



SAS Group

SAS koncernens Årsredovisning 2003 & Hållbarhetsredovisning

www.sasgroup.net



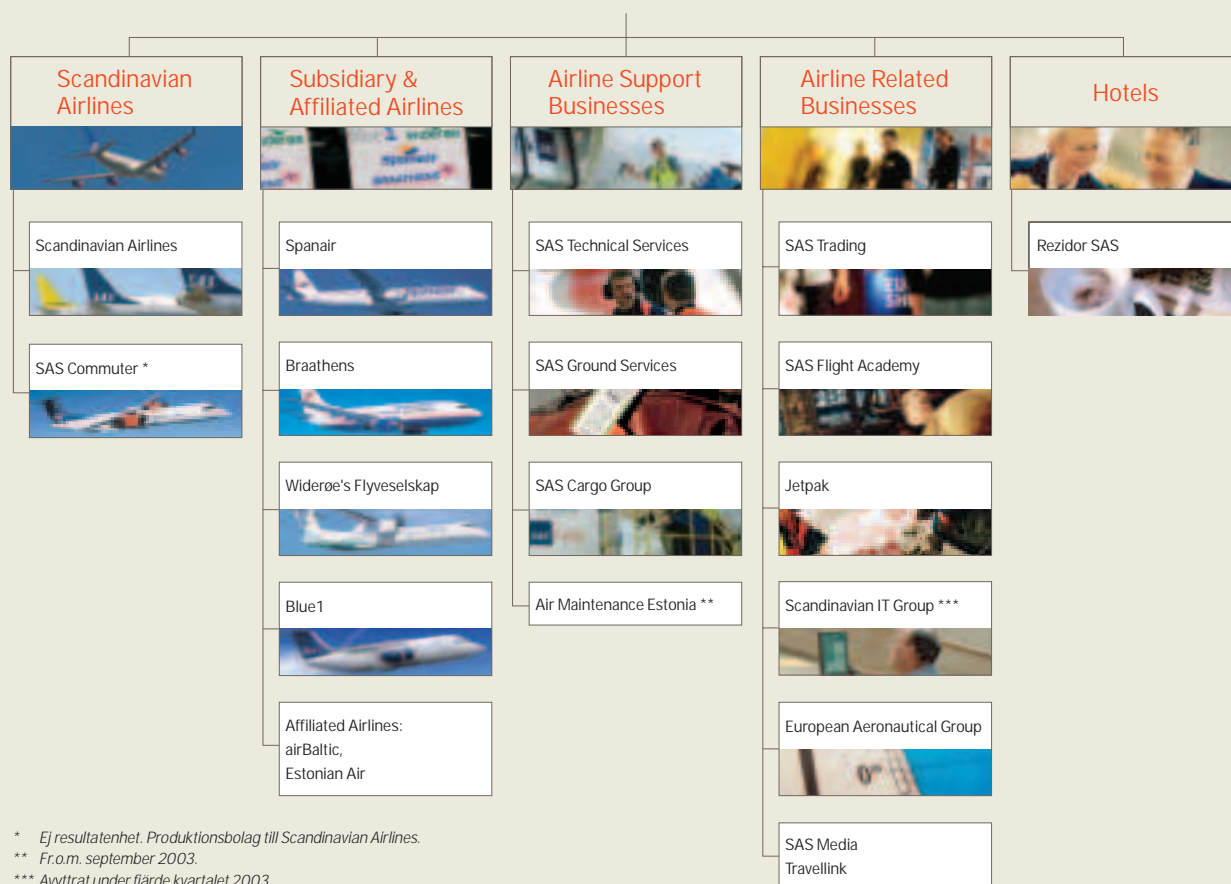
" SAS koncernen är Europas fjärde största flygbolagsgrupp ■ Turnaround 2005 ska vara plattformen som säkerställer lönsamhet och långsiktig konkurrenskraft ■ Nyttänkande och nya affärsmodeller ska öka omtanken om våra kunder ■ Det naturliga första valet "

SAS koncernen www.sasgroup.net

Koncernen i korthet ■ SAS AB är Nordens största börsnoterade flyg- och resekoncern och den fjärde största flygbolagsgruppen i Europa, sett till antalet passagerare och omsättning. SAS koncernen erbjuder flygtransporter samt flygrelaterade tjänster med utgångspunkt från norra Europa. Scandinavian Airlines flyger inom Skandinavien, till/från Europa, Nordamerika och Asien. Scandinavian Airlines är medlem och en av grundarna till världens största globala flygallians - Star Alliance™. Övriga flygbolag i koncernen är Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskap och Blue1 samt de delägda flygbolagen airBaltic och Estonian Air. Inom koncernens affärsområden Airline Support Businesses och Airline Related Businesses finns företag som stödjer flygverksamheten. I koncernen ingår också hotellverksamhet med Rezidor SAS Hospitality.



SAS Group



* Ej resultatenheter. Produktionsbolag till Scandinavian Airlines.

