varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har inga kända miljörelaterade skulder.

SAS mäter sedan flera år sin relativa miljöpåverkan med hjälp av ett miljöindex. Sedan basåret 1996 har index förbättrats med 20 enheter. SAS långsiktiga mål är en relativ förbättring med i snitt 3 enheter per år fram till 2005.

### **Moderbolaget SAS AB**

Moderbolaget SAS AB, med styrelsens säte i Stockholm, registrerades den 23 februari 2001.

Harald Norvik, Bo Berggren, Erik Sørensen, Bjørn Eidem, Urban Jansson samt Anders Eldrup valdes vid extra bolagsstämma den 19 april 2001 till styrelse i SAS AB.

Vid extra bolagsstämma den 6 november 2001 valdes ny styrelse.

Per den 31 december 2001 var i SAS AB, 161 816 396 aktier à 10 SEK registrerade.

Årets resultat var för perioden 23 februari-31 december 2001, 103 MSEK. Eget kapital uppgick till 1 721 MSEK och balansomslutningen till 3 150 MSEK. SAS AB förvärvade i december 2001 aktier i Braathens för 1 105 MSEK.

Verkställande direktören Jørgen Lindegaard är anställd i SAS AB. Personalkostnaderna för honom har belastat SAS konsortiet.

### **Utdelning 2001**

Under rådande omständigheter med negativa resultat i verksamheten och osäkerhet avseende marknadsutvecklingen i flygindustrin är finansiell styrka av avgörande betydelse.

Styrelsen föreslår därför att utdelning till SAS ABs aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2001.

### **Utsikter för helåret 2002**

Det råder stor osäkerhet beträffande marknadsutvecklingen och efterfrågan för flygindustrin efter den krisartade utvecklingen efter den 11 september 2001. Det är särskilt den svaga efterfrågan i affärsresesegmentet, vilken speciellt påverkat SAS Airline, som ännu inte visat tecken på förbättring jämfört med den nivå som förelegat sedan slutet av tredje kvartalet föregående år.

En betydlig överkapacitet finns inom europeisk luftfart trots att kapacitetsneddragningar genomförts av de flesta flygbolagen. Detta medför prispress och därmed ytterligare osäkerhet avseende intäktsutvecklingen.

SAS bedömning är att den svaga efterfrågan fortsätter under första halvåret 2002 och att en viss förbättring kommer att ske under andra halvåret.

I koncernen har under senare delen av 2001, igångsatts ett antal åtgärder bland annat i form av program för att öka effektivitet och produktivitet såväl som kapacitetsneddragningar. Dessa åtgärder förväntas bli genomförda med avsedda resultat effekter under 2002.

Mot bakgrund av rådande situation i marknaden och vad som framförts ovan rörande SAS Airlines vanskliga situation, bedöms SAS koncernens resultat före skatt, exklusive realisationsvinster, att bli negativt för helåret 2002 men bättre än 2001. Kassaflödet förväntas bli positivt för helåret 2002.

# SAS koncernens resultaträkning (Not 1)

MSEK	Not	2001	2000 Proforma
Omsättning	2	51 433	47 540
Personalkostnader	3	-17 792	-14 932
Övriga rörelsekostnader	4	-32 898	-28 898
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>		<b>743</b>	3 710
Avskrivningar	5	-2 443	-2 192
Resultatandelar i intresseföretag	6	-70	-1
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		-24	1 033
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	673	490
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-1 121</b>	3 040
Resultat från övriga aktier och andelar		1	15
Ränteintäkter och liknande resultatposter	8	949	503
Räntekostnader och liknande resultatposter	9	-969	-729
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-1 140</b>	2 829
Skatt på årets resultat	10	103	-699
Minoritetsandelar	22	-27	5
<b>Årets resultat</b>		<b>-1 064</b>	2 135
<b>Resultat per aktie (SEK) <sup>1</sup></b>		<b>-6,58</b>	12,98

<sup>1</sup> Resultat per aktie är beräknat på 161 816 396 aktier för år 2001 och på 164 500 000 aktier för år 2000.

## Kommentarer till resultaträkningen

SAS koncernens omsättning ökade med 3 893 MSEK, eller 8,2%, från 47 540 MSEK till 51 433 MSEK. Därav är 937 MSEK ökade passagerarintäkter, minskade övriga intäkter -295 MSEK samt 3 251 MSEK valutakurseffekt. SAS passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, ökade med 1,4% jämfört med 2000. Enhetsintäkten, yelden, ökade rensat för valutaeffekter med 0,7%.

Personalkostnaderna ökade med 2 860 MSEK, eller 19,2% och uppgick till 17 792 (14 932) MSEK. Personalantalet i SAS koncernen ökade med 3,9% och rensat för valutaeffekter var personalkostnaderna 12,3% högre.

Koncernens övriga rörelsekostnader ökade med 4 000 MSEK, eller 13,8% till 32 898 MSEK. Exklusive valutakurseffekter var ökningen 5,7%. Häri ingår som kostnadsminskning upplösning av reserv om 266 MSEK

avseende tvist mellan SAS och Luftfartsverket beträffande Arlanda Terminal 2 i vilken Göta Hovrätt avkunnade dom till SAS fördel i april 2001.

EU-kommissionens bötfällande dom av SAS avseende otillåtet samarbete med Maersk Air uppgick till 39,375 MEUR och belastade resultatet med 378 MSEK.

Leasingkostnader för flygplan ökade med 527 MSEK till följd av sale leaseback.

Kostnader relaterade till olyckan på Linate-flygplatsen i oktober 2001 uppgick till 124 MSEK. Ersättning från försäkringsbolag om 235 MSEK ingår bland övriga intäkter.

Som följd av händelserna den 11 september har SAS under 2001 belastats med 140 MSEK högre försäkringskostnader än under 2000. Från den 25 september 2001 var det inte längre möjligt att försäkra sig på kommersiell

la marknader mot tredje parts skador på marken som en följd av krigs- och terrorhandlingar för skador över 50 MUSD. Detta medförde att SAS koncernen i likhet med majoriteten av världens flygbolag nödgades teckna garantier med sina respektive regeringar till garantiavgifter som väsentligt översteg de marknadspriser som gällde innan 11 september. Vid bortfall av statsgarantierna skulle premiekostnaderna för krigs- och terrorrisker öka med ytterligare cirka 20 MUSD på årsbasis.

Rörelseresultatet före avskrivningar, EBITDA, blev 743 (3 710) MSEK. Bruttovinstmarginalen minskade från 7,8% till 1,4%.

Avskrivningarna var 2 443 (2 192) MSEK, en ökning med 251 MSEK i huvudsak till följd av flygplansinvesteringar.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till -70 (-1) MSEK. I årets resultat ingår upplösning av aktiereserv med 80 MSEK varför intresseföretagens resultat försämrats från -1 MSEK till -150 MSEK. Resultatförsämringen uppkom främst i Spanair där SAS koncernens resultatandel blev -153 (7) MSEK. Avskrivning av goodwill ingår med totalt 29 (32) MSEK.

Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag, -24 (1 033) MSEK, utgörs av korrigerigering av föregående års realisationsvinst avseende British Midland med -31 MSEK samt realisationsvinst vid försäljning av aktier i FM Partner AB samt Ego. Föregående år avyttrades 20% av aktierna i British Midland med 1 031 MSEK i redovisad realisationsvinst.

Koncernens realisationsvinster från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under perioden till 673 (490) MSEK. Häri ingår avyttring av flygplan genom sale leaseback av en Boeing 767, nio Boeing 737, tre deHavilland Q400, en Airbus A340 samt försäljning av en Fokker F28 och en Dash 8 med 488 MSEK. Efter avdrag för in- och utfasningskostnader, vilka på grund av utfasning speciellt av Douglas DC9 samt infasning av den nya Airbus-flottan, uppgick till 684 MSEK redovisas resultat från försäljning av flygplan till -197 MSEK.

Flygplatsbyggnader avyttrades i december för 3 020 MSEK, vilket gav en realisationsvinst om 805 MSEK. Realisationsvinst vid försäljning av hotellfastighet i Manchester samt korrigerigering av tidigare vinst vid försäljning av fastighet i Düsseldorf uppgick netto till 63 MSEK.

Föregående år avyttrades sex Boeing 737, sex deHavilland Q400, sex Fokker F50 samt en Boeing 767.

Koncernens finansnetto uppgick till -20 (-226) MSEK. Räntenettet blev -300 (-209) MSEK. Valutaeffekten var 332 (15) MSEK. Den svenska kronans svaga utveckling påverkade koncernens valutaresultat med -160 MSEK. Den del av realisationsvinsten som vid sale leaseback av flygplan, uppkommit till följd av den höga US dollarkursen har påverkat finansnettot positivt med 492 MSEK.

Resultat före skatt uppgick till -1 140 (2 829) MSEK.

Av koncernens skatt utgjorde 264 (-427) MSEK förändring av uppskjuten skatt.

### Valutans inverkan på SAS koncernens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 32% av omsättningen och 28% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten av ändrade valutakurser på SAS koncernens rörelseresultat för år 2001 jämfört med 2000, var -117 (203) MSEK. Detta beror i huvudsak på den svaga svenska kronan i relation till US-dollar och euro. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var 317 (54) MSEK.

Den totala effekten på resultat före skatt blev därmed 200 (257) MSEK.

MSEK	2001	2000
Omsättning	3 251	231
Rörelsens kostnader inklusive omräkning av rörelsekapital	-3 368	-28
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-117</b>	203
Finansiella poster	317	54
<b>Resultat före skatt</b>	<b>200</b>	257

# SAS koncernens balansräkning (Not 1)

## TILLGÅNGAR

MSEK	Not	2001	2000 Proforma
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	1 515	692
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	12		
Byggnader och mark		2 714	5 053
Flygplan		19 678	14 259
Reservmotorer och reservdelar		2 398	1 727
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		359	292
Övriga inventarier och fordon		1 962	1 794
Pågående nyanläggningar		165	118
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	4 110	3 575
		<b>31 386</b>	26 818
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	14		
Kapitalandelar i intresseföretag	15	1 128	977
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	16	950	339
Aktier och andelar	17	359	186
Pensionsmedel, netto	18	5 172	3 578
Uppskjuten skattefordran	10	544	68
Andra långfristiga fordringar		1 353	764
		<b>9 506</b>	5 912
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>42 407</b>	33 422
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	19	1 521	1 288
Förskott till leverantörer		16	6
		<b>1 537</b>	1 294
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		3 727	3 243
Fordringar hos intresseföretag		138	83
Övriga fordringar		1 618	1 167
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	20	1 673	1 237
		<b>7 156</b>	5 730
<b>Kortfristiga placeringar</b>	21	10 382	8 144
<b>Kassa och bank</b>		1 280	835
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>20 355</b>	16 003
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>62 762</b>	49 425

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

MSEK	Not	2001	2000 Proforma
<b>Eget kapital</b>	22		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		1 618	1 645
Bundna reserver		6 588	6 565
<b>Fritt eget kapital</b>			
Fria reserver		8 402	7 175
Årets resultat		-1 064	2 135
<b>Summa eget kapital</b>		<b>15 544</b>	17 520
<b>Minoritetsintressen</b>	22	263	131
<b>Avsättningar</b>			
Pensioner och liknande förpliktelser		45	83
Uppskjuten skatteskuld	10	3 856	3 961
Övriga avsättningar	23	1 384	719
		<b>5 285</b>	4 763
<b>Långfristiga skulder</b>	24		
Förlagslån	25	920	840
Obligationslån	26	5 539	0
Övriga lån	27	12 479	8 721
Långfristiga skulder till intresseföretag	28	60	42
Övriga skulder		286	529
		<b>19 284</b>	10 132
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		2 463	2 119
Kortfristiga lån	30	4 603	2 757
Förskott från kunder		79	58
Leverantörsskulder		2 621	2 736
Skulder till intresseföretag		36	9
Skatteskulder		236	208
Trafikavräkningsskuld	31	2 837	2 115
Övriga skulder		2 325	1 482
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		7 186	5 395
		<b>22 386</b>	16 879
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>62 762</b>	49 425
Eget kapital per aktie (SEK) <sup>1</sup>		<b>96,06</b>	106,50
Ställda panter	32	2 382	964
Ansvarsförbindelser	33	1 617	878
Hysesförpliktelser	34		

<sup>1</sup> Beräknat på 161 816 396 aktier för år 2001 och på 164 500 000 aktier för år 2000.



# Kommentarer till balansräkningen

## Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har ökat under år 2001 med 27%, från 49 425 MSEK till 62 762 MSEK.

Konsolidering av Braathens ökade tillgångarna med 4 772 MSEK. Ökning i immateriella tillgångar, 823 MSEK, härrör från förvärvsgoodwill 535 MSEK, varav Braathens 524 MSEK, från nedlagda utvecklingskostnader under året inom IT-området, 417 MSEK samt under året gjorda avskrivningar m.m. med 129 MSEK.

Byggnader och mark har minskat med 2 339 MSEK i huvudsak på grund av försäljning av flygplatsfastigheter i Skandinavien samt hotellfastighet i Manchester.

Det bokförda värdet på flygplan har ökat med 5 419 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737, Airbus A340 och Airbus A321 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar med totalt 8 461 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar 1 019 MSEK och restvärde avyttrade flygplan m.m., 4 135 MSEK. Bokfört värde på flygplan i Braathens tillkom med 2 112 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmaterial ökade under året med 535 MSEK. Förskott till Boeing, Bombardier och Airbus har tagits i anspråk med 4 199 MSEK i samband med flygplansleveranser under året. För övriga leveranser har ianspråktagits 132 MSEK. Förskott avseende kommande leveranser av bland annat Airbus A321/A330/A340 har erlagts med 4 001 MSEK. Aktiverade finansiella kostnader samt omräkningsdifferenser tillkommer med 219 MSEK, respektive 646 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 151 MSEK till 1 128 MSEK. Investeringar har under året gjorts med 131 MSEK. Årets resultatandelar efter skatt var negativa med 21 MSEK. Därutöver har andelarna ökat med 41 MSEK på grund av valutakursförändringar m.m.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelserna och hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Per 31 december 2001 uppgick pensionsmedel, netto till 5 172 (3 578) MSEK (se vidare Not 18).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 11 662 (8 979) MSEK, eller 18,6 (18,2)% av balansslutningen.

## Eget kapital

Eget kapital minskade med 1 976 MSEK, till 15 544 (17 520) MSEK. Utöver årets resultat efter skatt bestod förändringen av utdelning, omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag samt förändringar i koncernens sammansättning. Soliditeten var vid årsskiftet 25% (35%) och avkastning på eget kapital uppgick till -6% (13%).

## Skulder

Av de totala skulderna var 26 124 (14 563) MSEK räntebärande. Ökningen är hänförlig till nyupplåning och räntebärande skulder i förvärvade bolag.

Under första kvartalet 2001 etablerades ett Euro Commercial Paper Program på 500 MUSD. I perioden maj-juni emitterades obligationer för cirka 600 MEUR inom ramen för ett Euro Medium Term Note program om 1 000 MEUR.

Ett ramavtal slöts under senare delen av 2001 på totalt 1 000 MUSD med tre banker och de tre exportfinansieringsinstituterna (ECA) i England, Frankrike och Tyskland, varav cirka 305 MUSD utnyttjades under året.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2001 till 7 652 (794) MSEK. SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 4 178 (1 434) MSEK. Skuldsättningsgraden per 31 december 2001 var 0,48 (0,04).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade EuroBonus poäng uppgick per 31 december 2001 till 757 (594) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 41 931 (32 214) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 37 337 (29 206) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev -1% (12%).

# SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2001	2000 Proforma
<b>ÅRETS VERKSAMHET</b>			
Resultat före skatt		-1 140	2 829
Avskrivningar		2 443	2 192
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	35	-1 826	-1 756
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.		-94	-167
Betald skatt		-200	-190
<b>Kassaflöde från verksamheten</b>		<b>-817</b>	<b>2 908</b>
Förändring av:			
Varulager och förråd		-125	-227
Rörelsefordringar		-1 058	455
Rörelseskulder		1 650	813
<b>Förändring av rörelsekapital</b>		<b>467</b>	<b>1 041</b>
<b>Nettofinansiering från verksamheten</b>		<b>-350</b>	<b>3 949</b>
<b>INVESTERINGAR</b>			
Flygplan		-4 262	-5 684
Reservmateriel		-879	-504
Byggnader, inventarier och övrig utrustning		-916	-687
Aktier och andelar, goodwill m.m.		-792	-744
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-4 001	-2 267
Förvärv av dotterföretag	36	-826	-
<b>Summa investeringar</b>		<b>-11 676</b>	<b>-9 886</b>
Försäljning av anläggningstillgångar		8 738	5 539
Omräkningsdifferenser m.m.		-356	20
<b>Nettoinvesteringar</b>		<b>-3 294</b>	<b>-4 327</b>
<b>Finansieringsunderskott</b>		<b>-3 644</b>	<b>-378</b>
<b>Utdelning</b>		<b>-754</b>	<b>-666</b>
<b>EXTERN FINANSIERING</b>			
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser - netto		8 963	2 952
Övriga finansiella fordringar/skulder - netto		-1 987	-1 426
Förändring av minoritetsintresse		105	2
<b>Extern finansiering - netto</b>		<b>7 081</b>	<b>1 528</b>
<b>FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL</b> enligt balansräkningen		<b>2 683</b>	<b>484</b>
Likvida medel vid verksamhetsårets början		8 979	8 495
<b>Likvida medel vid verksamhetsårets slut</b>		<b>11 662</b>	<b>8 979</b>

## Kommentarer till kassaflödesanalysen

SAS koncernens kassaflöde före förändringar i rörelsekapital och investeringar uppgick till –817 (2 908) MSEK. Rörelsekapitalet minskade med 467 (1 041) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 11 676 (9 886) MSEK. Håri ingår leveransbetalning om 4 262 MSEK avseende fyra Airbus A340, tre Airbus A321, fyra Boeing 737 och fyra deHavilland Q400 samt förskottsbetalningar till flygplansleverantörer med 4 001 MSEK.