** Fr.o.m. september 2003.

*** Avyttrat under fjärde kvartalet 2003.

Informationstillfällen ■

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan rekvideras från SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon +46 8 797 17 88, fax +46 8 797 51 10. De finns även tillgängliga och kan beställas på internet: www.sasgroup.net SAS koncernens månatliga trafik- och produktionsstatistik utkommer normalt den femte arbetsdagen i varje månad. Vid övrig förfrågan SAS Group Investor Relations, Sture Stölen, telefon +46 8 797 14 51 eller e-mail: investor.relations@sas.se

Finansiell kalender

Bolagsstämma 22 april 2004 ■ Delårsrapport 1, januari-mars 2004, 4 maj 2004 ■ Delårsrapport 2, januari-juni 2004, 11 augusti 2004 ■ Delårsrapport 3, januari-september 2004, 2 november 2004 ■ Bokslutskommuniké 2004, februari 2005 ■ Årsredovisning 2004 & Hållbarhetsredovisning, mars 2005. ■ Senast uppdaterade finansiell kalender finns på www.sasgroup.net

Bolagsstämma

SAS koncernens bolagsstämma äger rum den 22 april kl 16.00 i

- Köpenhamn, Radisson SAS Falconer, Falconer Scenen, Falkoner allé 9.
- Stockholm, Berns hotell, Kammarsalen, Näckströmsgatan 8.
- Oslo, Radisson SAS Scandinavia, Holbergsgate 30.

Innehåll

SAS koncernen

Året i korthet	2
Viktiga händelser	3
VD har ordet	4
Översikt SAS koncernen	6
Affärsidé, mission, vision, mål och strategier	8
Turnaround 2005	9
Marknadstillväxt och värdeskapande	12
Strategisk marknadspositionering inom flygverksamheten	13
Globala nätverksstrategier	15
Kunder och affärsmodeller	17
Kvalitet och säkerhet	19
SAS koncernens varumärkesstrategi	20

Kapitalmarknaden

Aktien	22
Ekonomisk tioårsöversikt	24
Känslighetsanalys och säsongsvariationer	26
Investeringar och kapitalbindning	27
Finansiering och kreditvärdighet	29
Finansiell riskhantering	30

Affärsområde

Scandinavian Airlines	31
Översikt, resultat och nyckeltal	31
Viktiga händelser, mål, strategier och måluppfyllelse	32
Ny affärsstruktur och basuppdelning	34
Trafik- och marknadsutveckling	35
Operationella nyckeltal	36

Affärsområde

Subsidiary & Affiliated Airlines	37
Översikt, resultat och nyckeltal	37
Spanair	38
Braathens	40
Widerøe's Flyveselskap	43
Blue1	44
airBaltic	45
Estonian Air	46

Affärsområde

Airline Support Businesses	47
Översikt, resultat och nyckeltal	47
SAS Technical Services (STS)	48
SAS Ground Services (SGS)	49
SAS Cargo Group	50

Affärsområde

Airline Related Businesses	51
Översikt, resultat och nyckeltal	51
SAS Trading	52
SAS Flight Academy, Jetpak	53
Scandinavian IT Group	54
European Aeronautical Group, SAS Media	54

Affärsområde

Hotels	55
Översikt, resultat och nyckeltal	55
Viktiga händelser, vision, mål och strategier	56
Varumärken och partners	57
Hotellutveckling	57
Marknadsutsikter	58

Ekonomisk redovisning

Förvaltningsberättelse	59
SAS koncernen	
- Resultaträkning inkl. kommentarer	62
- Resultat i sammandrag	63
- Balansräkning inkl. kommentarer	64
- Förändring i eget kapital år 2003	65
- Kassaflödesanalys inkl. kommentarer	66
- Segmentrapportering	67
- Redovisnings- och värderingsprinciper	68
- Noter/tilläggsupplysningar	71
SAS AB, moderbolaget - resultat- och balansräkning, kassaflödesanalys, förändring i eget kapital år 2003 samt noter	85
Förslag till vinstdisposition	87
Revisionsberättelse	87
Definitioner och begrepp	88

Corporate governance

SAS koncernens organisationsstruktur och legal struktur	91
Ordförande har ordet	92
Styrelse och revisorer	93
SAS koncernledning	94

Hållbarhetsredovisning

Förord, resultat och nyckeltal	95
Ansvar för hållbar utveckling	96
Miljö, omvärld och samhällskrav	97
Arbete med hållbar utveckling	99
Miljöansvar	99
Medarbetare och socialt ansvar	101
Ekonomiskt ansvar	103
Flygverksamhet	105
Övrig verksamhet	109
Hotellverksamhet	111
Granskningsberättelse	113

Bakgrundsfakta

Utveckling av aktiestruktur och ägande	114
Historisk återblick	115
SAS koncernens flygplansflotta	116

SAS koncernens Årsredovisning 2003 & Hållbarhetsredovisning är den första som innehåller både finansiella och hållbarhetsrelaterade resultat.

Bokslutet har reviderats och den hållbarhetsrelaterade informationen har granskats av koncernens externa revisorer.



"Scandinavian Airlines hade Skandinaviens största totala utbud av lågpriser under 2003"



Året i korthet

- Årets omsättning ■ Omsättningen för helåret uppgick till 57 754 (64 944) MSEK, en minskning med 11,1%. För jämförbara enheter och justerat för valutaeffekt minskade omsättningen under perioden med 8,7% eller 5 639 MSEK.
- Resultat ■ Resultat före avskrivningar och kostnader för flygplansleasing (EBITDAR) uppgick för året till 3 761 (7 294) MSEK. Justerat för omstrukturingskostnader och poster av engångskaraktär blev EBITDAR för helåret 4 269 (7 261) MSEK.

Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick för perioden till –2 221 (–736) MSEK. Det negativa resultatet kan huvudsakligen hänföras till första kvartalet.

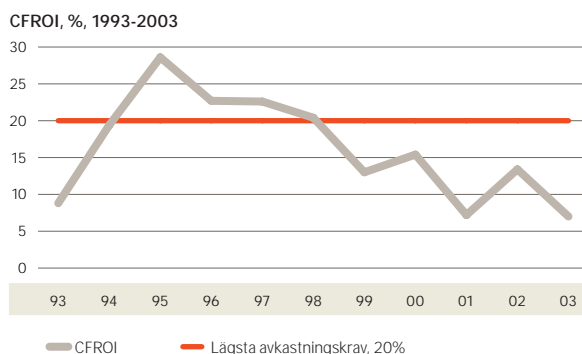
Resultat före skatt uppgick till –1 470 (–450) MSEK.

Resultat efter skatt uppgick till –1 415 (–132) MSEK.
- Resultat per aktie ■ Resultat per aktie blev för SAS koncernen –8,60 (–0,81) SEK för helåret. Eget kapital per aktie uppgick till 79,84 (92,33) SEK.
- Enhetskostnad ■ Enhetskostnaden för Scandinavian Airlines minskade valutajusterat med 11,8% för helåret.
- Utdelning ■ Styrelsen föreslår till bolagsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för 2003.
- Turnaround 2005 ■ Vid utgången av 2003 hade aktiviteter genomförts som motsvarar den ekonomiska effekten på 54% av Turnaround 2005. Resultateffekten uppgick till 3,6 miljarder SEK under 2003. SAS koncernens omstrukturingskostnader för 2003 uppgick till 496 MSEK och avser i huvudsak avsättning för 2004 års lönekostnader för arbetsbefriad personal under uppsägning.
- Utsikter ■ SAS koncernens styrelse och lednings primära ambition är att säkra att SAS koncernen uppnår ett positivt resultat före skatt och realisationsvinster samt poster av engångskaraktär för helåret 2004.
- Miljöindex ■ Miljöindex för 2003 blev oförändrat både för Scandinavian Airlines 78 (78) och Braathens 86 (86).



- Utveckling av CFROI ■ Koncernens övergripande finansiella mål är att uppnå en CFROI om i genomsnitt minimum 20% över en konjunkturcykel.

CFROI för tolv månadersperioden januari-december 2003 blev 7% (13%).



Viktiga händelser

- Första kvartalet 2003 ■ I mars införde Spanair nytt priskoncept för spanskt inrikesflyg ■ Scandinavian Airlines lanserade lågpris-konceptet snowflake.
- Andra kvartalet 2003 ■ Spanair blev medlem i Star Alliance den 1 april ■ Styrelsen gav SAS koncernens ledning mandat att genomföra ytterligare kostnadsreduktioner på cirka 9 miljarder SEK, åtgärderna uppgår totalt till 14 miljarder SEK ■ Scandinavian Airlines aviserade en större omorganisation som ett led i implementeringen av nya kostnadsåtgärder ■ SAS Technical Services beslutade att förlägga huvudbasen för "base maintenance" till Stockholm men behålla tungt underhåll i Oslo ■ SAS koncernen nedgraderades av Moody's till Ba3 ■ SAS koncernen anslöt sig till "The UN Global Compact".
- Tredje kvartalet 2003 ■ Avtal slöts som innebar möjlighet till 40% högre produktivitet för Scandinavian Airlines piloter och kabinpersonal ■ Koncernen meddelade att delar av "Revenue Accounting" ska flyttas till Indien ■ Koncernen förvärvade 49% av aktierna i Estonian Air ■ Scandinavian Airlines, Braathens och Widerøe aviserade pris-sänkningar på 20-30% inom Skandinavien och införde flexibla biljetregler ■ Air Botnia genomförde namnbyte till Blue1 ■ Koncernen avyttrade fem kontorsfastigheter i Köpenhamn som hyrdes tillbaka.
- Fjärde kvartalet 2003 ■ Scandinavian Airlines introducerade en bokningsdialog för privatresande på sin hemsida med ökad pris-transparens och enklare bokning ■ Scandinavian Airlines utsågs till bästa europeiska flygbolag av Danish Travel Award ■ Fastigheterna vid huvudkontoret i Frösundavik såldes och hyrdes tillbaka ■ Braathens utökade sina åtgärder inom Turnaround 2005 till 1 000 MSEK ■ Ny lånefacilitet om 400 MEUR tecknades ■ Scandinavian IT Group såldes till Computer Sciences Corporation (CSC) ■ I slutet av december genomfördes koncerninterna överföringar av dotterföretag från SAS konsortiet till SAS AB.
- Efter 1 januari 2004 ■ Koncernen ökade innehavet i Spanair till 94,9% i januari 2004 ■ Inriktningsbeslut fattades att utreda bolagisering av SAS Ground Services och SAS Technical Services ■ Som en del av Turnaround 2005 inleddes förhandlingar med fackföreningar om löner, förmåner och pensioner för 2004 ■ Koncernens styrelse fattade ett inriktningsbeslut att integrera Braathens och Scandinavian Airlines norska flygverksamhet som en enhet i Norge. Beslutet förutsätter nya kollektivavtal ■ SAS koncernens års- och miljöredovisning 2002 utsågs av Föreningen Auktoriserade Revisorer (FAR) till bästa svenska miljöredovisning och nominerades till svensk deltagare i European Sustainability Award 2003 ■ Utredning har initierats avseende etablering av aktiebolag för Scandinavian Airlines framtida verksamhet.