Investeringar i aktier och andelar gjordes i Expo Investment Partnership som äger aktier i Air Canada samt i intresseföretaget airBaltic, totalt 266 MSEK. I immateriella tillgångar, exklusive goodwill avseende Braathens, har under året investerats 458 MSEK.

Förvärv av dotterföretag avser förvärvet av Braathens i december. Köpeskillingen uppgick till 1 105 MSEK som efter avdrag för Braathens likvida medel på 279 MSEK påverkade koncernens kassaflöde med 826 MSEK.

Försäljning av anläggningstillgångar genererade 8 738 (5 539) MSEK, varav försäljningslikvider vid avyttringar av

flygplan, uppgick till 5 168 (3 086) MSEK. Försäljning av fastigheter gav 3 540 (891) MSEK, varav 3 020 MSEK utgörs av flygplatsrelaterade byggnader i Danmark, Norge och Sverige och 532 MSEK av Radisson SAS Hotel Manchester Airport. Därtill avyttrades aktier och andelar för 30 (1 562) MSEK.

Kassaflödet efter nettoinvesteringar blev därmed –3 644 (–378) MSEK. Efter utdelning till aktieägarna med 754 (666) MSEK var finansieringsunderskottet 4 398 (1 044) MSEK.

De finansiella skulderna ökade med 8 963 MSEK under år 2001, vilket i huvudsak är ett netto av nyupplåning om drygt 11 100 MSEK samt amortering och lösen av lån med 2 100 MSEK. Övriga finansiella tillgångar ökade med 1 987 MSEK, i huvudsak på grund av ökning av pensionsmedel, netto.

Sammantaget ökade SAS koncernens likvida medel med 2 683 MSEK.

## Koncernens affärsområden

Resultaträkning	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
Extern försäljning	39 616	38 612	3 103	2 547	5 322	3 363	3 392	3 017	-503		50 930	47 539
Försäljning mellan affärsområden	1 550	621	20	21	2 826	2 425	118	105	-4 011	-3 171	503	1
<b>Total omsättning</b>	<b>41 166</b>	<b>39 233</b>	<b>3 123</b>	<b>2 568</b>	<b>8 148</b>	<b>5 788</b>	<b>3 510</b>	<b>3 122</b>	<b>-4 514</b>	<b>-3 171</b>	<b>51 433</b>	<b>47 540</b>
Personalkostnader	-13 540	-11 647	-889	-755	-2 032	-1 401	-1 331	-1 129			-17 792	-14 932
Övriga kostnader	-28 056	-25 057	-1 917	-1 556	-5 514	-3 868	-1 905	-1 597	4 494	3 180	-32 898	-28 898
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>-430</b>	<b>2 529</b>	<b>317</b>	<b>257</b>	<b>602</b>	<b>519</b>	<b>274</b>	<b>396</b>	<b>-20</b>	<b>9</b>	<b>743</b>	<b>3 710</b>
<b>Avskrivningar</b>	<b>-1 785</b>	<b>-1 638</b>	<b>-181</b>	<b>-134</b>	<b>-334</b>	<b>-272</b>	<b>-143</b>	<b>-148</b>			<b>-2 443</b>	<b>-2 192</b>
Resultatandelar i intresseföretag	66	50	-58	-11	-119	-85	36	45	5		-70	-1
Realisationsvinster	609	1 212	-29	38	8	21	63	267	-1		650	1 538
Finansnetto	41	-202	-42	-44	3	-3	-22	23			-20	-226
Minoritetsandelar			-21	-15	-6	20					-27	5
Skatt	219	-411	12	-31	-56	-83	-72	-174			103	-699
<b>Resultat efter skatt</b>	<b>-1 280</b>	<b>1 540</b>	<b>-2</b>	<b>60</b>	<b>98</b>	<b>117</b>	<b>136</b>	<b>409</b>	<b>-16</b>	<b>9</b>	<b>-1 064</b>	<b>2 135</b>
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	54 826	45 851	7 057	1 529	4 232	2 740	2 533	2 572	-7 014	-4 244	61 634	48 448
Kapitalandelar	-141	-225	1 018	895	37	145	214	162			1 128	977
<b>Totala tillgångar</b>	<b>54 685</b>	<b>45 626</b>	<b>8 075</b>	<b>2 424</b>	<b>4 269</b>	<b>2 885</b>	<b>2 747</b>	<b>2 734</b>	<b>-7 014</b>	<b>-4 244</b>	<b>62 762</b>	<b>49 425</b>
Summa skulder	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 investeringar	10 227	9 093	429	129	498	381	220	308			11 374	9 911

# Kommentarer och noter till Förvaltningsberättelsen

## Redovisnings- och värderingsprinciper

### Allmänt

SAS koncernens bokslut är upprättat enligt god redovisningssed i Sverige vilken bygger på Årsredovisningslagen och rekommendationer från Redovisningsrådet.

Koncernens redovisning till och med år 2000 var i alla materiella avseenden upprättad enligt IAS (International Accounting Standards). Eftersom där ej förelåg någon skillnad i koncernens resultat och finansiella ställning mellan tillämpning av IAS och god redovisningssed i Sverige föranleder anpassningen till god redovisningssed i Sverige ej omräkning av föregående år. Effekter av ny koncernstruktur, se Not 1.

Koncernens resultat och finansiella ställning vid tillämpning av International Accounting Standards (IAS) rekommendationer, framgår av Not 39.

### Koncernredovisning

SAS koncernens redovisning omfattar moderbolaget SAS AB och samtliga företag i vilka SAS direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstetalet eller har ett bestämmande inflytande.

Koncernredovisningen för den nya SAS koncernen upprättas genom en sammanläggning av samtliga tillgångar och skulder till de värden de upptagits i respektive enhet.

Intäkter och kostnader i bolag som förvärvats eller sålts under året har i SAS koncernens resultaträkning medtagits endast med värden avseende innehavstiden.

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

### Konsolideringsprinciper

Konsolidering av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB görs enligt principen för företag under gemensam kontroll. I övrigt upprättas koncernredovisningen enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till verkligt värde enligt en gjord förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade verkliga värdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen utgörs skillnaden av koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS koncernens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

Minoritetsintressen i ej helägda dotterföretag beräknas på basis av dotterföretagets redovisning och redovisas i koncernens balansräkning som en särskild post mellan eget kapital och skulder. I resultaträkningen redovisas minoritetens andel av resultat efter skatt.

Samtliga koncerninterna fordringar och skulder, intern försäljning samt internvinster elimineras i sin helhet.

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

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

Internvinster elimineras baserat på koncernens andel i intresseföretaget.

### Omräkning av utländska dotterföretag

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

### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än rapportvalutan (SEK) omräknas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultaträkningen. För att uppnå riskreduktion och säkring av valutarisker avseende flygplansinvesteringar i utländsk valuta, sker viss finansiering i motsvarande valuta som investeringen där restvärdegarantier föreligger från leverantören. Detta innebär att tillgångar och skulder redovisas till valutakursen vid anskaffningstillfället.

### Valutakurser

			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			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
EMU-länder	EUR		9,42	8,85	9,25	8,44

## Finansiella instrument

Kortfristiga placeringar värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. SAS använder derivatinstrument (valutaterminer, ränte- och valutaswappar) för att minimera och kontrollera bolagets valuta- och ränteeponering mot fluktuationer i valutakurser och räntenivåer. Valutaterminer och valutaswapkontrakt värderas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster eller förluster som uppkommer redovisas över resultaträkningen. Terminspremien redovisas under räntenettet och periodiseras över kontraktens löptid. Utestående valutoptioner marknadsvärderas på balansdagen. Realiserade och orealiserade vinster och förluster redovisas över resultaträkningen. Optionspremier periodiseras över kontraktens löptid.

Valutaterminskontrakt och optioner som är ingångna för att säkra framtida kommersiella flöden och investeringar säkringsredovisas och redovisas till anskaffningsvärde. Resultateffekten redovisas vid respektive kontrakts förfallodag.

Ränteswapkontraktets resultateffekt (netto) av räntetäkter och räntekostnader redovisas löpande i resultaträkningen.

Se även Not 29.

## Varulager och förråd

Varulager, förråd av flygmaterial samt övrigt förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Vissa reservdelar relaterade till flygplan värderas enligt lägsta värdets princip kollektivt med motsvarande flygplan. Erforderligt avdrag för inkurans har skett.

## Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill, aktiverade kostnader för systemutveckling samt övriga immateriella tillgångar.

- Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när,
- en identifierbar, icke-monetär tillgång föreligger,
  - det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget och
  - tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt

*Goodwill:* Goodwill som uppkommer vid konsolidering består av ersättning som vid förvärv av rörelse överstiger det behållna värdet av de tillgångar som förvärvats och de skulder som övertagits. Goodwill redovisas som en immateriell tillgång. Goodwill skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Investeringar i andra flygbolag anses vara av strategisk natur och skrivs därför av över en period på 20 år. Den förväntade nyttjandeperioden för goodwill prövas vid slutet av varje räkenskapsår. I de fall den förväntade nyttjandeperioden skiljer sig väsentligt från tidigare bedömningar ändras avskrivningstiden i enlighet med detta.

Goodwill som uppstår vid förvärv av dotterföretag redovisas separat i balansräkningen. Avskrivning av goodwill ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

Goodwill som uppstår vid förvärv av ett intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet på intresseföretaget.

Vid avyttring av rörelse, till vilken goodwillpost hänförs, inkluderas den vid avyttringstillfället kvarvarande goodwillposten i det resultat som avyttringen medför.

*Kostnader avseende systemutveckling:* Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier resultatförs i den period de uppkommer.

Kostnader för utveckling av datasystem redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier.

Aktiverade utvecklingskostnader skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden uppgår maximalt till 5 år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

## Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Avskrivningar sker linjärt över tillgångarnas förväntade nyttjandeperiod.

Räntekostnader avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras. I det fall beslut fattats att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka förskott erlagts, upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade räntekostnader, påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

Kostnader för rutinmässigt flygplans- och motorunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänföres till, över dennes kvarvarande nyttjandeperiod.

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

Resultat vid avyttring eller utrangering av materiell anläggningstillgång beräknas som skillnaden mellan försäljningsvärdet och det redovisade värdet. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultaträkningen.

I samband med att större utskiftningar av flygplansflottan genomförs varvid en flygplanstyp ersätts med en annan uppkommer merkostnader direkt relaterade till nämnda utskiftning. Merkostnader för infasning av nya flygplanstyper uppkommer i form av utbildning av besättningar samt teknisk personal. SAS belastas även av merkostnader för utfasning av de flygplan som skall återlevereras till ägaren eller säljas, för bibehållande av besättningar för flygplanstyper under avveckling samt nedskrivning av överblivet material. Dessa merkostnader reducerar realisationsresultat vid försäljning av flygplan.

Avskrivningar baseras på nedanstående förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20*
Reservmaterial och reservdelar	20*
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan	5
Övriga inventarier och fordon	3-5
Byggnader	5-50

\* Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%. Till och med 1998 uppgick den beräknade nyttjandeperioden till 15 år med beräknat restvärde om 10%.

### Leasing – Finansiell och Operationell

SAS har som leasetagare ingått finansiella och operationella leasingavtal. Leasingavtal där SAS i princip övertar samtliga risker och fördelar med tillgången redovisas som finansiella leasingavtal. Vid leasingperiodens början redovisas finansiella leasingavtal till verkligt värde. Finansiella leasingobjekt upptas i balansräkningen som anläggningstillgång och den framtida förpliktelsen till leasegivare som en skuld. Bedömning av leaseade tillgångars nyttjandeperiod korresponderar med av SAS tillämpade principer för förvärvade tillgångar.

Leasingavtal där i princip samtliga risker och fördelar med tillgången kvarligg hos leasegivaren redovisas som operationella leasingavtal. Leasingkostnaden för operationella leasingavtal resultatförs löpande under avtalsperioden.

För operationella leaseade flygplan anges i leasingavtalen att flygplanen vid återlämnandetidpunkten skall vara i ett visst specificerat skick. För att uppfylla detta åtagande utför SAS underhåll på dessa flygplan, löpande och vid leasingperiodens utgång. Kostnaderna resultatförs löpande då underhållet genomförs.

### Nedskrivningar

Vid varje rapporteringsperiods slut genomförs en bedömning av det redovisade värdet för materiella och immateriella tillgångar i syfte att fastställa huruvida det föreligger någon värdenedgång för tillgångarna. Bedömningen utförs genom att en beräkning av den aktuella tillgångens återvinningsvärde görs i syfte att fastställa den eventuella värdenedgångens storlek.

Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av tillgångens nyttjandevärde och nettoförsäljningsvärde. Som återvinningsvärde använder sig SAS av tillgångens nettoförsäljningsvärde vid varje rapporteringsperiods slut.

Vad gäller koncernens flygplansflotta och tillhörande reservmateriel och reservdelar beräknar SAS i första hand återvinningsvärdet genom att uppskatta marknadsvärdet vid varje rapportperiods slut. Värderingen anger nettoförsäljningsvärdet per flygplanstyp där bland annat hänsyn tas till flygplanets ålder.

I de fall nettoförsäljningsvärdet för flygplansflottan

bedöms vara lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning av värdet. Nedskrivningar redovisas som en kostnad i resultaträkningen.

Vid varje rapportperiods slut genomförs också en bedömning av huruvida en tidigare nedskrivning, helt eller delvis, inte längre är motiverad. Även denna bedömning utgår vanligen från en jämförelse mellan marknadsvärdet och det redovisade värdet. En återföring av en nedskrivning redovisas i resultaträkningen och reducerar därvid periodens av- och nedskrivningar.

### Finansiella anläggningstillgångar

I finansiella anläggningstillgångar ingår kapitalandelar i intresseföretag. Andelar i intresseföretag redovisas i koncernredovisningen genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. För vidare information om behandling av intresseföretag hänvisas till avsnitten för principer för koncernredovisning och konsolidering.

### Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventuelltillgångar

Avsättningar redovisas då SAS identifierat legala eller informella förpliktelser som ett resultat av historiska händelser, då dessa utfall är sannolika samt att de ekonomiska resurser som krävs för att lösa förpliktelserna med rimlig säkerhet kan uppskattas.

### Pensionsförpliktelser

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

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

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensionsordningarna. Beräkningar av förpliktelserna är baserade på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavikelser och planändringar. Nämnda beräkningsdifferenser amorteras enligt två olika metoder. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. SAS använder vidare en alternativ metod för periodisering av avvikelse mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel. Ackumulerade estimatavikelser på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen hålls utanför. Då den ackumulerade

avvikelsen överstiger denna 10%-gräns påbörjas amortering över fem år av det överskjutande beloppet.

SAS koncernen fick under 1999 identifierat en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i Alecta pensionsförsäkring (f.d. Försäkringsbolaget SPP) i Sverige om 3 063 MSEK. Denna allokering har i sig inte påverkat SAS koncernen resultat för 2001 eftersom SAS sedan 1996 redovisar pensionsförpliktelser inklusive SAS andel i Alecta.

### Intäktsredovisning

*Passagerarintäkter:* Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförts.

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

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

*Fraktintäkter:* SAS Cargos transporttjänster intäktsredovisas när flygtransporten är utförd.

*Övriga intäkter:* Försäljning av hotellnätter och konferenser intäktsredovisas när prestationen är utförd. Försäljning av varor och övriga tjänster intäktsredovisas när varan har levererats respektive när tjänsten utförts.

### Lojalitetsprogram

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

### Lånekostnader

Lånekostnader som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Vad avser redovisning av lånekostnader på förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan hänvisas till avsnitt "Materiella anläggningstillgångar".

### Skatt

Aktuell skatt för perioden baseras på periodens resultat justerat för skattemässigt icke avdragsgilla kostnader och icke skattepliktiga intäkter. Den aktuella skatten beräknas utifrån per balansdagen gällande skattesatser.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader, skillnader mellan tillgångars eller skulders redovisade och skattemässiga värden, resulterar i uppskjuten skattefordran eller skatteskuld. Uppskjuten skatteskuld redovisas i normalfallet för samtliga skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjuten skattefordran redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott

kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjuten skatteskuld redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresseföretag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser som förväntas gälla i den period som skatten realiserar. Uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen.

Uppskjuten skattefordran och uppskjuten skatteskuld nettoredo visas om posterna avser samma skattemyndighet.

### Rörelsegransrapportering

Information lämnas för affärsområden och geografiska marknader. Informationen baseras på SAS koncernens redovisningsprinciper och koncernens interna rapportering till företagsledningen.

Affärsområdestillgångar omfattar samtliga tillgångar som används direkt i affärsområdets verksamhet. Kapitalandelar i intresseföretag presenteras dock separat. Affärsområdets skulder och avsättningar omfattar samtliga förpliktelser som är direkt hänförliga till affärsområdets verksamhet.

# Noter

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

## Not 1 – Effekter av ny koncernstruktur

Till och med år 2000 redovisades konsoliderade räkenskaper för SAS Gruppen. SAS AB:s konsoliderade räkenskaper (SAS koncernens redovisning) avviker endast på några få punkter av större betydelse från SAS Gruppen.

### Effekter på balansräkningen per 31 december 2001

Tillgångssidans poster och balansomslutning ändras endast marginellt mot den tidigare SAS Gruppens redovisning.

Mer betydande förändringar sker på passivsidan.

- SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige ABs uppskjutna skatter ökar koncernens uppskjutna skatter med 3 252 MSEK till 3 856 MSEK. Dessa skatter emanerar dock från SAS konsortiets verksamhet och innebär ingen ny börda för verksamheten.
- SAS Gruppens skuld till SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB blir i den nya koncernen endast en internpost. Den nya koncernens, inklusive moderbolaget SAS ABs, externa skulder blir därmed 1 677 MSEK lägre än för SAS Gruppen.
- Nettoeffekten av dessa och andra marginella förändringar på balansräkningen innebär att den nya koncernens, redovisade eget kapital blir 2 036 MSEK lägre än för SAS Gruppen. Förklaringen är i huvudsak att SAS Gruppen endast betalt ut till SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB så mycket som behövs för att de skall klara utdelning och aktuell skatt (samt bolagens löpande smärre kostnader). Principiellt kunde således SAS Gruppens eget kapital anses omfattas även verksamheten i SAS Konsortiet uppskjutna skatteskulder.