Nyckeltal trafik och kapacitet - SAS koncernens flygverksamhet		
	2003	Förändring
Antal passagerare, (000)	31 004	-6,7%
RPK, milj.	30 402	-1,6%
ASK, milj.	47 881	-1,5%
Kabinfaktor, linjetrafik	63,5%	-2,0 p.e.*

* Förändring i procentuella enheter.

Nyckeltal - SAS koncernens aktie		
	2003	2002
SEK		
Resultat per aktie	-8,60	-0,81
Börskurs vid årets slut	68,0	49,4
Utdelning (förslag 2003)	0,0	0,0
Direktavkastning, genomsnittskurs, %	0,0	0,0



VD har ordet



"SAS koncernens Turnaround 2005 skapar konkurrenskraft. En ny koncernstruktur med flera flygbolag ger oss nya möjligheter och en starkare plattform för framtiden."

Åren hittills under 2000-talet har alla kännetecknats av stora förändringar i flygbranschen, med snabbt intåg av nya aktörer. Det har aldrig funnits så många flygplan tillgängliga till så lågt pris på flygleasingmarknaden, vilket medfört att det nästan dagligen dyker upp nya aktörer på marknaden. Kunderna har förändrat sitt resemonster och blivit mer kostnadsmedvetna. Detta har skett i en tid med en allmänt svag konjunktur i världen och externa händelser såsom SARS och kriget i Irak vilka har påverkat branschen negativt.

För oss i SAS koncernen har det handlat om att hantera svag efterfrågan kombinerad med kraftig yieldpress och vi har satt fokus på att främst säkerställa en långsiktig konkurrenskraft och lönsamhet för koncernen genom kraftfulla kostnadsåtgärder. Ständiga utmaningar i snabbt tempo utgör nu det normala i vår bransch. För att möta utmaningarna ställs krav på att anpassningsförmågan är hög hos samtliga våra affärsenheter.

Även 2004 kommer av allt att döma innebära stora utmaningar med fortsatt ökad konkurrens samtidigt som vi ska genomföra resterande del av vårt Turnaround 2005-program. Vår bedömning är en fortsatt stabilisering i marknaden avseende passagerarvolymerna.

SAS koncernens resultat före realisationsvinster och engångsposter för helåret på -2,2 miljarder SEK motsvarar i stort sett siffrorna från det mycket svaga första kvartalet. Det tredje kvartalet, liksom det fjärde, innebär en viss stabilisering men kunde inte kompensera för förlusten från våren. Det är dock värt att notera att intäkterna för SAS koncernen var drygt 7 miljarder SEK lägre än 2002, men resultatförsämringen jämfört med föregående år kunde begränsas till 1,5 miljarder SEK.

Turnaround 2005 ger resultat

För att säkerställa koncernens långsiktiga konkurrenskraft och lönsamhet genomförs Turnaround 2005 med full styrka. Åtgärderna tillsammans med den nya koncernstrukturen ska på ett

genomgripande sätt förenkla och effektivisera de olika affärsenheternas arbetssätt.

Vilken enhetskostnad vi behöver uppnå för att säkerställa konkurrenskraft på olika trafikflöden har styrt utformningen av Turnaround 2005, som har brutits ned i delmål och aktiviteter inom samtliga områden.

Målet för de totala kostnadsbesparingarna är 14 miljarder SEK. Vi har kommit långt men är inte i mål. Effekterna av åtgärderna var tydliga under 2003 och resterande del implementeras under innevarande år.

I skrivande stund återstår cirka 2 miljarder SEK att slutgiltigt besluta och förhandla. Det avser främst förändringar inom löner, förmåner och pensioner men omfattar också val av affärsmodell på våra olika marknader. Vi genomför därför en total benchmarkingstudie i samtliga personalgrupper för att säkerställa rätt ersättningsnivå för varje grupp. Förhandlingarna ska vara avslutade under första kvartalet. Turnaround 2005 är det mest omfattande omstruktureringsprogrammet i bolagets historia och innebär naturligtvis en påfrestning på samtliga medarbetare och deras arbetssituation.

Turnaround 2005 stimulerar till ifrågasättande, är kostnaderna nödvändiga, kan vi utnyttja resurserna mer effektivt? Att arbeta med ständig förbättring är något som vi avser att ta med oss även bortom 2005 och de nu aktuella Turnaroundåtgärderna.

Nya affärsmodeller, en enhet i Norge

Flygbranschen är en alltmer avreglerad marknad med allt intensivare konkurrens. Kundernas roll som pådrivande i produktutvecklingen förstärks och man kräver låga priser och enkla, lättillgängliga produkter, som också ger ökad effektivitet i resandet. Vi utvärderar fortlöpande kundernas olika krav och anpassar och vidareutvecklar vårt produktutbud. I oktober 2003 introducerade Scandinavian Airlines en ny bokningsfunktion via internet

med stora möjligheter för kunden att själv värdera pris i förhållande till avgångstid och restid. Förändrade kundkrav och nya möjligheter att erbjuda service leder till nya affärsmodeller.

Arbetet med att analysera, värdera och utforma lämpliga modeller för de olika bolagen i koncernen ger nu resultat. Från och med augusti 2003 är verksamheten i Scandinavian Airlines uppdelad i tre baser i Danmark, Norge och Sverige samt interkontinental trafik. Utgångspunkten i förändringsarbetet är att skapa konkurrenskraftiga produktionsplattformar.

I Norge är den affärsmässigt bästa lösningen att integrera Braathens och Scandinavian Airlines till en gemensam enhet. Det arbetet har redan påbörjats och beslut om hur enheten ska utformas förväntas vara taget under första kvartalet.

Renodling av koncernen

Under året har vi fortsatt renodlingen av koncernen vilket medförde att vi under december sålde Scandinavian IT Group och samtidigt tecknade ett inhyrningsavtal på fem år. Vi är övertygade om att Scandinavian IT Group kommer att utvecklas väl tillsammans med sina nya ägare samtidigt som SAS koncernen härigenom uppnår betydliga kostnadsreduktioner framöver.

Koncernen har också sålt RampSnake för att skapa bättre förutsättningar för utveckling och försäljning inom företaget.

Förstärkt position i Östersjöregionen

Vår övergripande affärsidé är att SAS koncernen ska betjäna norra Europa med flygresor och vår vision är att vi ska utgöra det naturliga första valet för kunden.

SAS koncernens hemmamarknad utgörs av området runt Östersjön. Området omfattar cirka 100 miljoner människor och flygmarknaden beräknas till cirka 80 miljarder SEK. Totalt flög 31 miljoner passagerare med SAS koncernens olika bolag under 2003, vilket befäste vår position som Europas fjärde största flygbolagskoncern, mätt både i omsättning och antal passagerare.

Under året har vi förvärvat 49% av Estonian Air och sedan tidigare är vi delägare i airBaltic med bas i Riga, vilket stärker vår position i Östersjöregionen. Vårt finländska bolag genomförde under året en stor omprofilering och Blue1 har kraftigt utökat antalet avgångar från Finland.

Därmed deltar vi också aktivt i den konsolidering av den europeiska flygbranschen som nu förväntas ta fart. Konsolideringen hänger samman med avregleringen av luftfarten, bort från tidigare nationella begränsningar av ägande och trafikrättigheter. Från 1 maj i år kommer de baltiska länderna och ytterligare sju länder i Europa med som medlemmar i EU och ingår då i den avreglerade luftfartsmarknad som idag omfattar EU/EES-området. Det ger oss ökat handlingsutrymme och flexibilitet i en region i förändring med stora tillväxtutsikter.

Vår globala partnerstrategi genom samarbetet med Star Alliance utvecklas vidare. Att två av koncernens bolag, Scandinavian Airlines och Spanair är medlemmar i den ledande flygbolagsalliansen i världen är en styrka för koncernen.

Flygbolagens ökande roll som kravställare

De flesta aktörer i flygindustrin - från flygplanstillverkare till resebyråer - har generellt skapat värden åt sina aktieägare. Bara under vissa år av högkonjunktur har flygbolagen kunnat leva upp till detta.

Obalansen i värdekedjan är oacceptabel. Den underliggande tillväxten inom flyget ger goda förutsättningar för alla aktörer - inte bara för de nya lågkostnadsbolagen - att skapa värden.

Vi arbetar nu på en rad områden för att åstadkomma ett långsiktigt värdeskapande för våra aktieägare. Genom att varje enhet i koncernen blir mer självständig, skapas en mer transparent kost-

nadsbild. Rollen som kravställare både internt i koncernen och externt, blir tydligare för de olika enheterna.

Hållbar utveckling

Under de senaste åren har vi kunnat glädjas åt en rad utmärkelser för vår miljöredovisning. Men vi vill gå vidare. Liksom övriga stora företag, känner vi en ökande förväntan från omvärlden på att vi ska bidra till att skapa det som kallas "hållbar utveckling". Därför tar vi i år första steget mot att utveckla årsredovisningen mot en hållbarhetsredovisning. SAS koncernen ska leverera och redovisa ett resultat som är ekonomiskt hållbart, men det ska även vara hållbart utifrån ett miljömässigt och socialt perspektiv.

Vår största framtida utmaningar är att inom flygverksamheten minimera den miljöbelastning som uppstår vid användning av fossilt bränsle, liksom bullret. En kontinuerligt förnyad flygplansflotta och ett så maximalt kapacitetsutnyttjande som möjligt är vägar att gå. För hotellverksamheten handlar det främst om att minska energiförbrukningen och bidra positivt till utvecklingen i de länder där hotellen är verksamma.

Medarbetarna i koncernen är en av de främsta konkurrensfördelarna och skapar i det dagliga arbetet långsiktiga relationer till kunden och förstärker på så sätt företagets varumärke.

SAS koncernen verkar i en global marknad och mångfald, liksom jämställdhet, är viktiga framgångsfaktorer för ett modernt serviceföretag.

Under året har SAS koncernen tagit ett samlat grepp om det arbete som bedrivs för att stärka koncernens sociala ansvar. Ett första viktigt steg var när vi anslöt oss till överenskommelsen "The Global Compact", ett FN-initiativ för ansvarsfullt företagande.

Fortsatta utmaningar under 2004

Omstruktureringen av branschen går vidare och vi ska möta kundernas krav på billigare och flexibla resor genom offensiva ny-satsningar på kundanpassade produkter. Därför kompletteras Turnaround 2005 med en kommersiell Turnaround under 2004. Prispressen och överkapaciteten fortsätter men vi räknar också med att en viss utslagning på marknaden kommer att ske bland de nya aktörerna.