### Effekter på resultaträkningen för januari-december 2001

- Intäkterna påverkas inte medan rörelsekostnaderna ökar med SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB:s förvaltningskostnader, 11 MSEK.
  - Finansiella poster netto förbättras med 64 MSEK genom att den nya koncernens externa skulder blir 1 677 MSEK lägre än för SAS Gruppen.
  - Efter hänsyn till skatt blir effekten att redovisat resultat efter skatt är 293 MSEK högre för koncernen än för SAS Gruppen.
- Samtliga jämförelsetal har omräknats i enlighet med den nya koncernstrukturen.

## Not 2 – Omsättning

	2001	2000
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	36 582	33 390
Frakt	2 176	2 251
Post	317	307
Övriga trafikintäkter	831	1 263
Övriga rörelseintäkter:		
Varuförsäljning	2 275	2 148
Datajänster	2 242	2 051
Logiintäkter	1 591	1 484
Restaurangintäkter	1 163	1 053
Administrationssystemtjänster	1 043	775
Markttjänster	1 005	945
Distributionssystemtjänster	888	825
Tekniskt underhåll	835	735
Flygsimulatorutbildning	627	606
Terminal- och speditionstjänster	518	370
Övriga rörelseintäkter	3 351	2 417
Koncernelimineringar	-4 011	-3 080
<b>SAS totalt</b>	<b>51 433</b>	<b>47 540</b>

### Passagerarintäkter per geografiskt område

	2001	2000
Interkontinentalt	5 312	4 876
Europa	15 014	13 692
Intraskandinaviskt	5 502	4 771
Inrikes	10 754	10 051
<b>Summa</b>	<b>36 582</b>	<b>33 390</b>

## Not 3 – Personalkostnader

### Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2001 inom SAS koncernens olika affärsområden var 31 035 (30 943), varav 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.

Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 10 098 (9 027), i Norge 8 857 (9 372) samt i Sverige 9 310 (10 006).

	2001		2000	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
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
Frankrike	45	87	29	68
Japan	27	19	23	49
Finland	114	191	122	211
Belgien	241	349	234	333
USA	153	94	40	36
Övriga utlandet	198	346	136	219
<b>Totalt</b>	<b>17 897</b>	<b>13 138</b>	<b>17 817</b>	<b>13 126</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>31 035</b>		<b>30 943</b>	

### Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 17 140 (13 894) MSEK varav sociala avgifter 2 411 (1 904) MSEK och pensioner 604 (137) MSEK.

MSEK	2001		2000	
	Löner & andra ersättningar	Soc kostn (varav pensionskostn)	Löner & andra ersättningar	Soc kostn (varav pensionskostn)
SAS AB	2	0 (-)	-	- (-)
SAS konsortiet	10 368	2 024 (303)	9 078	1 451 (-85)
Övriga dotterföretag	3 755	991 (301)	2 775	590 (222)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>14 125</b>	<b>3 015 (604)*</b>	<b>11 853</b>	<b>2 041 (137)</b>

\* Av koncernens pensionskostnader avser 6 (4) MSEK gruppen styrelse och VD.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

MSEK	2001		2000	
	Styrelse, VD och vice VD (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD och vice VD (varav rörlig lön)	Övriga anställda
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 flyvelselskap	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
Övriga dotterföretag	7 (0)	83	7 (0)	46
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>59 (9)</b>	<b>14 066</b>	<b>47 (3)</b>	<b>11 806</b>

\* Styrelsearvoden för perioden 1 juli-31 december uppgående till 1 731 TSEK.

### Ersättningar till ledande befattningshavare

Under 2001 har till ledamöterna i SAS AB:s styrelse utgått ersättning med 1 731 TSEK, varav 248 TSEK till styrelsens ordförande, 274 TSEK till vice ordförandena, 531 TSEK till övriga styrelseledamöter samt 490 TSEK till arbetstagarrepresentanterna. Till arbetstagarrepresentanterna har



### Forts. not 3

därutöver utbetalats totalt 188 TSEK. Det totala arvudet är i enlighet med bolagsstämans beslut. Därtill har under 2001 till ledamöterna och suppleanterna i SAS konsortiets styrelse utgått ersättning om 1 762 TSEK.

Ingen av styrelseledamöterna har under 2001 varit anställd i SAS koncernen, med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter.

Lön och värdet av förmåner utgivna 2001 till SAS AB's verkställande direktör, som även är koncernchef, har för perioden april-december uppgått till 4 887 TSEK. Maximal rörlig lönedel för verkställande direktören är 50% av fast årslön.

Lön och värdet av förmåner utgivna 2001 till tidigare verkställande direktör och koncernchef uppgick för perioden januari-juli till 6 132 TSEK, varav 2 240 TSEK avser rörlig lön för år 2000.

SAS övriga chefsavtal bygger på att lön utgår med en fast del, en variabel del och en resultatbonus. Då SAS visat ett negativt resultat för år 2001 har ingen resultatbonus utbetalats till ledare eller medarbetare för detta år. Den variabla delen bygger på ett målkontrakt som upprättats mellan medarbetaren och dennes chef. Målen som mäts är i regel kopplade till SAS finansiella resultat, kundmål och medarbetarmål. I det fall resultatet är negativt eller inte når målet, utgår inte bonus på den delen. För mål över SAS finansiella resultat mäts måluppfyllelsen och leder till en utbetalning av den rörliga lönen i relation till uppnådda mål. Den totala rörliga lönedelen inklusive finansiella resultatmål varierar mellan 7,2%-32%, vid 100% måluppfyllelse, av den fasta årliga lönen. Utfallet av utbetalning under 2002 av den rörliga lönedelen förväntas utgöra 0,15% av SAS totala lönekostnad.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år. Pension är premiebaserad och baserar sig på det under tid inbetalda, samlade, förräntade kapitalet. Premien utgör 20% av vid varje tid gällande årlig fast baslön. Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd i SAS högsta ledning vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 basbelopp (1 107 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Med pensionsgrundande lön avses årlig fast baslön med tillägg av genomsnittet av utbetald rörlig lön under de senaste tre åren. Alternativt tillhandahålls en premiebaserad ordning. För dansk och norsk anställd i SAS högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

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

Avgångsvederlag vid uppsägning från ledande befattningshavarens sida kan utges vid ändrade ägarförhållanden medförande organisationsförändringar och därmed förändrat ansvar och befogenheter med samma villkor som vid uppsägning från SAS sida enligt ovan.

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

Utöver löner och ersättningar som beskrivits ovan har inga transaktioner med närstående kretsen förekommit.

### Not 4 – Övriga rörelsekostnader

	2001	2000
Leasingkostnader	2 425	1 898
Försäljningsomkostnader	2 457	2 443
Flygbränsle	4 254	3 959
Luftfartsavgifter	4 203	3 740
Måltidskostnader	1 735	1 791
Hanteringskostnader	2 228	1 926
Tekniskt flygplansunderhåll	2 733	2 285
Data- och telekommunikationskostnader	2 646	2 182
Kostnad sålda varor, inkl. koncessionsavgifter	1 727	1 669
SAS Trading övriga rörelsekostnader	240	153
REZSAS övriga rörelsekostnader	1 871	1 568
Övrigt	6 379	5 284
<b>Summa</b>	<b>32 898</b>	<b>28 898</b>

### Not 5 – Avskrivningar

	2001	2000
Goodwill	20	8
Övriga immateriella tillgångar	128	197
Flygplan	1 019	870
Reservmotorer och reservdelar	281	154
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	116	96
Övriga inventarier och fordon	607	579
Pågående nyanläggningar	1	0
Byggnader och inredningar	270	287
Markanläggningar	1	1
<b>Summa</b>	<b>2 443</b>	<b>2 192</b>

### Not 6 – Resultatandelar i intresseföretag<sup>1</sup>

	2001	2000
British Midland PLC <sup>2</sup>	49	29
Polygon Group Ltd <sup>3</sup>	-111	-87
Cimber Air A/S	-14	-13
Spanair S.A. <sup>4</sup>	-153	7
Skyways Holding AB	-20	-2
Grönlandsfly A/S	0	-12
airBaltic Corporation A/S	-1	-9
Aerolinas Baleares S.A.	6	-
Airnet I/S	0	2
Newco Airport Services S.A	-5	-
Tradevision AB	-10	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	26	10
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Casino Copenhagen K/S	24	20
ZAO St. Petersburg	-4	-
SNR Amsterdam Hotel CV	16	16
Upplösning av aktiereserv <sup>5</sup>	80	-
Övriga	7	-2
<b>Summa<sup>6</sup></b>	<b>-70</b>	<b>-1</b>

<sup>1</sup> Resultatandelar i intresseföretag redovisas före skatt.

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med 15 (24) MSEK samt korrigering avseende föregående års resultat med 5 (34) MSEK.

<sup>3</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -40 (-49) MSEK.

<sup>4</sup> Baserat på årsbokslut per 31 oktober 2001.

<sup>5</sup> Aktiereserven, som var av generell karaktär, har lösts upp under året.

<sup>6</sup> Här ingår avskrivning av goodwill med totalt 29 (32) MSEK.

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

### Not 7 – Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	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
Infasningskostnader nya flygplanstyper	-469	-127
Utfasningskostnader i samband med försäljning av flygplan	-215	-91
Hotellfastigheter	63	286
Övriga fastigheter	807	-2
<b>Summa</b>	<b>673</b>	<b>490</b>

### Not 8 – Ränteintäkter och liknande resultatposter

	2001	2000
Ränteintäkter	597	476
Valutakursdifferenser, netto	332	15
Övriga finansiella intäkter	20	12
<b>Summa</b>	<b>949</b>	<b>503</b>

### Not 9 – Räntekostnader och liknande resultatposter

	2001	2000
Räntekostnader	897	685
Övriga finansiella kostnader	72	44
<b>Summa</b>	<b>969</b>	<b>729</b>

### Not 10 – Skatt

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

MSEK	2001	2000
Aktuell skatt	-210	-271
Uppskjuten skatt	264	-427
Skatt hänförlig till moderbolaget och dess dotterföretag	54	-698
Skatt hänförlig till andelar i intresseföretag	49	-1
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>-699</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skattekostnaden för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

MSEK	2001	2001 (%)	2000	2000 (%)
Resultat före skatt	-1 140		2 829	
Skatt enligt vägd skattesats i Danmark, Norge och Sverige (29,1%)	332	-29,1	-823	29,1
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-192	16,8	-26	0,9
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	22	-1,9	76	-2,7
Skatt hänförlig till tidigare år	-57	5,0		
Reduktion av ingående balans för uppskjuten skatteskuld beroende på ändrad skattesats			77	-2,7
Effekt beroende på andra skattesatser i länder utanför Danmark, Norge och Sverige	-2	0,2	-3	0,1
Skatteintäkt/-kostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	103	-9,0	-699	24,7

### Not 11 – Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Ingående anskaffningsvärde	453	422	714	508	1 167	930
Investeringar	535	31	447	244	982	275
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	31	-	31	-
Försäljning/utrangering	-	-18	-10	-27	-10	-45
Omklassificeringar	-5	18	-28	-12	-33	6
Valutakursdifferenser	-	-	2	1	2	1
Utgående ackum. ansk. värde	983	453	1 156	714	2 139	1 167
Ingående avskrivning	-257	-257	-218	-23	-475	-280
Årets avskrivning	-20	-8	-128	-197	-148	-205
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-10	-	-10	-
Försäljning/utrangering	-	8	7	2	7	10
Omklassificeringar	-	-	16	-	16	-
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	-	-
Utgående ackum. avskrivning	-277	-257	-333	-218	-610	-475
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-	-
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-14	-	-14	-
Utgående nedskrivning	-	-	-14	-	-14	-
Utgående planenligt restvärde	706	196	809	496	1 515	692

<sup>1</sup> Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Braathens.

Forts. not 10

### Uppskjuten skatteskuld/skattefordran

MSEK	2001	2000
Uppskjuten skatteskuld	3 856	3 961
Uppskjuten skattefordran	-544	-68
Uppskjuten skatteskuld, netto	3 312	3 893

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats under 2001.

	2001	2000
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Anläggningstillgångar	2 881	2 781
Avsättningar	238	58
Periodiseringsfond	216	378
Övriga temporära skillnader	688	744
Skattemässiga underskottsavdrag	-167	-
	<b>3 856</b>	<b>3 961</b>

### Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:

Skattemässiga underskottsavdrag	836	50
Avsättningar/fordringar	210	18
Övriga temporära skillnader	-502	-
	<b>544</b>	<b>68</b>

Uppskjuten skatteskuld, netto

### Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:

Ingående balans	3 893	3 409
Nettoskattefordran i förvärvade företag	-263	-
Förändring enligt resultaträkningen	-264	427
Kursdifferenser m.m.	-54	57
Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december	<b>3 312</b>	<b>3 893</b>

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till 3 862 (454) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 1 003 (50) MSEK. För resterande underskottsavdrag 312 (288) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinsttjänning. Av underskottsavdragen har 3 831 MSEK förfallotidpunkt 2011 eller tidigare. För resterande underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

Avsättning för uppskjuten skatt på temporära skillnader relaterade till icke utdelade vinster i dotter- och intresseföretag har inte skett, då dessa vinster inte kommer att delas ut inom överskådlig framtid alternativt att utdelning kan ske utan att vinstmedlen blir föremål för beskattning.

Forts. not 11

Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt.

	2001	2000
Goodwill	706	196
Aktiverade systemutvecklingskostnader	757	442
Utvecklingsprojekt	43	18
Uppstartskostnader nya hotell	0	19
Hyrerätter m.m.	9	17
Summa restvärde	1 515	692

## Not 12 – Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Ingående anskaffningsvärde	6 873	7 864	20 145	15 977	2 718	2 364	932	840
Investeringar	73	16	4 262	5 684	879	504	130	100
Företagsförvärv <sup>3</sup>	233	-	2 389	-	347	-	256	-
Aktiverade räntor	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-2 784	-1 384	-4 666	-3 137	-184	-151	-48	-12
Omklassificeringar	122	356	4 199	1 605	34	-	-8	4
Valutakursdifferenser	101	21	136	16	20	1	-	-
Utgående ackum. ansk.värde	4 618	6 873	26 465	20 145	3 814	2 718	1 262	932
Ingående avskrivning	-1 820	-1 898	-5 886	-5 186	-991	-905	-640	-548
Årets avskrivning	-271	-288	-1 019	-870	-281	-154	-116	-96
Företagsförvärv <sup>3</sup>	-153	-	-208	-	-240	-	-195	-
Försäljning/utrangering	442	381	430	600	111	69	42	10
Omklassificeringar	-40	-2	36	-421	-4	-	6	-6
Valutakursdifferenser	-62	-13	-71	-9	-11	-1	-	-
Utgående ackum. avskrivning	-1 904	-1 820	-6 718	-5 886	-1 416	-991	-903	-640
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-
Företagsförvärv <sup>3</sup>	-	-	-69	-	-	-	-	-
Utgående nedskrivning	-	-	-69	-	-	-	-	-
Utgående planenligt restvärde	2 714	5 053	19 678 <sup>2</sup>	14 259	2 398	1 727	359	292

	Övriga inventarier & fordon		Pågående nyanläggningar		Förskott anläggningstillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Ingående anskaffningsvärde	5 467	5 528	118	298	3 575	2 563	39 828	35 434
Investeringar	399	329	314	242	4 001	2 267	10 058	9 142
Företagsförvärv <sup>3</sup>	1 079	-	-	-	-	-	4 304	-
Aktiverade räntor <sup>4</sup>	-	-	-	-	219	195	219	195
Försäljning/utrangering	-537	-458	-16	-	-	-	-8 235	-5 142
Omklassificeringar	308	20	-246	-422	-4 331	-1 527	78	36
Valutakursdifferenser	125	48	-4	0	646	77	1 024	163
Utgående ackum. ansk.värde	6 841	5 467	166	118	4 110	3 575	47 276	39 828
Ingående avskrivning	-3 673	-3 426	-	-	-	-9	-13 010	-11 972
Årets avskrivning	-607	-579	-1	-	-	-	-2 295	-1 987
Företagsförvärv <sup>3</sup>	-791	-	-	-	-	-	-1 587	-
Försäljning/utrangering	349	363	-	-	-	-	1 374	1 423
Omklassificeringar	-41	7	-	-	-	9	-43	-413
Valutakursdifferens	-116	-38	-	-	-	-	-260	-61
Utgående ackum. avskrivning	-4 879	-3 673	-1	-	-	0	-15 821	-13 010
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-
Företagsförvärv <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-69	-
Utgående nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-69	-
Utgående planenligt restvärde	1 962	1 794	165	118	4 110	3 575	31 386	26 818

<sup>1</sup> Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2001 uppgick till 68 058 MSEK. Häre ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leasead) flygplan med 39 591 MSEK.

<sup>2</sup> Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor översteg på balansdagen 31 december 2001 bokfört värde med 1 907 (5 013) MSEK.

<sup>3</sup> Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Braathens.

<sup>4</sup> Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 5,3% (6,1%).

#### Forts. Not 12

Av tidigare års flygplansanskaffningar har 6 Douglas MD-90, 5 Douglas MD-80, 1 Boeing 767 och 1 Fokker F28 förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 10-17 år. Under 2001 förvärvades 3 Airbus A321 och 2 Airbus A340 genom finansiell leasing om löptider på 10 år.