Scandinavian Airlines hade Skandinavien största utbud av lågprisresor under 2003. Totalt flög drygt 2 miljoner passagerare till ett pris per sträcka (inklusive skatter och avgifter) på under 600 SEK. Turnaround 2005 gör det möjligt att erbjuda ännu fler lågprisresor under de kommande åren samtidigt som vi fortsätter att erbjuda effektiva resor med andra fördelar såsom nätverk, interlining, fler frekvenser etc.

Vi har levererat rejäla kostnadsreduktioner och under året ska vi gå vidare. Vi är inte i mål men vi närmar oss målet. Genom ökad ekonomisk aktivitet generellt i marknaden och bättre konjunkturer i en rad länder när vi en stabilare efterfrågan på flygresor.

De olika bolagen i koncernen får allt tydligare roller och genom kraftfull positionering i respektive marknad möter de konkurrensen. Vi ska förena vår nya, lägre kostnadsnivå med vår gedigna erfarenhet och bli det naturliga första valet för kunden. Det är en krävande utmaning och det innebär fortsatt snabb omstrukturering av de olika bolagen i koncernen.

Stockholm i mars 2004

Jörgen Lindegaard
Verkställande direktör och Koncernchef



SAS koncernen

SAS koncernen har fem affärsområden. Syftet med koncernstrukturen är ökad transparens, tydligt resultatansvar, främja affärsmässighet och förenkla benchmarking både internt och externt.

Flygverksamhet

Scandinavian Airlines s.31

Subsidiary & Affiliated Airlines s.37



Nyckeltal *	2003	2002
Omsättning, MSEK	57 754	64 944
EBITDAR, MSEK	3 761	7 294
EBITDAR-marginal, %	6,5	11,2
EBIT, MSEK	-881	682
EBIT-marginal, %	-1,5	1,1
CFROI, %	7	13
EBT, resultat före skatt, MSEK	-1 470	-450
Investeringar, MSEK	4 495	10 054
Medelantal anställda	34 544 ¹	35 506
Totalt antal flygplan	302	314
Antal dagliga avgångar, genomsnitt	1 377	1 471
Antal destinationer	130	123
Koldioxid (CO ₂) 000 ton	5 597	5 757
Kväveoxider (NOx) 000 ton	21,3	19,9

¹ Varav kvinnor 42% och män 58%.

Styrmodell

SAS koncernledning sätter ramar för koncernens verksamheter genom att fastlägga övergripande strategier och riktlinjer/policies. Koncernen ställer krav på varje verksamhet så att de styrs enligt tillväxt-, resultat- och avkastningsmått för sysselsatt kapital. Styrmodellen anpassas till respektive bransch och jämförs med konkurrenter i ett kapitalmarknadsperspektiv. Avsikten är att öka konkurrenskraften och bidra till koncernens samlade värdeskapande. För koncernens flygbolag har den operativa styrningen fokus på nyckeltal som visar på en effektiv produktionsplattform. Styrningen tillvaratas genom koncernledningens representation i verksamheternas styrelser eller internstyrelser.

Alla verksamheter, antingen de är juridiska bolag eller affärsenheter, ska ha affärsmässiga relationer med kunder och leverantörer inom koncernen.

Det finns fördelar med att vara en stor koncern och utnyttja synergier. Koncernens erfarenhet är dock att stora komplexa system ökat kostnaderna och därmed inte varit en konkurrensfördel.

Målsättningen är att genom mindre enheter med större grad av lokal förankring och flexibilitet skapa en positiv drivkraft hos ledning och medarbetare. Uppdelningen i affärsenheter ska ske utan att förlora koncernens stordriftsfördelar.

Nyckeltal	2003	2002 ¹
Omsättning, MSEK	31 664	38 104
EBITDAR, MSEK	1 501	3 495
EBITDAR-marginal, %	4,7	9,2
EBIT, MSEK	-1 076	56
EBIT-marginal, %	-3,4	0,1
CFROI, %	5	9
EBT, resultat före skatt, MSEK	-1 743	-940
Investeringar, MSEK	1 033	6 203
Medelantal anställda	9 147	10 046
Koldioxid (CO ₂) 000 ton	3 529	3 765
Kväveoxider (NOx) 000 ton	14,1	13,7

¹ Pro forma inklusive SAS World Sales.

Verksamhet

Scandinavian Airlines är norra Europas största flygbolag och transporterade under 2003 nästan 20 miljoner passagerare. Försäljningsverksamheten är en integrerad del i Scandinavian Airlines och koordinerar även koncernens försäljningsresurser i Skandinavien. Lågriskkonceptet snowflake ingår också i affärsområdet.

Marknad och konkurrens

Huvudmarknader är Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien. Scandinavian Airlines konkurrerar främst med flygbolag i Skandinavien och Europa. Huvudkonkurrenter är Air France, KLM, British Airways, Finnair.

Kunderbjudande

Scandinavian Airlines är nordens största flygbolag med fokus både på affärs- och privatresesegmentet.

Avkastningskrav: 20% CFROI över en konjunkturcykel.

Nyckeltal	2003	2002
Omsättning, MSEK	17 515	17 525
EBITDAR, MSEK	2 288	3 389
EBITDAR-marginal, %	13,1	19,3
EBIT, MSEK	86	484
EBIT-marginal, %	0,5	2,8
EBT, resultat före skatt, MSEK	-67	120
Investeringar, MSEK	1 970	1 618
Medelantal anställda	7 032	6 392
Koldioxid (CO ₂) 000 ton	2 052	1 971
Kväveoxider (NOx) 000 ton	7,18	6,15

Verksamhet

Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar flygbolagen Spanair, Braathens, Widerøe och Blue1. De transporterar tillsammans cirka 12 miljoner passagerare per år. I affärsområdet ingår också intresseföretagen airBaltic och Estonian Air.