För 3 Douglas MD-80 och 1 Fokker F28, gäller att SAS med banker har avtalat att de för SAS räkning skall erlägga samtliga löpande leasingavgifter samt överenskommet restvärde vid respektive leasingperiods utgång. SAS har till bankerna oåterkalleligt erlagt belopp svarande mot full likvid för dessa betalningar. Det samlade nominella värdet av bankernas betalningsskyldighet för SAS räkning uppgick per 31 december 2001 till 247 (322) MSEK.

Med avseende på övriga leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 18 (24) finansiellt leasade flygplanen ingår i balansräkningen med 5 225 (2 713) MSEK.

SAS flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2001	2000
Ägda	14 453	11 546
Finansiellt leasade (förskottsbetalda)	158	166
Övriga finansiellt leasade	5 067	2 547
<b>Bokfört värde</b>	<b>19 678</b>	<b>14 259</b>

#### Finansiell leasing

SAS har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till 10 år. Totalt erlagda leaseavgifter uppgick till 1 631 (936) MSEK för åren 2001 respektive 2000. Räntekostnader uppgick till 148 (178) MSEK för åren 2001 och 2000. Avskrivningar uppgick till 190 (216) MSEK för åren 2001 och 2000. Vidareuthyrning förekommer ej.

#### Not 13 – Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2001	2000
Airbus	2 947	2 307
Boeing	700	475
Bombardier	424	705
Övrigt	39	88
<b>Summa</b>	<b>4 110</b>	<b>3 575</b>

#### Not 14 – Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Långfristiga fordr. hos intresseftg.		Aktier & andelar		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordr.		Summa fin. anl.tillg.	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000
Ingående anskaffningsvärde	977	818	339	360	261	156	3 578	2 498	1 257	1 082	6 412	4 914
Tillskott	131	390	635	-	203	104	1 537	1 080	240	401	2 655	1 975
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	57	-	839	-	987	-
Resultatandel	-21	-2	-	-	-	-	-	-	-	-	-21	-2
Försäljning	-15	-249	-	-	-8	-1	-	-	-	-	-23	-250
Amortering	-	-	-7	-56	-	-	-	-	-52	-166	-59	-222
Utdelning	-35	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-35	-5
Omklassificeringar	-	-	-34	-7	-28	-3	-	-	-2	-67	-64	-77
Valutakursdifferenser	96	52	17	42	11	5	-	-	50	7	174	106
Övrigt	-5	-27	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-27
Utgående ackum. ansk.värde	1 128	977	950	339	439	261	5 172	3 578	2 332	1 257	10 021	6 412
Ingående avskrivning	-	-	-	-	-73	-71	-	-	-	-	-73	-71
Valutakursdifferens	-	-	-	-	-5	-2	-	-	-	-	-5	-2
Utgående ackum. avskrivning	-	-	-	-	-78	-73	-	-	-	-	-78	-73
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-2	-3	-	-	-425	-365	-427	-368
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-60	-4	-60
Återförd nedskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-2	-6	-2
Utgående nedskrivning	-	-	-	-	-2	-2	-	-	-435	-425	-437	-427
Utgående restvärde	1 128	977	950	339	359	186	5 172	3 578	1 897	832	9 506	5 912

<sup>1</sup> Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Braathens.

Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

MSEK	2001	2000
Anskaffningsvärde, flygplan	6 380	4 481
Avgård ackumulerade avskrivningar, flygplan	-1 155	-1 768
Redovisat värde finansiella leasingavtal, flygplan	5 225	2 713

Framtida leaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen 2001 och 2000.

MSEK	2001		2000	
	Framtida leaseavg.	Nuvärde av framtida leaseavg.	Framtida leaseavg.	Nuvärde av framtida leaseavg.
Förfallotidpunkt:				
Inom ett år	992	979	1 532	1 499
1-5 år	3 043	2 710	1 440	1 264
Över 5 år	3 141	1 941	831	744
<b>Summa</b>	<b>7 176</b>	<b>5 630</b>	3 803	3 507

#### Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar:

MSEK	2002	2003	2004 >
Flygplan	7 027	2 505	1 398
Hotellfastighet		444	
<b>Summa</b>	<b>7 027</b>	<b>2 949</b>	<b>1 398</b>

#### Taxeringsvärden

Byggnader	2001	2000
Frosundavik, del av Haga 2:8	686	597
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	26	23
Night Stop, del av Arlanda 2:1	9	8
<b>Summa</b>	<b>721</b>	<b>628</b>

## Not 15 – Kapitalandelar i intresseföretag

	Organisationsnr.	Säte	SAS koncernens innehav kapitalandel %	Kapitalandel	
				2001	2000
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	311	249
Cimber Air A/S	409619	Sönderborg, 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
Grönlandsfly A/S	30672	Nook, Grönland	37,5	68	59
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Lettland	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
Eliminering av internvinst gällande 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	Köpenhamn, Danmark	-	-	14
Casino Copenhagen K/S	15751274	Köpenhamn, Danmark	50,0	42	34
SNR Amsterdam Hotel CV	34114651	Amsterdam, Nederländerna	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	-
Övrigt				6	10
Aktiereserv				-	-80
<b>Summa</b>				<b>1 128</b>	<b>977</b>

Andelar i intresseföretag redovisas hos ägarföretaget genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. Koncernens egna kapital uppgick per balansdagen, 2001-12-31 till 15 544 MSEK. Om andelar i intresseföretag hade redovisats enligt anskaffningsmetoden hade koncernens egna kapital uppgått till 15 855 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 58 (27), Cimber Air 72 (72), Skyways Holding AB 73 (78), air-Baltic Corporation A/S 90 (-) och i Newco Airport Services S.A. med 119 (-) MSEK.

## Not 16 – Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2001	2000
airBaltic Corporation A/S	48	32
Commercial Aviation Leasing Ltd	336	307
Spanair S.A.	566	-
<b>Summa</b>	<b>950</b>	<b>339</b>

## Not 17 – Aktier och andelar

	Antal aktier/ andelar	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
Expo Investment Partnership	10 000	12,2	DKK 100 000	191,2
Copenhagen International Hotels K/S, Köpenhamn	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 Hotellis 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 Flygbränsle- hantering AB, Stockholm	720	16,8	SEK 720	0,7
Övriga				0,2
<b>Summa aktier och andelar</b>				<b>359,4</b>

## Not 18 – Pensionsmedel, netto

	2001	2000
Pensionsmedel, netto, överfonderade ordningar	6 250	4 582
Pensionsmedel, netto, underfonderade ordningar	-1 078	-1 004
<b>Summa</b>	<b>5 172</b>	<b>3 578</b>

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

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

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

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

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

Forts. Not 18

Förmånsbaserade pensionsordningar	2001	2000
Årets pensionsintjänning	-842	-593
Ränta på pensionsavsättningar	-1 249	-1 134
Årets avkastning på fonderade medel	2 155	2 028
Årets amorteringar av estimatavvikelser och planändringar	49	293
Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar	113	594

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjänning beräknat enligt gällande parametrar.

Kostnad för premiebaserade pensionsordningar uppgick till 717 (731) MSEK.

	2001	2000
Status per 31 december		
Fonderade medel	27 268	24 111
Pensionsförpliktelser	-21 941	-18 288
Differens fonderade medel och förpliktelser	5 327	5 823
Ej resultatförda planändringar samt estimatavvikelser inklusive verklig avkastning	-155	-2 245
<b>Bokförd tillgång</b>	<b>5 172</b>	<b>3 578</b>

#### Not 19 – Varulager och förråd

	2001	2000
Förråd, flygmateriel	1 091	861
Förråd, övrigt	163	206
Varulager	267	221
<b>Summa</b>	<b>1 521</b>	<b>1 288</b>
Värderat till anskaffningskostnad	1 486	1 272
Värderat till nettoförsäljningsvärde	35	16
<b>Summa</b>	<b>1 521</b>	<b>1 288</b>

#### Not 22 – Eget kapital

MSEK	Aktie-kapital	Överkurs-fond	Kapitalan-delsfond	Övr. bundna reserver	Ack. kursdiff. bundna res.	Fritt eget kapital	Ack. kurs-diff fria res.	Totalt Eget kap.
<b>Proforma 2001-01-01</b>	<b>1 645</b>	<b>488</b>	<b>165</b>	<b>5 712</b>	<b>200</b>	<b>9 312</b>	<b>-2</b>	<b>17 520</b>
Aktiekonvertering*	-27	-	-	-271	-	-	-	-298
Valutakursdifferens	-	-	-	-6	593	-959	512	140
Utdelning	-	-	-	-	-	-754	-	-754
Förskjutning bundet/fritt kapital	-	-	28	-321	-	293	-	-
Årets resultat	-	-	-	-	-	-1 064	-	-1 064
<b>Utgående balans 2001-12-31</b>	<b>1 618</b>	<b>488</b>	<b>193</b>	<b>5 114</b>	<b>793</b>	<b>6 828</b>	<b>510</b>	<b>15 544</b>

\* Av totalt utestående aktier i SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB, 164 500 000, har endast 161 816 396 bytts mot nyemitterade aktier i SAS AB. 253 MSEK har utbetalts för tvångsinlösen. Därtill har 45 MSEK erlagts i samband med emissionsprospekt m.m. Detta påverkar koncernens eget kapital negativt med totalt 298 MSEK.

Minoritetsintressen	MSEK
Ingående balans 2001-01-01	131
Minoritetsandelar i årets resultat	27
Förvärvade bolag	91
Valutakurseffekt	14
<b>Utgående balans 2001-12-31</b>	<b>263</b>

#### Not 23 – Övriga avsättningar

MSEK	Omstrukturering	Lojalitetsprogram	Övriga avsättningar	Total
<b>Ingående balans 2001-01-01</b>	<b>75</b>	<b>609</b>	<b>35</b>	<b>719</b>
Avsättningar /ianspråktaga avsättningar, netto	16	158	4	178
Förvärvade bolag	278	138	58	474
Valutakurseffekter	9	-	4	13
<b>Utgående balans 2001-12-31</b>	<b>378</b>	<b>905</b>	<b>101</b>	<b>1 384</b>

Forts. Not 18.

I vissa pensionsordningar har den verkliga avkastningen varit lägre än SAS beräknade långsiktiga avkastning om 8,8% vilket avspeglas i posten ej intäktsförda estimatavvikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltnings-tillgångarna var under år 2000, 6,5%. Informaton om faktisk avkastning för 2001 föreligger ännu ej.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltnings-tillgångar samt ej resultatförda planändringar samt estimatavvikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2001	2000
Ingående balans	3 578	2 498
Årets resultatpåverkan	113	594
Inbetalda premier	1 497	1 100
Utnyttjande/utbetalning av företagsanknutna medel i Alecta	-229	-649
Förändring av estimatavvikelser samt pensionsplaner	96	32
Pensionsmedel, netto, i förvärvade företag	57	-
Valutakurseffekt	60	3
<b>Utgående balans</b>	<b>5 172</b>	<b>3 578</b>

Av totala pensionsförpliktelser 21 941 (18 288) MSEK var 20 498 (16 702) MSEK fonderade och 1 443 (1 586) MSEK ofonderade.

#### Not 20 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Häri ingår 52 MEUR, eller 490 MSEK, som utbetalts till spärrat konto avseende förvärv av ytterligare aktier i Spanair.

#### Not 21 – Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar per 31 december 2001 består till största delen av depositioner och placeringar i statspapper. I kortfristiga placeringar ingår även spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge med 299 (184) MSEK.

#### Not 24 – Långfristiga skulders förfallotid

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

	2001	2000
Förlagslån	920	840
Obligationslån	5 539	–
Övriga lån	7 802	4 596
Övriga skulder	21	30
<b>Summa</b>	<b>14 282</b>	<b>5 466</b>

#### Not 25 – Förlagslån

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

#### Not 26 – Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 5 539 (541) MSEK, varav kortfristig del 0 (541) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående
			skuld i MSEK
1 000 milj JPY	1,000%	01/07	81
1 000 milj JPY	1,120%	01/07	81
5 500 milj JPY	1,305%	01/08	447
750 milj CZK	5,220%	01/08	220
500 milj EUR	6,000%	01/08	4 710
<b>Summa</b>			<b>5 539</b>
Avgår amorteringar 2002			0
<b>Summa</b>			<b>5 539</b>

Ovanstående lån är till viss del omlagt till andra valutor och andra räntebindingstider genom ingångna valuta- och ränteswapavtal samt valutaterminer. Skuldens valutaexponering är därmed förändrad, se avsnitt om finansiell riskhantering (sid 24-25).

#### Not 27 – Övriga lån

	2001	2000
Finansiella leasar	5 302	3 891
Övriga lån	9 640	6 949
<b>Summa före amortering</b>	<b>14 942</b>	<b>10 840</b>
Avgår amortering 2002 resp. 2001	-2 463	-2 119
<b>Övriga lån enligt balansräkningen</b>	<b>12 479</b>	<b>8 721</b>

Av ovanstående lån i utländsk valuta redovisas 3 994 (520) MSEK till valutakursen vid anskaffningstillfället.

#### Not 28 – Långfristiga skulder till intresseföretag

	2001	2000
Casino Denmark A/S	51	42
airBaltic Corporation A/S	9	–
<b>Summa</b>	<b>60</b>	<b>42</b>

#### Not 29 – Finansiella derivat

SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin hantering av exponering och risker vilket framgår i avsnittet om finansiell riskhantering (sid 24-25). Resultateffekten hänförlig till valuta- och räntederivat realiseras löpande under året och kontraktens värdeförändring beaktas i resultatet. För valutaterminer och optioner som är gjorda för att säkra framtida kommersiella flöden och investeringar redovisas resultateffekten vid respektive kontraktets förfallotidpunkt. Utestående volym samt dess marknadsvärde per 31 december 2001 visas i tabellen nedan. En stängning av samtliga utestående derivatinstrument till marknadsmässiga kurser per 31 december 2001 skulle ge en positiv resultateffekt om 6 MSEK, samt ett positivt kassaflöde om 193 MSEK.

Utestående finansiella derivat	Nominellt värde MSEK	Marknadsvärde MSEK
Valutaswapavtal	1 562	-50
Valutaterminskontrakt	23 730	-100
Ränteswapavtal och övriga räntederivat	29 192	+343

#### Not 30 – Kortfristiga lån

Beviljad checkräkningskredit uppgår till 369 (436) MSEK varav 211 (87) MSEK är utnyttjad.

#### Not 31 – Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Redovisnings- och värderingsprinciper sidan 85.

Den i trafikavräkningskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2001 till 494 (434) MSEK.

#### Not 32 – Ställda panter

	2001	2000
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Inteckningar i fast egendom	260	235
Inteckningar i flygplan	2 050	691
Företagsinteckningar	–	2
Fordringar	–	8
Andelar i dotterföretag	0	0
Avseende depositioner:		
Spärrade bankmedel	72	28
<b>Summa</b>	<b>2 382</b>	<b>964</b>

#### Not 33 – Ansvarsförbindelser

	2001	2000
Swaptransaktioner	198	205
Ansvarsförbindelser, övriga	1 419	673
<b>Summa</b>	<b>1 617</b>	<b>878</b>

I ansvarsförbindelser ingår brutto 198 (205) MSEK hänförligt till swaptransaktioner. SAS ingår löpande valuta- och räntekontrakt. De värden som anges avser lån efter swaptransaktioner vars bokförda värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen samt det upplupna värdet av valuta- och räntekontrakt.

I managementavtalen för 29 hotell garanterar Rezidor SAS Hospitality A/S en minsta årlig cash flow fram till år 2006-2024. För flera av avtalen är garantin begränsad till ett maximalt belopp över kontraktstiden och i vissa fall även till ett maximalt belopp per år. Under 2001 har garantibetalningar om 46 MSEK elagts.

I övriga ansvarsförbindelser ingår 443 (-) MSEK avseende garantier för flygplansleasing i Air Botnia.

På grund av sin storlek är SAS koncernen härutöver inblandad i tvister av vilka vissa kommer att bli rättsligt prövade. För de fall det bedöms föreligga sannolika och kvantifierbara förlustrisker görs avsättningar löpande.

### Not 34 – Hyresförpliktelser

SAS koncernens olika affärsområden har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007>
Flygplan	2 278	1 931	1 577	1 378	1 239	2 510
Hotellfastigheter	736	873	576	859	822	10 681
Övriga fastigheter	845	832	790	776	771	9 166
Maskiner och inventarier	33	32	30	14	12	2
<b>Totalt (MSEK)</b>	<b>3 892</b>	<b>3 668</b>	<b>2 973</b>	<b>3 027</b>	<b>2 844</b>	<b>22 359</b>

Hyreskontrakten löper på mellan ett och sjuttioett år och enskilda objekt med årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala leasingavgiften under 2001 avseende operationell leasing var 3 609 (2 943) MSEK. Vidareuthyrning av leasade objekt förekom ej.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

Sale leaseback affären med 30 st MD-80 flyg som genomfördes tillsammans med GECAS i december 1999, förväntas ge en årlig hyreskostnad på cirka 352 MSEK. Avtalet löper till och med december 2009.

I samband med sale leaseback affären av Boeing 767-300 under perioden 1994-2001 återinhyrs på operationell lease nio flygplan enligt hyreskontrakt som löper på 2-25 månader. För 2002 uppgår kostnaden till 495 MSEK. Hyreskostnaden för 2003 uppgår till 321 MSEK.

SAS har i december 2001 sålt flygplatsrelaterade egendomar. Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate till en köpeskilling av 3 020 MSEK. SAS har samtidigt återhyrt via operationella leasingkontrakt samtliga byggnader på 20 år och har option att på vissa villkor återköpa hela eller delar av byggnadsbeståndet efter 10 år. Hyran uppgår under 2002 till 209 MSEK.

SAS och Linjeflyg AB ("SAS") å ena sidan och Luftfartsverket å andra

sidan träffade i mars 1988 avtal om full ersättning till Luftfartsverket i samband med uppförandet av Terminal 2 på Arlanda. Genom avregleringen av inrikesflyget per den 30 juni 1992 har förutsättningen för nämnda avtal förändrats. En principöverenskommelse mellan SAS och Luftfartsverket träffades 1992-11-25 med innebörden att SAS utöver en rörlig passageraravgift ska erlägga en fast avgift till Luftfartsverket under åren 1993-2005. Den totala hyresförpliktelsen för perioden 1997-2005 uppgår till 258 MSEK. SAS hävdar att samtliga flygbolag på ett konkurrensneutralt sätt ska bära sin andel av Luftfartsverkets kapacitetskostnader för Terminal 2, d.v.s. att alla flygbolag ska betala samma kostnad per passagerare. Omförhandlingar av avtalet har hittills varit resultatlösa och SAS har därför vidtagit rättsliga åtgärder och krävt återbetalning av under perioden 1993-1996 erlagda belopp samt betalningsbefrielse för tiden därefter. Genom en dom av Norrköpings tingsrätt i december 1999 har SAS talan bifallits i alla avseenden. Domen överklagades av Luftfartsverket till Göta hovrätt, som fastställde tingsrättens domslut i april 2001. Luftfartsverket har ansökt om prövningstillstånd i Högsta domstolen. Besked i frågan om prövningstillstånd förväntas inom kort.

### Not 35 – Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar

	2001	2000
Realisationsvinst enligt kassaflödesanalysen	1 826	1 756
Kostnader vid in- och utfastning av flygplan	-684	-218
Valutaeffekt i resultatet från försäljning av flygplan	-492	-
Realisationsvinst enligt resultaträkningen	650	1 538

### Not 36 – Förvärv av dotterföretag

I december förvärvades Braathens. Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalysen följande:

Immateriella anläggningstillgångar	7
Materiella anläggningstillgångar	2 648
Finansiella anläggningstillgångar	990
Omsättningstillgångar	117
Kortfristiga fordringar	731
Likvida medel	279
Avsättningar	-691
Långfristiga skulder	-715
Kortfristiga skulder	-2 785
Summa	581
Goodwill	524
Utbetald köpeskilling	1 105
Likvida medel i Braathens	-279
Påverkan på koncernens likvida medel	826

### Not 37 – Revisionsarvoden

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana arbetsuppgifter ingår också. Allt annat betraktas som övriga uppdrag.

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag samt för övriga uppdrag.

	Koncernen		Moderbolaget
	2001	2000	2001
<b>Deloitte &amp; Touche</b>			
Revisionsuppdrag	9	7	*
Övriga uppdrag	11	7	1
<b>Summa Deloitte &amp; Touche</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>1</b>
<b>Andra revisionsföretag</b>			
Revisionsuppdrag	0	1	-
Övriga uppdrag	1	1	-
<b>Summa andra revisionsföretag</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>Totalt</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>1</b>

\* Arvode avseende revision för moderbolaget ingår i arvode för SAS konsortiet och ingår sålunda i belopp för koncernen.

### Not 38 – Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 384 (301) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 397 (426) MSEK.



### Not 39 – International Accounting Standards (IAS)

SAS årsredovisning har upprättats enligt god redovisningssed i Sverige.

#### Skillnader mellan god redovisningssed i Sverige och IAS

För finansiella instrument skiljer sig IAS (IAS 39) och god redovisningssed i Sverige främst vad avser redovisning av derivatinstrument, marknadsnoterade värdepapper och säkringstransaktioner.

Enligt IAS 39 skall derivatinstrument värderas till verkligt värde och redovisas i balansräkningen. Värdeförändringar redovisas över resultaträkningen. Enligt god redovisningssed i Sverige redovisas derivatinstrument "off-balance".

Enligt IAS 39 värderas marknadsnoterade värdepapper till verkligt värde och värdeförändringar redovisas över resultaträkningen. Enligt god redovisningssed i Sverige redovisas dessa värdepapper enligt lägsta värdets princip där justeringar till verkligt värde redovisas över resultaträkningen.

Enligt IAS 39 redovisas värdeförändringar på derivatinstrument som avser att säkra framtida kassaflöden ("cash flow hedge") direkt mot eget kapital. Resultateffekten redovisas vid respektive kontrakts förfallotid-

#### Forts. not 39

punkt. Enligt god redovisningssed i Sverige redovisas sådana säkringstransaktioner "off-balance" och resultatredovisas i samma period som den säkrade positionen stängs.

Tillämpning av IAS ger följande effekt på koncernens nettoresultat och eget kapital.

	Januari-december 2001
Nettoresultat enligt svenska redovisningsprinciper	-1 064
Finansiella instrument	17
Uppskjuten skatt	-5
Nettoresultat enligt IAS	-1 052

	31 december 2001
Eget kapital enligt svenska redovisningsprinciper	15 554
Finansiella instrument	-308
Uppskjuten skatt	86
Eget kapital enligt IAS	15 332

### Not 40 – Dotterföretag i SAS koncernen

	Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde, TSEK	Andel eget kapital, TSEK
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	567,4	4 699,6
SAS Norge AS	Bærum	811 176 702 00	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>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	u.s.	100	15 949,0	15 949,0
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	u.s.	100	632,9	632,9
					16 581,9	16 581,9
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
Widerøe's Flyveselskap 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	Köpenhamn	25578104	292 703	100	344,2	373,3
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	670,5	658,8
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	u.s.	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
Övriga					1,3	7,2
					2 232,9	2 844,2
<i>Ägda av SAS konsortiets dotterföretag:</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	Köpenhamn	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

\* Varav 488 440 aktier tvångsinlöstes i januari 2002.

# SAS AB, moderbolag

## Resultaträkning 23 februari – 31 december 2001

MSEK	Not	2001
Personalkostnader	1	-0,2
Övriga rörelsekostnader		-7,4
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-7,6</b>
Anticiperad utdelning*		126,7
Räntekostnader och liknande resultatposter		-16,4
<b>Resultat före skatt</b>		<b>102,7</b>
Skatt på årets resultat		-
<b>Årets resultat</b>		<b>102,7</b>

\* Utdelning från SAS Danmark A/S om 100 MDKK. Årets resultat i SAS AB redovisades i SAS koncernens bokslutskommuniké den 12 februari 2002 till -24,0 MSEK. Anticiperad utdelning från SAS Danmark A/S om 126,7 MSEK medför att årets resultat redovisas till 102,7 MSEK.

## Balansräkning 31 december 2001

MSEK	Not	2001
<b>TILLGÅNGAR</b>		
<b>Anläggningstillgångar</b>		
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>		
Aktier i dotterföretag	2	3 021,5
		<b>3 021,5</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>		
<b>Kortfristiga fordringar</b>		
Fordringar hos koncernföretag		127,9
Övriga fordringar		0,5
		<b>128,4</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>3 149,9</b>

MSEK	Not	2001
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		
<b>Eget kapital</b>		
<b>Bundet eget kapital</b>		
Aktiekapital, 161 816 396 aktier à 10 SEK	3	1 618,2
<b>Fritt eget kapital</b>		
Årets resultat		102,7
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 720,9</b>
<b>Långfristiga skulder</b>		
Långfristiga skulder till SAS konsortiet		1 277,9
		<b>1 277,9</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Skulder till SAS konsortiet		129,1
Övriga skulder		21,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1,0
		<b>151,1</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>3 149,9</b>

## Noter

### Not 1 – Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

VD är anställd i SAS AB. Personalkostnad för VD har belastat SAS konsortiet. Ingen övrig personal är anställd i bolaget.

	2001
Styrelsearvoden har utgått med till nuvarande och tidigare styrelseledamöter för perioden 1 juli-31 december 2001	1,7
Sociala kostnader har utgått avseende nuvarande och tidigare styrelseledamöter	0,2
	<b>1,9</b>

### Not 2 – Aktier i dotterföretag

	Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel %	Bokfört värde, TSEK
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	567,4
SAS Norge AS	Bærum	81 117 670 200	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
					<b>3 021,5</b>

\* varav 488 440 aktier tvångsinlöstes i januari 2002.

### Not 3 – Eget kapital

Forändring av eget kapital	Aktiekapital	Fritt eget kapital	Summa
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

### Not 4 – Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte & Touche har utgått med 828 TSEK avseende övriga uppdrag i samband med en SAS-aktie samt förvärv av Braathens.

Arvode för revision för verksamhetsåret 2001 har belastat SAS konsortiet. Se SAS koncernen not 37.

# Förslag till vinstdisposition

## SAS koncernen

Enligt koncernens balansräkning per den 31 december 2001 uppgick fritt eget kapital till 7 338 MSEK. Härav beräknas 11 MSEK åtgå för avsättning till bundna reserver.

SAS AB	MSEK
Årets resultat	102,7
Summa fritt eget kapital	102,7
Styrelsen föreslår att beloppet disponeras på följande sätt:	
Avsättning till reservfond	10,3
I ny räkning överföres	92,4
Summa	102,7

Stockholm den 27 februari 2002

<b>Jacob Wallenberg</b> <i>Vice ordförande</i>	<b>Egil Myklebust</b> <i>Ordförande</i>	<b>Fritz H. Schur</b>
<b>Anitra Steen</b>	<b>Berit Kjöll</b>	<b>Lars Rebien Sørensen</b>
<b>Ulla Grøntvedt</b>	<b>Ingvar Lilletun</b>	<b>Helmuth Jacobsen</b>

**Jørgen Lindegaard**  
*Verkställande direktör och Koncernchef*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 1 mars 2002.  
I denna kommenteras moderbolagets och koncernens olika räkenskapsår.

Deloitte & Touche AB

**Jan Åke Magnuson**  
*Auktoriserad revisor*

## Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS AB, organisationsnummer 556606-8499

Vi har granskat årsredovisningen för moderbolaget avseende räkenskapsåret 23 februari – 31 december 2001, koncernredovisningen avseende 1 januari – 31 december 2001, bokföringen samt styrelsen och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB. *För en utförlig beskrivning av bakgrunden till de skilda räkenskapsåren, hänvisar vi till redogörelsen i årsredovisningens avsnitt avseende ny koncernstruktur.* Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som under-

lag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 1 mars 2002

Deloitte & Touche AB

**Jan Åke Magnuson**  
*Auktoriserad revisor*

## SAS ABs styrelse

### Styrelsen består av nio ledamöter

Sex ledamöter utses av aktieägarna i SAS AB.

Arbetsgrupperna i Danmark, Norge och Sverige utser enligt lag och särskild överenskommen ordning tre ledamöter samt sex suppleanter för dessa.

Styrelsen har inom sig valt en ordförande och en vice ordförande. Styrelsens arbete och åligganden följer den svenska aktiebolagslagen och den av styrelsen fastställda arbetsordningen.

Den löpande förvaltningen sköts av den verkställande direktören. Styrelsen meddelar närmare föreskrifter angående de befogenheter och förpliktelser som tillkommer VD.

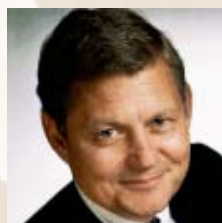
Styrelsen har ansett det vara mest rationellt att styrelse och VD i såväl SAS AB som i SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB och Konsortiet Scandinavian Airlines System består av samma personer liksom att styrelseordföranden i SAS AB också är ordförande i de övriga nämnda företagen. En sådan personunion ger enligt styrelsen i SAS AB goda förutsättningar för en nära relation mellan aktieägare och verksamhet samt bedöms förenkla ledning och förvaltning av SAS koncernen.

#### Nomineringskommitté

I enlighet med bestämmelser i SAS ABs bolagsordning har vid extra bolagsstämma den 6 november 2001 en nomineringskommitté tillsatts för att förbereda styrelsevalet vid nästkommande ordinarie bolagsstämma. Nomineringskommittén, som består av sju representanter för de större aktieägarna, har till syfte att bidra till en lämplig och representativ styrelsesammansättning. Ledamöterna i nomineringskommittén är Ramsay Brufer, Alecta, Thomas Egebo, danska Trafikministeriet, Henrik Heideby, PFA, Pia Rudengren, Wallenbergstiftelserna, Reier Søberg, norska Näringsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning och Claes Ånstrand, svenska Näringsdepartementet.



**Egil Myklebust, född 1942**  
Styrelseordförande  
Styrelseordförande i Norsk Hydro.  
Styrelseuppdrag: European Round Table, Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (styrelseordförande 1998 och 1999), Norske Skog ASA.  
Aktieinnehav: 0



**Jacob Wallenberg, född 1956**  
Vice ordförande  
Styrelseordförande i SEB, Skandinaviska Enskilda Banken.  
Styrelseuppdrag: Vice ordförande i styrelserna för Atlas Copco, Electrolux, Investor och Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse samt ledamot i styrelserna för ABB, EQT, WM-data, Marianne och Marcus Wallenbergs Stiftelse, AU Föreningen Svenskt Näringsliv och Nobelstiftelsen.  
Aktieinnehav: 5 000



**Berit Kjöll, född 1955**  
Verkställande direktör i Flytoget AS.  
Styrelseuppdrag: DnB Holding ASA, GASSCO, IARO (International Air Rail Organisation), TusenFryd ASA, Skiforeningen.  
Aktieinnehav: 0



Vid en extra bolagsstämma i SAS AB den 6 november valdes Egil Myklebust, Berit Kjøll, Fritz H. Schur, Anitra Steen, Lars Rebien Sørensen och Jacob Wallenberg till nya styrelseledamöter. Egil Myklebust utsågs till styrelsens ordförande.



**Fritz H. Schur, född 1951**  
Verkställande direktör för företagen i Fritz Schur-gruppen.

Styrelseuppdrag: CIC A/S, Post Danmark, Bluecom Holding A/S, D.L. Clémens Eff. A/S, Dagmar Sørensen Holding A/S, Styrelseordförande i Det Danske Klasselotteri A/S, Vice styrelseordförande i Brdr. Klee A/S.  
Aktieinnehav: 20 000



#### Personalrepresentanter

**Ulla Gröntvedt, född 1948**  
Verksam inom SAS i Sverige.  
Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2001.

Aktieinnehav: 0  
*Suppleanter:*  
Sven-Erik Olsson, förste suppleant  
Gertie Gambe, andre suppleant.



**Anitra Steen, född 1949**  
Verkställande direktör i Systembolaget AB.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande Stockholms universitet, styrelseledamot Svenskt Näringsliv samt Almega.  
Aktieinnehav: 0



**Helmuth Jacobsen, född 1945**  
Verksam inom SAS i Danmark.  
Ledamot i SAS Konsortiets styrelse sedan 1998 och sedan 2001 i SAS ABs styrelse.

Aktieinnehav: 319.  
*Suppleanter:*  
Nicolas E. Fischer, förste suppleant  
Jens Tholstrup Hansen, andre suppleant.



**Lars Rebien Sørensen, född 1954**  
Verkställande direktör i Novo Nordisk A/S.

Styrelseuppdrag: The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), ZymoGenetics Incorporated.  
Aktieinnehav: 0



**Ingvar Lilletun, född 1938**  
Verksam inom SAS i Norge.  
Ledamot i SAS Konsortiets styrelse sedan 1979 och sedan 2001 i SAS ABs styrelse.

Aktieinnehav: 0  
*Suppleanter:*  
John Lyng, förste suppleant  
Olav H. Lie, andre suppleant.

#### Revisorer

Deloitte & Touche AB  
Huvudansvarig revisor:  
Jan Åke Magnuson  
Aukt. revisor

# SAS koncernledning



Marie Ehrling, Bernhard Rikardsen, Henry Sténson, Gunnar Reitan och Jørgen Lindegaard.

## **Jørgen Lindegaard, född 1948.**

Verkställande direktör och koncernchef.

Har en bakgrund inom telekommunikation och har sedan 1975 innehaft ett flertal ledande befattningar och bl.a. varit VD i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S och direktör i TeleDanmark. Han kom till GN Store Nord A/S 1996 och utsågs till dess VD och koncernchef 1997. Han tillträdde den 8 maj 2001.

Styrelseordförande i Sonofon Holding A/S, styrelsemedlem i Finansieringsinstitutet for Industri og Håndværk A/S samt i Telenor AS.

Aktieinnehav: 4 000

## **Marie Ehrling, född 1955.**

Vice koncernchef och Chief Operating Officer samt Accountable Manager för SAS Airline.

Medlem av SAS Management Team från oktober 1997 fram till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management och ansvarig för Airline Operations. Sedan 7 augusti COO för SAS Airline.

Ansvarig för SAS externa relationer i Sverige.

Anställdes i SAS 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994. Från oktober 1997 ansvarig för Station Services Division från januari 2001 Scandinavian Ground Services. Tidigare erfarenhet som finansanalytiker på 4:e AP-fonden, informationssekreterare på Utbildnings-, Ekonomi- respektive Budgetdepartementet.

Styrelsemedlem i AB Lindex samt i Svenskt Näringsliv.

Aktieinnehav: 0

## **Gunnar Reitan, född 1954.**

Vice koncernchef och Chief Financial Officer.

Medlem av SAS Management Team från september 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management med ansvar för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, investor relations, informationsteknologi samt asset management.

Ansvarig för SAS externa relationer i Norge.

Anställdes i SAS 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Innehaft positionen som Vice koncernchef & CFO sedan 1993.

Erfarenheter från bank-, industri- och transportområdet.

Styrelsemedlem i Alecta Pensionsförsäkring Ömsesidigt, Vital Forsikring A/S samt i Leif Høegh & Co ASA.

Aktieinnehav: 1 000

## **Bernhard Rikardsen, född 1956.**

Senior Vice President.

Medlem av SAS Management Team och ansvarig för stabsfunktion Human Resources från november 1993 till 8 maj 2001. Sedan 8 maj medlem av SAS Group Management och ansvarig inom Human Resources för koncernstabsfunktioner inom strategiskt ledarskap, medarbetar- och fackliga relationer, human kapital, arbetsmiljö och lönepolitik.

Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990.

Aktieinnehav: 0

## **Henry Sténson, född 1955.**

Senior Vice President.

Medlem av SAS Management Team från mars 1998 till 8 maj 2001 med ansvar för stabsfunktionen Public Relations & Government Affairs. Sedan 8 maj 2001 medlem av SAS Group Management och ansvarig för koncernstabsfunktionen Communications rörande områdena Intern och Extern kommunikation, Myndighetskontakter, Kundrelationer och Varumärkesstrategi.