Marknad och konkurrens

Verksamheterna i flygbolagen bedrivs utifrån respektive marknad i Norge, Finland, Spanien och Baltikum. Huvudkonkurrenter är Iberia, Norwegian, Finnair och Sterling.

Kunderbjudanden

Flygbolagen har olika affärsmodeller som är anpassade utifrån kundernas efterfrågan på sina respektive hemmarknader.

Avkastningskrav: 20-25% CFROI över en konjunkturcykel.

Försäljning per land *	2003
Sverige	31%
Norge	22%
Danmark	13%

* före koncernelimineringar


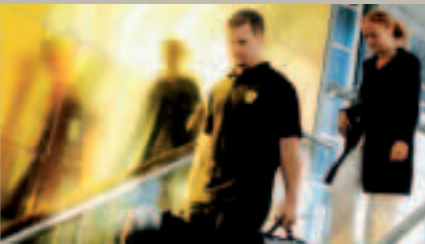

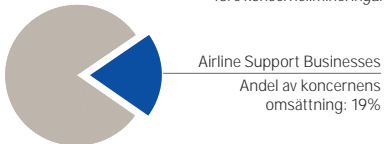
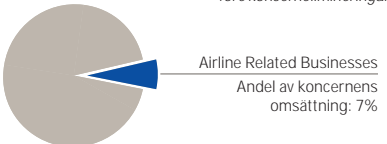
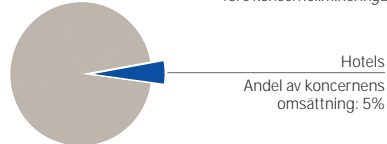


Försäljning per land *	2003
Norge	59%
Spanien	28%
Finland	3%

* före koncernelimineringar



* Definitioner och begrepp se sid 88.

Flygrelaterad verksamhet		Hotellverksamhet						
Airline Support Businesses s.47	Airline Related Businesses s.51	Hotels s.55						
								
Nyckeltal		Nyckeltal		Nyckeltal				
	2003	2002 ¹		2003	2002		2003	2002
Omsättning, MSEK	13 850	14 409	Omsättning, MSEK	4 776	6 052	Omsättning, MSEK	3 558	3 570
EBITDA, MSEK	608	616	EBITDA, MSEK	328	471	EBITDA, MSEK	-106	220
EBITDA-marginal, %	4,4	4,3	EBITDA-marginal, %	6,9	7,8	EBITDA-marginal, %	-3,0	6,2
EBIT, MSEK	157	162	EBIT, MSEK	52	134	EBIT, MSEK	-240	102
EBIT-marginal, %	1,1	1,1	EBIT-marginal, %	1,1	2,2	EBIT-marginal, %	-6,7	2,9
EBT, resultat före skatt, MSEK	67	167	EBT, resultat före skatt, MSEK	33	84	EBT, resultat före skatt, MSEK	-253	85
Investeringar, MSEK	494	1 131	Investeringar, MSEK	177	408	Investeringar, MSEK	576	265
Medelantal anställda	11 691	11 844	Medelantal anställda	2 107	3 042	Medelantal anställda	3 474	3 117
Osorterat avfall, ton ²	550	786	Osorterat avfall, ton*			Osorterat avfall, ton	10 002	10 746
¹ Pro forma exklusive SAS World Sales.			² Avser både Airline Support Businesses och Airline Related Businesses.			Energiförbrukning per m ² , kWh	276	289
						Vattenförbrukning per gästnatt, liter	473	423
Verksamhet	Airline Support Businesses består av enheterna SAS Technical Services och SAS Ground Services. Företagen erbjuder tjänster inom bagagehantering, markservice samt tekniskt underhåll av flygplan. Inom affärsområdet bedrivs också frakttransporter genom SAS Cargo.	Verksamhet	Airline Related Businesses består av SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, SAS Media och Travellink. Enheterna bedriver flygrelaterad verksamhet som försäljning på flygplatser, utbildning av piloter/flygpersonal, expressförsändelser av paket, framtagande av färdplaneringssystem samt inflightmagasin.	Verksamhet	Rezidor SAS Hospitality driver SAS koncernens hotellverksamhet och har 162 hotell. Företaget arbetar med de fem varumärkena Regent, Radisson SAS, Country Inn, Park Inn och Cerruti. Under 2003 hade verksamheten cirka 5,1 miljoner sålda rum.			
Marknad och konkurrens	De olika enheterna driver sin verksamhet med utgångspunkt i de skandinaviska marknaderna med service över hela världen. Enheterna konkurrerar med stora internationella företag.	Marknad och konkurrens	Verksamheten bedrivs huvudsakligen på den skandinaviska marknaden i konkurrens med lokala och globala aktörer.	Marknad och konkurrens	Rezidor har en stark position i Norden, Baltikum, Beneluxländerna, Storbritannien samt Irland och stärker sin position i övriga europeiska länder. Huvudkonkurrenter är Hilton, Marriott, Sheraton, Novotel, Scandic och Choice hotels.			
Kunder	Kunderna finns i huvudsak inom SAS koncernen men SAS Cargo riktar sig primärt till kunder utanför SAS koncernen.	Kunder	Kunderna finns inom offentlig och privat sektor, flygbolag och företag.	Kunder	Rezidor vänder sig till nöjes- och affärsresenärer inom de olika segmenten lyx, första klass och mellanklass.			
Avkastningskrav:	Se respektive enheter.	Avkastningskrav:	Se respektive enheter.	Avkastningskrav:	EBITDA marginal 10% över en konjunkturcykel samt EBITDA-tillväxt 15%.			
Försäljning per land *		Försäljning per land *		Försäljning per land *				
	2003		2003		2003			
Extern omsättning	31,4%	Extern omsättning	52,2%	Norge	43%			
varav Danmark 37%, Sverige 12%, Norge 12%		varav Norge 58%, Sverige 19%, Danmark 6%		Sverige	14%			
SAS koncernen	68,6%	SAS koncernen	47,8%	Danmark	14%			
	* före koncernelimineringar		* före koncernelimineringar		* före koncernelimineringar			
	Airline Support Businesses Andel av koncernens omsättning: 19%		Airline Related Businesses Andel av koncernens omsättning: 7%		Hotels Andel av koncernens omsättning: 5%			