Tidigare arbetat som informationschef på Volvo Flygmotor AB, chef för Automotive Communications i AB Volvo, informationsdirektör hos Saab Aircraft AB samt Informationsdirektör i Volvo Car Corporation.

Styrelseordförande i European Centre for Public Affairs.

Aktieinnehav: 0

# Miljöredovisningen i sammandrag



Målen står fast  
Nyckeltal och index  
Verksamheten 2001  
Miljö och ekonomi  
Miljöredovisningen på Internet



# Innehåll

<b>Nyckeltal</b>	<b>104</b>
Kortfattad redovisning av utvecklingen av SAS koncernens viktigaste miljörelaterade nyckeltal.	
<b>Miljöindex</b>	<b>104</b>
Utvecklingen av Miljöindex (1996–2001) för SAS Airline.	
<b>Verksamheten 2001</b>	<b>105</b>
En beskrivning av SAS koncernens huvudsakliga miljöpåverkan, det nya sättet att styra och strukturera miljöarbetet inom SAS, omvärldsfaktorer samt de viktigaste miljörelaterade händelserna under året.	
<b>Resursanvändning och miljöpåverkan</b>	<b>111</b>
En bild som visar SAS koncernens resursanvändning och miljöpåverkan. Illustrationen omfattar hela SAS koncernens verksamhet och inte som tidigare enbart SAS Airline.	
<b>Miljö och ekonomi</b>	<b>112</b>
En sammanfattning av den information som lämnas i miljö- och ekonomiavsnittet i miljöredovisningen på nätet. Utgångspunkten för den information som lämnas här är att den är av väsentlig betydelse för SAS koncernens ekonomi och innebär betydande miljöpåverkan.	
<b>Guide till miljöredovisningen på Internet</b>	<b>114</b>
Introduktion till och beskrivning av SAS koncernens Miljöredovisning 2001 på nätet.	

## Kontakt med SAS i miljöfrågor

E-post: [environment@sas.se](mailto:environment@sas.se)

Post: SAS, Niels Eirik Nertun, OSLPP, NO-0800 Oslo

Telefax: +47 64 81 83 70



## ”Våra mål står fast”

Trots lågkonjunkturen och den djupdykning som flyg- och reseindustrin gjorde efter den 11 september, ser vi en långsiktig tillväxt inom flygbranschen. Skall flyget, som förutspås av FN:s klimatpanel IPCC, ha en tillväxt på cirka 5% per år till 2015 innebär det en ökad miljöbelastning. Därför har vi som mål att samtidigt klara tillväxten och minska den relativa miljöbelastningen.

Våra miljömål står fast, lågkonjunktur till trots. Vår policy om ständiga förbättringar gäller även i kristider. Under 2002 kommer vi att utveckla miljöprogram för både flyg- och hotellverksamheten som skall bli de mest ambitiösa i respektive bransch. Samtidigt vill vi naturligtvis förbättra sättet att redovisa detta miljöarbete.

Förra året fick vi ta emot fler hedersbetydelser än någonsin för vår miljöredovisning. SAS Miljöredovisning 2000 vann priset för bästa miljöredovisning i både Danmark och Norge. I Sverige fick den högst poäng av alla i Deloitte & Touches årliga utvärdering av miljöredovisningar, och dessutom omdömet – ”en miljöredovisning av internationell toppklass”.

I Sverige, Danmark och Norge har nomineringskommittéerna, oberoende av varandra, nominerat SAS Miljöredovisning 2000 till den europeiska tävlingen ”European Environmental Reporting Awards”. Priset delas ut i april 2002.

Trenden går mot att använda Internet för miljökommunikation. Vi har sedan två år tillbaka publicerat vår miljöredovisning på hemsidan i dynamisk form. Den har erbjudit läsaren möjlighet att hitta mer information än vad som varit tillgängligt i den tryckta redovisningen.

I år tar vi ett steg till och publicerar SAS Miljöredovisning 2001 endast på Internet. Det ni läser just nu är en sammanfattning av miljöredovisningen. All information som finns här, liksom den miljörelaterade informationen i årsredovisningen, är hämtad från den fullständiga miljöredovisningen. Den är i sin tur granskad av SAS koncernens externa revisorer.

För en mer komplett bild av SAS koncernens miljöarbete under året hänvisar vi därför till SAS Miljöredovisning 2001 på vår hemsida.

Ett viktigt skäl till att vi presenterar en sammanfattning av miljöredovisningen i årsredovisningen är att vi vill förse investerare och andra kapitalmarknadsaktörer med för dem relevant miljöinformation. Allt för att de skall få bättre förutsättningar att förstå hur ett offensivt och effektivt



”I år tar vi ett steg till och publicerar miljöredovisningen endast på Internet. Vi tror och hoppas att vi har valt rätt väg”.

miljöarbete inom SAS koncernen kan bidra till en positiv utveckling av aktieägarvärdet.

Vi tror och hoppas att vi har valt rätt väg. Därför är vi mycket angelägna att föra en dialog med våra intressenter, både när det gäller vårt miljöarbete och sättet som vi redovisar det på. Ständig förbättring är vår policy och den gäller även miljökommunikationen.

Stockholm, februari 2002

Jørgen Lindegaard  
Verkställande direktör och Koncernchef

# Nyckeltal

## Miljönyckeltal SAS Airline

	2001	2000	1999
Miljöindex, 1996=100	80	82	88
Bränsleeffektivitet, kg/100 RPK	5,6	5,7	6,1
Kabinfaktor, %	64,7	67,0	64,0
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	4 110	4 095	4 164
g/RTK	1 449	1 447	1 470
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	14,8	14,3	14,5
g/RTK	5,2	5,1	5,1

## Miljönyckeltal Subsidiary & Affiliated Airlines

	2001	2000	1999
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), Braathens, 1 000 ton	404	419	452
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), Air Botnia, 1 000 ton	92	88	43
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), Widerøe, 1 000 ton	95	97	101

## Miljönyckeltal Airline Related Businesses

	2001	2000	1999
Andel anställda som genomgått miljöutbildning, SAS Media, %	83	NA	NA
Genomsnittligt antal läsare per Scanorama, SAS Media	22	21	16

## Miljönyckeltal Rezidor SAS Hospitality

	2001	2000	1999
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup>	2 462	2 822	2 460
Energiförbrukning, GWh	392	409	390
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), ton	6,13	NA	NA
Osorterat avfall, 1 000 ton	12	NA	NA

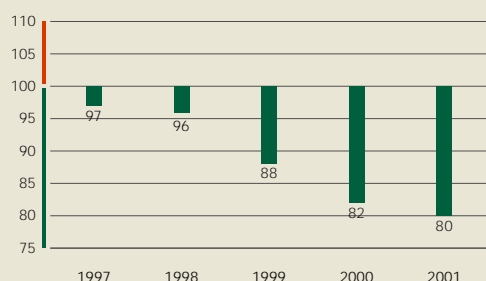
# Miljöindex

SAS Airline mäter utvecklingen av miljöprestanda med hjälp av ett miljöindex. Lägre index betyder bättre miljöprestanda. Under 2001 har det totala miljöindexet förbättrats med 2 enheter, vilket huvudsakligen förklaras av

förbättringar inom mark- och kabinverksamheten, medan flygverksamhetens andel av index i stort sett är oförändrad.

Miljöindex totalt, SAS Airline

1996=100



**SAS Airlines utveckling:** SAS Airlines miljöindex har 1996 som basår. Totalindex följer i allt väsentligt trenden i miljöindex för flygverksamheten då denna har störst vikt, 90%. Förbättringen 2001 förklaras främst av effektiviseringar av vatten- och energianvändningen inom kabinverksamheten sedan cateringleverantören tagit ny- eller ombyggda flygkök i drift. I markverksamheten bidrar bl.a. energieffektiviseringen till att index förbättrats. Flygverksamheten uppvisar en marginell förbättring. Nya beräkningsgrunder tillämpas för SAS Airlines miljöindex från och med 2000. Tidigare års index har räknats om för jämförbarhetens skull.

# Verksamheten 2001

## Miljöpåverkan

Flygverksamheten svarar för ca. 86% av SAS koncernens totala miljöpåverkan, vilket illustreras på sidan 111 under rubriken Resursanvändning och miljöpåverkan. Det handlar främst om förbrukning av fossilt bränsle, som vid förbränning leder till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket bidrar till en global klimatförändring. Förbränning av flygbränsle leder även till utsläpp av kväveoxider som lokalt bidrar till försurning av mark och vatten. Flyget medför också buller, vilket är ett lokalt miljöproblem.

Miljöpåverkan av övriga verksamheter, i synnerhet hotel- len, utgörs framför allt av energi- och vattenförbrukning. Övriga verksamheter genererar även en stor mängd avfall. Jämfört med SAS flygverksamhet är denna miljöpåverkan dock förhållandevis liten. Därför koncentreras nedanstående verksamhetsredovisning huvudsakligen på flyget och då i synnerhet på den enskilt största flygverksamheten – SAS Airline, som också sett till omsättning är det största affärsområdet.

## Omvärlden

Reseindustrin är extremt känslig för situationen i omvärlden. Både flyg- och hotellverksamhet, särskilt sådan som är beroende av turism, påverkas starkt av politiska konflikter, sociala oroligheter och miljökatastrofer. Allt sådant resulterar i minskat resande, vilket också bevisades efter terrordåden den 11 september.

Såväl flyg- som hotellverksamhet påverkas också starkt av priset på bränsle, el, vatten och avfall, speciellt oljepri- set fluktuerar starkt beroende på politiska faktorer.

Samtidigt skall också betonas att i den globaliserade ekonomin utgör reseindustrin, och därmed SAS koncer- nen, en väsentlig kommunikationslänk som bidrar till ökat värdeskapande för såväl enskilda företag som för bolagets tre hemländer. Till exempel är SAS en av Dan- marks största arbetsgivare.

Flygets betydelse för ekonomi och sysselsättning blev tydlig efter den 11 september. Under de påföljande två

månaderna försvann mellan 150 000 och 200 000 arbetstillfällen inom den globala flygindustrin. Det får i sin tur följdverkningar, genom att varje arbetstillfälle inom flygbolagen genererar cirka två andra arbetstillfäl- len i berörda lokalsamhällen.

## Krav och förväntningar

I takt med avregleringar och globalisering av ekonomin har kraven ökat på att framför allt de stora företagen skall axla ett större samhällsansvar. Ett av argumenten är att bland världens 100 största ekonomier återfinns 51 före- tag och 49 länder. Ett annat är att det framför allt är stor- företagen som är de stora vinnarna när det gäller globali- seringen.

Miljö- och människorättsorganisationer följer kontinu- erligt företagets agerande. Uppgifter om missförhållan- den sprids snabbt. Ett dåligt rykte beträffande miljöpåver- kan eller sociala förhållanden kan få omedelbara och nega- tiva konsekvenser för företagets affärer. Det kan handla om barnarbete, undermålig arbetsmiljö eller andra miss- förhållanden. I många fall är det underleverantörer som inte har skött sig, men det spelar ingen roll, de avslöjade missförhållandena drabbar lika ofta beställaren.

Det är ett av skälen till att företag ställer krav på sina underleverantörer att hålla en viss nivå när det gäller miljö- prestanda, etik och socialt ansvar. Sådana krav ställs även på reseindustrin och SAS koncernen som leveran- tör av flyg- och hotelltjänster.

Dessutom skall alla företag som infört miljölednings- system, vilka certifierats enligt ISO 14001 eller registre- rats enligt EMAS, se till att alla deras underleverantörer har ett miljöarbete som minst ligger i nivå med det egna företagets ambitioner.

## Ökat fokus på varumärken

Konsumenterna väntas i ökande grad inte bara se till pro- dukten i sig, utan vad företaget bakom den står för och representerar. Det har därför blivit allt viktigare för företa-



gen att dela värderingar med sina kunder och intressenter. Utveckling och vård av SAS koncernens varumärken blir därför av allt större betydelse.

#### Hållbar utveckling

Näringslivet har agerat på en rad olika sätt för att möta omgivningens krav och förväntningar, bland annat genom att bilda organisationer som World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) och ansluta sig till Global Reporting Initiative (GRI).

WBCSD, som är en organisation med 150 medlemsföretag, har tagit på sig rollen att betona näringslivets roll som ledare när det gäller hållbar utveckling. WBCSD lyfter särskilt fram frågor som eko-effektivitet, innovationer och företagens sociala ansvar.

GRI har bildats av FN:s miljöorgan UNEP i samarbete med den ideella organisationen CERES. GRI:s huvudsakliga uppgift är att ta fram riktlinjer för redovisning av de miljörelaterade, ekonomiska och sociala dimensionerna av företags arbete med att skapa en hållbar utveckling. Det vill säga en utveckling som ligger i linje med Agenda 21 som slogs fast vid FN-konferensen om miljö och utveckling i Rio de Janeiro 1992.

SAS följer med stort intresse utvecklingen inom såväl WBCSD som GRI. Till exempel avspeglas tankarna bakom WBCSD:s eko-effektivitetsprojekt i SAS Airlines miljöindex. SAS använder Deloitte & Touche's "Checklista för upprättande och utvärdering av frivilliga redovisningar", vid utformandet av miljöredovisningen. Denna checklista tar i sin tur hänsyn till GRI:s riktlinjer.

SAS koncernen, liksom dess affärsenheter och olika bolag, för dessutom en kontinuerlig dialog med olika intressenter. Förutom med kunder, leverantörer, politiker och myndigheter förs samtal med miljö- och människorättsorganisationer.

#### Klimatfrågan

Reseindustrins, och då i synnerhet flygbranschens, enskilt största miljöpåverkan är utsläpp av växthusgasen koldioxid. Inom SAS koncernen svarar flygverksamheten för huvuddelen av koldioxidutsläppen.

Allt som rör klimatfrågan är därför av central betydelse för SAS och för hela flygindustrin. Visserligen är kopplingen mellan utsläpp av växthusgaser och klimatförändringar föremål för en vetenskaplig debatt, men SAS har valt att följa försiktighetsprincipen och antar att koldioxidutsläppen påverkar klimatet.

Eftersom det finns ett direkt samband mellan minskning av koldioxidutsläpp från flygmotorerna och flygplanens bränsleförbrukning, sammanfaller SAS stråvan att av ekonomiska skäl hålla nere bränsleförbrukningen, med miljöambitionen att minimera koldioxidutsläppen.

Den internationella flygtrafiken står utanför Kyotoprotokollet om minskning av växthusgaser. Det betyder dock inte att den kommer att slippa ta sitt ansvar för att minska de globala utsläppen, enligt FN:s klimatkonvention. FN:s

flygorgan ICAO utreder hur flygtrafiken skall minska sina globala utsläpp av växthusgaser och lutar åt att ett system med helt öppen handel med utsläppsrättigheter är den mest rimliga lösningen. Det vill säga att flygbranschen, som under överskådlig tid är beroende av fossila bränslen – och därmed släpper ut växthusgaser – kan köpa utsläppsrättigheter från aktörer som lättare kan minska sina utsläpp genom att exempelvis byta till biobränslen.

#### Samarbeten

I synnerhet SAS Airline är mycket aktivt när det gäller miljöinriktade samarbeten. Förutom att vara en av pådrivarna när det gäller miljöfrågor i flygsamarbetet Star Alliance, deltar representanter för SAS Airline i en rad andra internationella sammanhang som är förknippade med flyg och miljö. Det gäller exempelvis inom ICAO, där SAS Airline representerar den internationella organisationen för flygbolag IATA i miljökommittén CAEP. SAS Airline ingår även i IATA:s miljöarbetsgrupp, driver miljöfrågor inom den internationella flygcateringorganisationen IFCA och i det europeiska flygsamarbetet AEA.

Liksom SAS Airline har Radisson SAS inlett samarbeten med såväl lokala som internationella organisationer, som exempelvis med Rädda Barnen. SAS Airline arbetar dessutom tillsammans med Världsnaturfonden, WWF, och den norska miljöorganisationen Bellona.

#### Forskning och utveckling

SAS Airline är ett av de flygbolag som mest aktivt driver miljöfrågorna i samband med beställningar av nya flygplan och motorer. SAS miljökrav har i flera fall varit avgörande för att få framför allt flygmotorindustrin att satsa på nya och mer miljöoptimerade lösningar. För närvarande driver SAS, tillsammans med Boeing och ett par motortillverkare, projekt för att finna lösningar som kan reducera buller från befintliga flygplan och motorer.

#### Ny organisation och ny miljöorganisation

SAS nya ledning fastställde en ny koncernstruktur och ledningsorganisation i maj 2001. Koncernledningen eller, som den heter inom SAS, Group Management (GM) består av fem personer, koncernchefen inräknad.

Koncernens verksamhet är inordnad i fyra affärsområden. Vid sidan av GM finns stabsfunktioner och stödfunktioner. De senare har även de gjorts till självständiga affärsenheter, varvid de har fått ett starkare miljöansvar.

Miljöfrågorna sorterar under Government and External Relations (GER) som är en stabsfunktion. GER rapporterar till SAS koncernens informationsdirektör som ingår i GM.

GER hanterar frågor som rör koncernens relationer med omvärlden, dvs. infrastruktur, miljö, myndighetskontakter, flygets rambetingelser samt övriga frågor som berör koncernens samhällsansvar. Därmed breddas ansvaret för miljöfrågorna och de får sin naturliga plats tillsammans med andra frågor som rör koncernens relationer med omvärlden.

För SAS Airline är miljöansvaret i huvudsak ett linjeansvar med en person som är ansvarig i varje land. Dessutom finns fackområdesansvariga som arbetar tvärs över organisationen. SAS Airlines miljödirektör fungerar också som rådgivare till koncernledningen i miljöfrågor.

Rezidor SAS Hospitality har en direktör för miljö och sociala frågor som rapporterar direkt till affärsområdeschefen. Därutöver finns en miljösamordnare på varje hotell och i vissa fall även en koordinator på regionnivå.

I övriga affärsområden finns miljöchefer eller miljösamordnare beroende på hur omfattande verksamheten är och hur stor miljöpåverkan den har.

Tidigare samordnades SAS koncernens miljöarbete via SAS Miljöforum. Det ersätts efter hand av nya formella grupper på olika nivåer samt nya nätverksgrupperingar för miljöfrågor. Det kan gälla miljöchefer på respektive affärsenhet, eller alla som arbetar med inköp, etc.

Den nya koncernstrukturen innebär att SAS ytterligare kan effektivisera miljöarbetet. Samtliga verksamheter kommer successivt att inordnas under den nya hållbarhetspolicyn.

#### Ledning och uppföljning

Mål och strategi för miljöarbetet fastställs årligen av Group Management. Till grund finns en miljöpolicy. Koncernens övergripande mål och strategier bryts sedan ned och omvandlas till operationella mål och planer för respektive affärsområde och bolag. Miljöarbetet är en integrerad del av den totala verksamhetsstyrningen, varför SAS koncernen inte har något separat miljöledningssystem.

SAS Miljöindex, som för närvarande endast omfattar SAS Airline, har under 2001 blivit ett allt viktigare styrinstrument. Det avrapporteras till GM två gånger om året. SAS koncernen har under 2001 börjat använda Balanced Scorecard (BSC) som en del av verksamhetsstyrningen. SAS Airlines ledningsgrupp har infört ett miljönyckeltal i sitt BSC.

Miljö ingår också som en punkt i de internkontrollrevisioner som regelbundet genomförs av Hälso-, Miljö- och Säkerhetsavdelningarna (HMS) inom SAS koncernen.

#### Sustainability- och miljöpolicy

Under 2001 har SAS koncernen formulerat en sustainabilitypolicy och som ytterligare förstärkning en implementeringspolicy, som gäller hela koncernen, se sidan 9.

En ny miljöpolicy som stödjer hållbarhetspolicyn har formulerats:

”SAS skall bidra till en hållbar utveckling genom att minimera sin miljöbelastning och optimera sin resursförbrukning.”

#### Övergripande miljömål

Målet är att SAS Airline skall vara det bästa flygbolaget i Europa på miljöområdet, ett mål som företaget anser sig uppfylla. Rezidor SAS Hospitality arbetar för att ta en ledande roll i den internationella hotellbranschen inom området ansvarsfullt företagande, där miljö och socialt ansvar är viktiga grundstenar.

#### Sätt att redovisa

De sifferuppgifter som lämnas i årsredovisningen beträffande miljöprestanda och -resultat kommer huvudsakligen från SAS koncernens mest betydande verksamheter, både ekonomiskt och ur miljösynpunkt, dvs. flyg och hotell. Uppgifterna har dock inte konsoliderats.

Förklaringen är att olika insamlings- och beräkningsmetoder har använts och legat till grund för respektive affärsområdes, bolags eller enhets miljödata. Orsaken är att SAS tidigare inte haft något samordnat miljöarbete på koncernnivå utan respektive bolag eller affärsenhet har drivit sitt eget miljöarbete. Fokus ur redovisningsperspektiv låg tidigare främst på flygets miljöpåverkan.

Avsikten är att utforma enhetliga insamlings- och beräkningsmetoder för att kunna styra och följa upp utvecklingen av koncernens miljöprestanda. Därmed blir





det även möjligt att presentera miljödata aggregerade på koncernnivå i kommande års- och miljöredovisningar.

#### Uppföljning av operativa miljömål

För information om hur SAS koncernen har uppfyllt sina miljömål hänvisas till SAS Miljöredovisning 2001 på Internet.

#### Viktiga händelser

Ny internationell bullercertifieringsstandard beslutades i oktober 2001. Den har även lett till utveckling av nya EU-direktiv om flygbuller, se också sidan 46.

Affärsuppörelsen mellan SAS och det norska flygbolaget Braathens kommer med all sannolikhet att leda till miljövinster, i synnerhet på den norska inrikesmarknaden. Samgåendet leder till att en hittills rådande överkapacitet kan minskas, varvid vinster kan uppnås både miljömässigt och ekonomiskt.

Om SAS och Braathens tillsammans uppnår en högre kabinfaktor i Norge innebär det lägre bränsleförbrukning, mindre koldioxidutsläpp och stora kostnadsbesparingar.

Under 2001 var SAS föremål för en intensiv mediebevakning i Skandinavien. Rapporteringen handlade främst om misstankar om åsidosatt säkerhetsarbete. Uppgifterna saknade grund i verkligheten, men likväl måste de bemötas. SAS hade då stor nytta av att i miljöredovisningen öppet och ärligt ha redovisat allt, även incidenter och mindre behagliga resultat. Medias representanter kunde snabbt förses med faktaunderlag och SAS representanter fick lättare att bemöta kritik.

#### SAS Airline – flygverksamheten

Till skillnad från året innan, ökade SAS Airlines totala produktion under 2001 mer än vad den utnyttjade kapaciteten gjorde. Kabinfaktorn minskade från 67 till 65% om man endast räknar med fullbetalande passagerare, dvs. de som betalar mer än 25% av det totala biljettpriset. Den totala bränsleförbrukningen ökade med 0,4% till 1 652 000 m<sup>3</sup>.

SAS Airline har under 2001 fasat in 23 helt nya flygplan,

alla med högre miljöprestanda än de flygplan de ersätter.

De nya Airbus A340 och A321 levererades först sent på året 2001 och hann därför inte få någon större inverkan på resultatet. Den förbättrade miljöprestandan blir tydligare under kommande år då samtliga beställda flygplan tas i bruk. De nya flygplanen har större kapacitet och har framför allt lägre relativ bränsleförbrukning.

I april 2001 beslutade SAS att välja Rolls Royce Trent 772B-motorn till långdistansplanen A330. Totalekonomin avgjorde, men denna motor var även den som bullrade minst. Den förbrukar en procent mindre bränsle och är dessutom lättare än alternativen, vilket bidrar till bättre bränsleekonomi och minskade utsläpp av koldioxid. Närmaste alternativa motor från annan tillverkare hade dock bättre prestanda när det gäller utsläpp av kväveoxider.

SAS har haft tekniska störningar med de så kallade DAC-motorerna som sitter på de nya Boeing 737. Problemen uppdagades under 2000 och har tillfälligt åtgärdats under 2001. Motortillverkaren har under tiden utvecklat en slutlig lösning på problemet, nämligen en ny design på turbinbladen. Samtliga DAC-motorer kommer under 2002 och 2003 successivt att förses med de nya turbinbladen.

#### SAS Airline – kabinverksamheten

Cateringleverantören har under 2001 tagit nya och ombyggda flygkök i bruk vilket har lett till lägre vatten- och energiförbrukning, däremot har avfallsmängderna ökat något. Under året har SAS Airline och leverantören arbetat för att säkerställa datamaterial och skapa mätetal för verksamheten.

Danska myndigheter införde nya bestämmelser under året på grund av utbrottet av mul- och klövsjuka. Till exempel måste avfallet från alla inkommande flyg från Storbritannien, Irland, Frankrike och Holland hanteras helt separat. SAS valde att i det läget använda så mycket engångsmaterial som möjligt. Miljöpåverkan av dessa åtgärder har inte kunnat klarläggas.

I SAS koncernens nya organisation har all kabinrelate-

rad verksamhet samlats i affärsenheten Inflight Services, där miljö är ett prioriterat område. Under hösten 2001 tillställdes en ny tjänst med en miljöingenjör som skall ägna 50% av sin tid åt miljöprojekt.

Miljöaspekter skall alltid beaktas i beslutsfattande och det gäller även vid utveckling av nya kunderbjudanden och tjänster ombord. Därför undersöks möjligheten att använda engångsserviser av återvunnet papper på kortlinjerna. Därför har man även utvecklat ett nytt hjulsystem som reducerar vikten på serveringsvagnarna.

#### SAS Airline – markverksamheten

Fastighetsavdelningen vid Köpenhamns flygplats har installerat styrenheter för att optimera driften av gas- och oljepannor vid två terminalbyggnader på sammanlagt 36 000 m<sup>2</sup>. En utvärdering visar att åtgärderna har lett till en energibesparing på 15% per år.

I samband med att SAS under 2001 sålde 11 flygplatsbyggnader, med ett sale leaseback-avtal, gjordes i samarbete med köparna, en grundlig genomgång av all dokumentation rörande byggnaderna, inklusive årsredovisningar och miljörapporter. Dessutom gjordes besikt-

ningar och då undersöktes exempelvis eventuell förekomst av asbest eller andra problematiska byggmaterial. Inga väsentliga befintliga eller potentiella miljöproblem upptäcktes.

#### SAS Cargo

SAS Cargo inledde under 2001 ett projekt tillsammans med en av de största kunderna. Syftet är att skapa en modell och standard för beräkning av miljöpåverkan från flygfrakt. SAS Cargo fortsätter under 2002 det inledda projektet att införa ett miljöledningssystem enligt ISO 14001.

#### Air Botnia

Air Botnia bytte i maj 2001 ut sina Fokker F28 mot AVRO RJ 85 som har bättre miljöprestanda. Därmed upphörde de problem som bolaget haft tidigare då man över-skridit tidsgränserna för landning med Kapitel 2-plan på Gardermoen.

Air Botnias bränsleförbrukning ökade något under 2001 till 37 000 (35 000) m<sup>3</sup>.

#### Bränsleförbrukning och emissioner i förhållande till produktion

Jämförelse med andra flygbolag (Källa: Bolagens senaste publicerade års- och miljöredovisning)

g	British Airways 2001	Lufthansa 2000/2001	KLM 2000/2001	Alitalia 2000	Finnair 2000	SAS Airline 2000
<b>Bränsleförbrukning</b>						
Per ATK	216	226	217	285	–	<b>297</b>
Per RTK	331	299	277	398	378	<b>459</b>
Per RPK	44	48	48	57	44	<b>57</b>
<b>Koldioxid</b>						
Per ATK	680	713	685	899	–	<b>935</b>
Per RTK	1 008	942	874	1 255	1 184	<b>1 447</b>
Per RPK	139	153	150	179	137	<b>179</b>
<b>Kväveoxider</b>						
Per ATK	3,2	3,4	2,7	4,0	–	<b>3,3</b>
Per RTK	5,0	4,5	3,5	5,6	5,0	<b>5,1</b>
Per RPK	0,7	0,7	0,6	0,8	0,6	<b>0,6</b>
<b>Genomsnittlig flygsträcka per passagerare</b>						
km/passagerare	2 771	2 120	3 728	1 593	1 682	<b>980</b>

I tabellen jämförs olika flygbolags bränsleförbrukning och emissioner i förhållande till produktion.

ATK, RTK och RPK är olika produktionsmått. ATK betyder tillgänglig kapacitet för passagerare och gods, RTK är betald kapacitet för passagerare och gods och RPK är betalda passagerarkilometer.

Trots att SAS Airline har förnyat sin flygplansflotta under de senaste åren och investerat i flygplan med bästa miljöprestanda – bränsleeffektivitet har därvid varit ett av de tyngst vägande kriterierna vid val av flygplan och motorer – har SAS Airline högre bränsleförbrukning än konkurrenterna.

Det betyder inte att SAS Airline har sämre miljöprestanda än konkurrenterna, utan det är en avspiegling av att SAS har ett annat flygmönster än vad de har. Jämfört med konkurrenterna

har SAS Airline en mycket stor andel flygningar med korta avstånd, vilket beror på att en stor del av flygverksamheten bedrivs på den skandinaviska hemmamarknaden. Korta flygningar ger utslag i större bränsleförbrukning per passagerarkilometer. Förklaringen är att det är starterna som är mest bränslekrävande.

Flera av konkurrentbolagen har en mycket liten andel korta flygningar och har sin huvudsakliga verksamhet inriktad på interkontinentalt flyg. Det är en av förklaringarna till att de i jämförelse med SAS Airline har så hög bränsleeffektivitet. Andra konkurrenter har även charterflyg i sin verksamhet, vilket också vanligtvis ökar bränsleeffektiviteten genom att charterflygen oftast har fler flygstolar och dessutom så gott som alltid kör med helt fyllda flygplan på långa rutter.

### Braathens

Braathens bränsleförbrukning omfattande den norska inrikestrafiken minskade på grund av nedgång i produktionen till 157 000 (162 000) m<sup>3</sup>.

Braathens för en dialog med myndigheterna om utsläpp av tvättvatten från flygplanstvätt vid den tekniska basen i Stavanger, där en ny reningsanläggning för 2,9 MSEK tas i bruk under 2002.

### Widerøes Flyveselskap

SAS koncernen är majoritetsägare i Widerøes Flyveselskap som är det största regionala flygbolaget i Norge. Under 2001 minskade bolagets bränsleförbrukning till 38 000 (39 000) m<sup>3</sup>.

### Rezidor SAS Hospitality

Som framgår på sidorna 67–70 är Rezidor SAS Hospitality inne i en kraftig tillväxtfas. Bolaget driver för närvarande två hotellkedjor, Radisson SAS som består av 152 hotell och Malmaison som har 8 hotell.

En ny tjänst som miljödirektör med ansvar även för sociala frågor tillsattes under våren 2001. Ett program för ansvarsfullt företagande har utvecklats. Det tar hänsyn till flera aspekter av hållbar utveckling, dvs. naturmiljön, mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, affärsetik och förebyggande av risker.

Radisson SAS har under året tagit stora steg framåt miljömässigt sett. Miljöorganisationen har förstärkts och såväl övergripande som konkreta miljömål har slagits fast. Till dem har nyckeltal kopplats som täcker in både sociala och miljömässiga frågor.

Nyckeltalen skall användas till intern planering, uppföljning, utvärdering och analys av hotellens arbete. En handbok för ansvarsfullt företagande inom Radisson SAS har utarbetats under 2001 för distribution i början av 2002. Samtidigt har ett omfattande utbildningsprogram inletts.

Programmet för ansvarsfullt företagande, Responsible Business Programme, omfattar hela Rezidor SAS Hospitality, dvs. även Malmaison och nya varumärken som kommer in. Radisson SAS har dock varit först att börja arbetet med att införa programmet.

Vatten- och energiförbrukning är hotellverksamhetens mest väsentliga miljöpåverkan. Under 2001 har vattenförbrukningen per gästnatt minskat med närmare 20%. Den totala årliga energiförbrukningen har minskat med 4% trots att det har tillkommit tre nya hotell.

### SAS Media

Bolaget bedriver i huvudsak kontorsverksamhet. SAS Media producerar och ger ut magasin som distribueras i stolsfickorna på SAS flygningar. Bolaget har ett miljöledningssystem som tar hänsyn till både yttre miljö och arbetsmiljö. Pappersförbrukning är den mest väsentliga miljöaspekten. Under 2001 har därför ansträngningar gjorts för att minska densamma, t.ex. har andelen digitala annonsunderlag ökat från 50 till 99% under 2001. Under 2002 skall all annonshantering ske digitalt. Från och med 2002 finns även en miljöansvarig på SAS Medias kontor i Oslo.

### Incidenter och överskridanden

Efter flera fall av insjuknande och dödsfall i legionärsjuka, sommaren 2001, spårades legionellabakterier till ventilations- och klimatsystemet vid Radisson SAS Hotel Atlantic i Stavanger. Av vad som hittills framkommit har hotellet följt alla tillämpliga bestämmelser och underhållsrutiner. Till dags dato har hotellet vare sig anmälts av lokala myndigheter, bötfällts, eller ställts inför rätta. Radisson SAS har i ett pressmeddelande klargjort att man avser att ta sitt ansvar, om det bevisas att hotellet är ansvarigt för incidenten.

Braathens har överskridit tillåtna gränsvärden av utsläpp av tungmetaller från tvättvatten från flygplanstvätt vid den tekniska basen i Stavanger. Air Botnia hade relativt många överträdelser av operativ bullerrestriktion på Gardermoen fram till maj 2001 då nya flygplan togs i bruk.

I övrigt har SAS koncernen inte gjort sig skyldig till några anmälningspliktiga utsläpp eller förorenande incidenter av betydelse. Inga verksamheter var inblandade i några miljörelaterade tvister.

SAS koncernen har idag inte några kända miljörelaterade problem av väsentlig betydelse som kan komma att påverka resultaträkning och balansräkning under de kommande åren.

*För mer information om SAS koncernens miljöarbete hänvisas till SAS Miljöredovisning 2001 på Internet.*



# Resursanvändning och miljöpåverkan

Av SAS koncernens totala miljöpåverkan står Flygverksamheten för 86%, Hotellverksamheten för 12% och Övrig verksamhet för 2% .

## Flygverksamhet



## Hotellverksamhet



## Övrig verksamhet



## Miljö och ekonomi



Miljöarbetet i SAS har flera övergripande syften: Förutom att se till att koncernen bedriver sin verksamhet på ett sätt som är i linje med miljölagar och bestämmelser, handlar det om att medverka till ett effektivare resursutnyttjande. Miljöarbetet skall dessutom bidra till att stärka SAS varumärke.

SAS koncernens verksamhet karaktäriseras av ett nära samband mellan ekonomi och miljöpåverkan. Särskilt starkt är sambandet mellan innehavet av äldre flygplan, infasningen av nya flygplan och bränsleförbrukning samt de utsläpp som är relaterade till bränsleförbrukningen. Kostnaden för flygbränsle utgjorde 2001 10% av koncernens kostnadsmassa. Samtidigt svarade förbränningen av flygbränsle i flygmotorerna för huvuddelen av koncernens totala miljöpåverkan i form av utsläpp av främst koldioxid och kväveoxider samt buller.

En annan betydande miljö- och kostnadsaspekt för koncernen är energiförbrukningen i markverksamheten och i hotellverksamheten. Den ekonomiska betydelsen av koncernens övriga miljöaspekter, som överskridande av tillstånd, tvister, förpliktelser avseende kontaminerade fastigheter, osv. var under 2001 liksom under tidigare år, ringa.

### Flyget betalar för sin infrastruktur

Utmärkande för luftfarten är att den betalar kostnaderna för den infrastruktur den utnyttjar, dvs. flygplatser och flygtrafikledning. Betalningen sker genom en rad olika avgifter, dessutom ingår olika typer av miljöavgifter och miljörelaterade avgifter. Under 2001 betalade SAS Airline ca. 5,3 miljarder SEK globalt, för utnyttjande av infrastrukturen, varav ca. 3,6 miljarder utgjorde SAS egna kostnader och resterande del avsåg skatter och avgifter som SAS har administrativt ansvar för. Infrastrukturkostnaderna motsvarar 12,4 (ca. 13) % av SAS Airlines omsättning.

### Miljöavgifter

Miljöavgifterna avser att täcka kostnader för särskilda miljöåtgärder, t.ex. bullermätningssystem och bullerisolering av fastigheter utanför flygplatsområdet. Miljöavgifterna är normalt kopplade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. Under 2001 betalade SAS Airline

29 (13) MSEK totalt i miljöavgifter, vilket motsvarar 0,5% av infrastrukturavgifterna. Cirka hälften är bulleravgift i Sverige för bullerisolering av fastigheter runt flygplatserna.

### Miljörelaterade avgifter

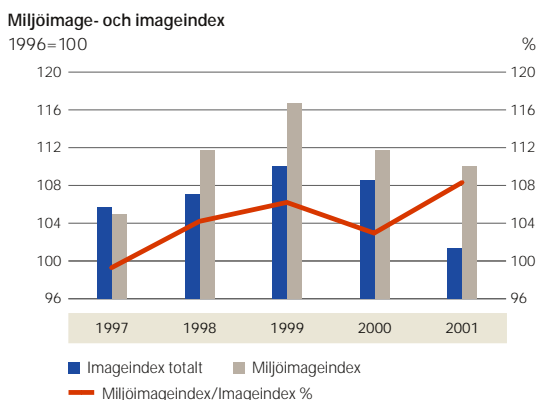
Miljörelaterade avgifter behöver inte motsvara några specifika miljökostnader. De har enbart skapats för att ge någon form av bonus till dem som flyger med flygplan med bättre miljöprestanda än andra. En operatör som byter ut sina flygplan mot plan med bättre miljöprestanda skall därmed kunna sänka sina kostnader relativt konkurrenterna.

Miljöavgifter och miljörelaterade avgifter tas huvudsakligen ut för buller. Det pågår dock diskussioner i flera länder om att även införa andra miljörelaterade avgifter, baserade på flygplanens emissioner av kolväten och kväveoxider. Sverige och Schweiz tillämpar redan sådana system.

### Avgasrelaterade landningsavgifter

De svenska och schweiziska systemen med emissionsbaserade landningsavgifter skiljer sig något åt. Medan Schweiz baserar sitt system på hur mycket kolväten och kväveoxider som flygplanen släpper ut, ser Sverige enbart till utsläpp av kväveoxider.

SAS Airline har under 2001 genom infasning av nya flygplan sänkt emissionsavgiften från 49 MSEK till 34 MSEK



bara i Sverige. Den generella rabatten på landningsavgiften utgör 44 MSEK som kompensation för emissionsavgiften.

#### Bullerrelaterade landningsavgifter

Flygbuller är ett miljöproblem som under senare år har medfört ökade kostnader för SAS Airline och andra flygbolag. De flesta länder har infört bullerrelaterade landningsavgifter som premierar de flygplan som bullrar minst med en lägre avgift.

Samtidigt skall poängteras att bulleravgifterna i många fall skall täcka reella kostnader för flygplatsoperatörerna. Det innebär att de kan tvingas höja bulleravgifterna i takt med att flygbolagen investerar i en lågbullrande flygplansflotta.

#### Miljörelaterade skatter

Utöver kostnader för infrastruktur betalar SAS miljörelaterade skatter. SAS Airlines kostnader för miljögrundad passageraravgift i Danmark och Norge, miljörelaterad fiskal koldioxidavgift i Norge samt miljörelaterad del av energiskatter i Danmark uppgick 2001 till 960 (849) MSEK.

#### Övriga miljörelaterade kostnader

SAS Airlines övriga miljörelaterade kostnader 2001 för avfall, reningsanläggningar m.m. uppgick till 45 (44) MSEK och de redovisade kostnaderna för miljöorganisationen till 9,0 (9,0) MSEK.

#### Handel med utsläppsrätter

FN:s organ för civilt flyg, ICAO, undersöker hur flygverksamheten skall kunna införlivas i ett system för handel med utsläppsrättigheter av koldioxid. Flygbolagen som under överskådlig tid är beroende av fossilt bränsle kommer att vara nettoköpare av utsläppskvoter. De ekonomiska konsekvenserna av detta går för närvarande inte att överblicka.

#### Miljö viktigt för värdet

SAS koncernen kan inte påvisa några direkta miljörelaterade intäkter. Däremot har miljöarbetet en indirekt påverkan på värdet av varumärket. Diagrammet på motsstående sida visar att miljöarbetet tydligt bidrar till utvecklingen av SAS image.

I övrigt bidrar miljöarbetet främst till ökad kostnads-effektivitet. Investeringar i bästa kommersiellt tillgängliga teknik i flygverksamheten leder till lägre bränsleförbrukning och minskade utsläpp per passagerarkilometer och därmed till relativt sett lägre miljöavgifter och miljörelaterade avgifter. Miljöanpassade inköp och källsortering av avfall leder till minskade avfallskostnader. Minskad svinn och allmänt ökad resurshushållning är andra kostnadspåverkande effekter av miljöarbetet.

#### Miljörelaterade affärsrisker och -möjligheter

Ett genomtänkt och offensivt miljöarbete minskar risken för att brott mot miljöbestämmelser görs, något som både kan leda till negativ publicitet och direkta kostnader i form av böter och skadestånd. Ett offensivt miljöarbete minskar också risken att överraskas av nya och hårdare miljökrav från marknaden eller myndigheter. Genom att förekomma legala eller skatterelaterade krav kan SAS skaffa sig en konkurrensfördel.

#### Utsikter inför kommande år

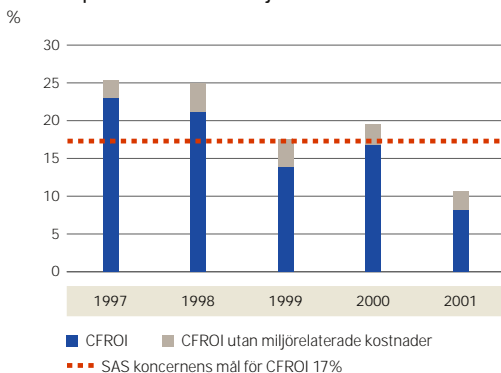
En ny certifieringsklass avseende buller, Kapitel 4, har införts men den gäller enbart nya flygplan från 2006. Samtliga flygplan som SAS för närvarande köper in klarar den lägre bullernivån, vilket däremot inte den befintliga MD80-flottan gör. Det skulle kunna påverka MD80-planens värde, i synnerhet om flygplatser börjar använda Kapitel 4 som en operationell begränsning, vilket den i och för sig inte är avsedd att vara.

Den fortsatta infasningen av nya flygplan, främst Airbus A321, A340, Q400 och Boeing 737 gör att SAS Airline befinner sig i ett relativt gynnsamt läge med tanke på prestandaberoende miljöavgifter, miljörelaterade avgifter och bestämmelser.

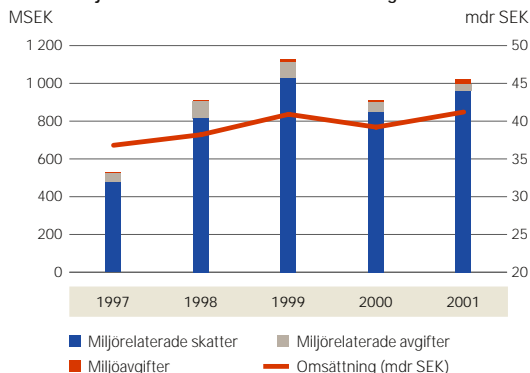
#### Nyckeltal

SAS Airlines viktigaste miljörelaterade nyckeltal är miljöindex som mäter utvecklingen av miljöeffektiviteten. Se sidan 104. Läs mer om nyckeltal och definitioner i miljöredovisningen på Internet.

Påverkan på CFROI av externa miljörelaterade kostnader



Externa miljörelaterade kostnader och omsättning



# SAS koncernens Miljöredovisning 2001 på Internet

SAS Miljöredovisning 2001 innehåller mer information än någonsin. Det beror på att den publiceras enbart på Internet. Miljöredovisningen är anpassad både för läsning på skärmen och utskriften i stående A4-format.

SAS Miljöredovisning 2001 finns på adressen [www.sas.se/miljo](http://www.sas.se/miljo). Från den sidan laddas dokumentet ned på den egna hårddisken. Det gör att läsare som saknar bredband kan läsa miljöredovisningen utan att vara uppkopplade mot Internet. Det gör också läsningen snabbare genom att det inte blir några påtagliga fördröjningar vid bläddring mellan sidorna.

Strukturen i miljöredovisningen på nätet bygger på SAS koncernens nya organisation. Varje sida visar tydligt var i dokumentet läsaren befinner sig.

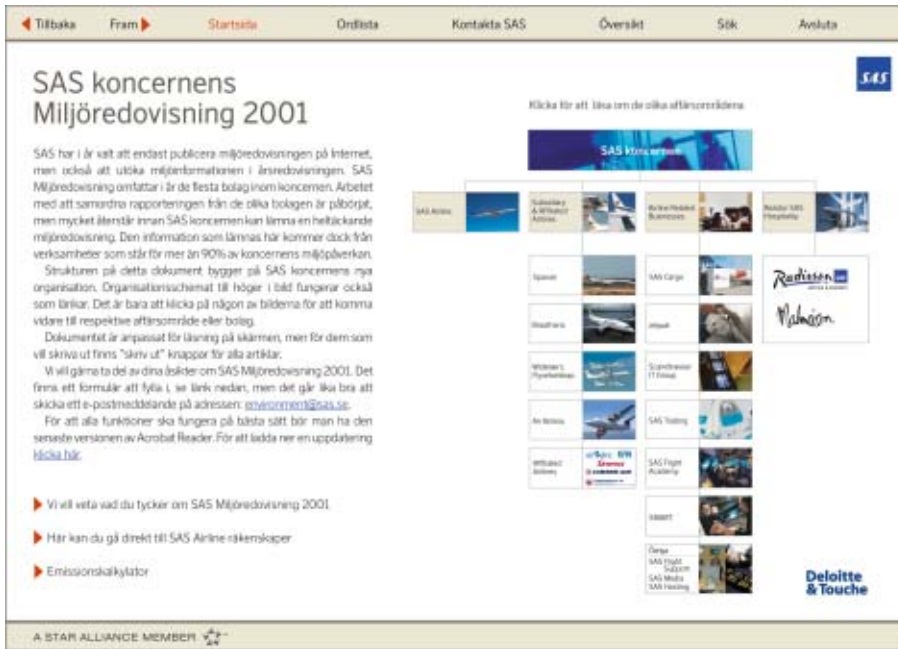
Läsare som bara är intresserade av en enskild fråga kan hitta svar via fritextsökning. Dessutom finns, för de specialintresserade, korslänkar i dokumentet som leder vidare till mer information om det valda ämnesområdet.

Här finns även hänvisningar till andra webbsidor med intressant information om flyg och miljö.

Lämna gärna synpunkter på SAS Miljöredovisning 2001. Det görs enklast via dokumentet på nätet, eller genom e-post till: [environment@sas.se](mailto:environment@sas.se)

I dokumentet finns fyra olika länkar. Längst till vänster finns länkar till de olika huvudtexterna. Till höger finns bokmärken som markerar avsnitt i de olika texterna. Där finns också länkar till andra avsnitt eller till källor på Internet som ligger utanför detta dokument. Det kan även förekomma länkar i den löpande texten som leder till vidare information, dvs. huvudsakligen till diagram eller tabeller.

Bilden visar exempel på vilka menyer som finns under respektive affärsområde. En röd linje markerar var i dokumentet man befinner sig.



◀ På startsidan finns länkar till respektive affärsområde och bolag inom SAS koncernen. Det är bara att klicka på bilderna för att komma vidare.

Så här fungerar navigeringen på sidorna



# Definitioner och begrepp

**AEA** • The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

**ASK, Offererade säteskilometer** • Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** • Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**AV** • Asset value (justerat sysselsatt kapital). Bokfört eget kapital, plus minoritetsandelar, plus övervärde i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing, plus netto räntebärande skulder, minus kapitalandelar i intresseföretag. Kan också uttryckas som de totala tillgångarnas bokförda värde, plus övervärdet i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing, minus kapitalandelar i intressebolag, minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar.

**Avkastning på eget kapital** • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt eget kapital.

**Avkastning på sysselsatt kapital** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** • Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** • Se RTK.

**Break even-lastfaktor** • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

**Bruttovinstmarginal** • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

**Börsvärde, årets slut** • Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

**CAPEX (Capital Expenditure)** • Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

**Code-Share** • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**CFROI • EBITDAR** i relation till AV.

**CO<sub>2</sub>** • Se koldioxid.

**Direktavkastning, genomsnittskurs** • Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

**EBIT (inkl. realisationsvinster)** • Rörelseresultat.

**EBITDA, Rörelseresultat före avskrivningar** • Resultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

**EBITDA-marginal** • EBITDA dividerat med omsättningen.

**EBITDAR** • Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader. Rörelseresultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och leasingkostnader för flygplan.

**EBITDAR-marginal** • EBITDAR dividerat med omsättningen.

**ECAC, European Civil Aviation Conference** • Forum för samarbete mellan och samordning av europeiska nationella myndigheter i civila luftfartsfrågor.

**Eget kapital per aktie** • Totalt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

**Enhetsintäkt (yield)** • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

**Enhetskostnad** • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

**EV (Enterprise Value)** • Genomsnittligt börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av genomsnittlig nettoskuld under året samt 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

**EVA, Equity Value Added** • Avkastningen utöver bolagets genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) x marknadsjusterat kapital.

**Finansiell leasing** • Finansiell leasing baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt överförs till leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

**IATA** • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för den internationella civila luftfarten.

**IFCA** • International Flight Catering Association, organisation för alla företag och leverantörer som på något sätt är inblandade i flygbranschens cateringverksamhet. Har 600 medlemsföretag över hela världen.

**IPCC** • Intergovernmental Panel on Climate Change, vetenskaplig panel tillsatt av FN:s miljöprogram, UNEP, och Världsmeteorologiska organisationen, WMO, för att utvärdera vad som sker med det globala klimatet och konsekvenserna av en klimatrubbing.

**IRR** • Internal Rate of Return – diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

**Justerad nettoskuld** • Nettoskuld plus nuvärdet av flygplansleasingkostnader och minoritetsandelar.

**Kabinfaktor Passagerare** • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även beläggning.

**Kapitalandelsmetoden** • Andelar i intresseföretag upptas till SAS andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade överrespektive undervärden.

**Kassaflöde från verksamheten** • Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** • En färglös gas som bildas vid förbränning. Koldioxid är en växthusgas.

**Marknadsjusterat sysselsatt kapital** • Se AV.

**Nettofinansiering från verksamheten** • Kassaflödet från löpande verksamhet efter rörelsekapitalförändringar.

**Nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

**Nettovinstmarginal** • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

**NKI** • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar SAS tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

**NPV** • Nuvärde – netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Offererade säteskilometer** • Se ASK.

Offererade tonkilometer • Se ATK.

Operationell leasing • Operationell leasing baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämförs med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

Operationellt leasingkapital • Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

Operativt kassaflöde • Nettofinansiering från verksamheten för SAS koncernen dividerat med antal aktier.

P/CE-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

PULS • Personalundersökning om livet i SAS. Mäter personalens uppfattning om sin arbetsmiljö och genomförs årligen.

Regularitet • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar exklusive de som ställts in av kommersiella skäl.

Resultat per aktie (EPS) • Resultat efter skatt dividerat med totalt antal aktier.

REVPAR, Revenue per available room • Intäkt per tillgängligt hotellrum.

RPK, Betalda passagerarkilometer • Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

RTK, Betalda tonkilometer • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

Räntetäckningsgrad • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader

Sale leaseback • Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

Skuldsättningsgrad • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

Soliditet • Eget kapital plus minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

Sysselsatt kapital • Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

Total lastfaktor • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

Totalavkastning • Summan av aktiens kursförändring och utdelning.

TSR • Total Shareholder Return, genomsnittlig totalavkastning.

WACC • Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnaden för operationell flygplansleasing.

Wet lease-avtal • inhyrning av flygplan inkl. besättning.

Yield • Se Enhetsintäkt.

## Informationstillfällen

Bolagsstämma	17 april 2002
Delårsrapport 1, januari-mars 2002	14 maj 2002
Delårsrapport 2, januari-juni 2002	7 augusti 2002
Delårsrapport 3, januari-september 2002	12 november 2002
Bokslutskommuniké 2002	februari 2003
Årsredovisning 2002 och Miljöredovisning	mars 2003

SAS koncernens månatliga trafik- och produktionsstatistik utkommer den sjuätte arbetsdagen i varje månad.

Alla rapporter finns på engelska, danska, norska, svenska och kan rekvideras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 00 00, fax +46 8 797 15 15. De finns även tillgängliga och kan beställas på internet: [www.sas.se](http://www.sas.se)

Investor Relations: Sture Stølen +46 8 797 14 51

e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)



Produktion: SAS och Wildec  
Foto: U. Owenede,  
H. Bévengut-Lasson m.fl.  
Tryck: Jernström Offset  
Papper: Silverblade Matt

**SAS AB** (publ)  
org. nr. 556606-8499  
SE-195 87 Stockholm  
Telefon +46 8 797 00 00  
[www.sas.se](http://www.sas.se)