Affärsidé, mission, vision, mål och strategier

SAS koncernen har en stark position i en betydande nordeuropeisk flygmarknad. För att behålla och förstärka denna position i en allt tuffare konkurrenssituation måste koncernens flygbolag erbjuda flygresor till lägre priser än vad koncernen hittills förmått.

Lägre priser kräver lägre kostnader. SAS koncernen genomför ett mycket ambitiöst program för att reducera kostnadsmassan utan att göra avkall på den grundläggande kvaliteten. Genom lägre priser ska koncernen attrahera fler resenärer och därmed kunna erbjuda fler frekvenser och destinationer till, från, inom och via norra Europa.

Affärsidé och mission

SAS koncernens huvuduppgift är att betjäna norra Europa med flygresor.

Vision

Det naturliga första valet.

Mål

SAS koncernens övergripande finansiella målsättning är att skapa värden för sina aktieägare. SAS koncernens mål under den kommande femårsperioden är att:

- uppnå en CFROI på i genomsnitt minst 20%
- öka koncernens andel av den nordeuropeiska flygmarknaden
- varje enhet ska uppnå sina mål för kundnöjdhet, medarbetartillfredsställelse och miljöpåverkan
- flygverksamheten ska nå sina mål för flygsäkerhet.

Övergripande affärsstrategi

SAS koncernen ska utveckla flygbolag och därtill stödjande verksamheter som har en stor potential att bli lönsamma marknadsledare i utvalda marknadssegment.

Strategier för flygverksamheten

SAS koncernens flygbolag är främst inriktade på trafikflöden:

- inom norra Europa
- mellan norra Europa och övriga Europa
- mellan norra Europa och Nordamerika/Asien.

Dessa trafikströmmar skiljer sig åt med avseende på storlek, reseändamål, konkurrenssituation och reslängd, varför olika trafikströmmar kräver olika affärsmodeller och kostnadsnivåer.

Länderna i norra Europa är olika vad gäller såväl språk, kultur och näringsliv som ekonomisk situation, regelverk för flygverksamhet och arbetsmarknad. Det är därför viktigt att koncernens flygbolag har en stark lokal förankring.

SAS koncernen har därför valt att driva sin flygverksamhet i flera självständiga flygbolag med fullt resultatansvar, vart och ett med en enhetlig affärsmodell och lokal förankring samt med en klart definierad roll i koncernens trafiksystem.

Strategier för flygrelaterad verksamhet

Flygverksamheten är SAS koncernens kärnverksamhet. Den flygrelaterade verksamheten består av två affärsområden: Airline Support Businesses och Airline Related Businesses. Enheterna inom Airline Support Businesses är viktiga att kontrollera och utveckla, för att utföra SAS koncernens huvuduppgift, och är en

del av koncernens kärnverksamhet. Målet är att alla verksamheter ska drivas i nivå med de bästa inom respektive bransch och erbjuda konkurrenskraftiga och marknadsmässiga priser till SAS koncernens flygbolag och externa kunder. Enheterna ska följa strukturutvecklingen inom respektive bransch och kan utvidga, ingå allianser eller outsourca delar av verksamheten om detta skapar mervärden för SAS koncernen.

Enheterna inom Airline Related Businesses omfattar verksamheter som inte är av lika stor strategisk betydelse att kontrollera. Deras tjänster kan i flera fall köpas externt utan att riskera utförandet av SAS koncernens huvuduppgift. Dessa företag ska också följa den strukturförändring som sker inom respektive bransch, ingå allianser eller kunna flyttas helt eller delvis utanför koncernen.

Strategier för hotellverksamheten

Hotellverksamheten är en fristående verksamhet inom koncernen. Hotellverksamheten ska, liksom övriga flygrelaterade verksamheter, följa strukturutvecklingen inom sin bransch. Hotellverksamhetens tillväxt ska huvudsakligen ske med varumärkena Park Inn och Radisson SAS. De nuvarande Country Inn hotellen ska successivt konverteras till Park Inn. Största delen av de nya hotellen ska vara franchisehotell utanför stadskärnorna. Park Inns tillväxt kommer i stort sett att följa Radisson SAS geografiska mönster, vilket betyder tillväxt i Norden och Baltikum och senare tillväxt i Västeuropa och Medelhavsområdet.

Strategier för hållbarhet

En hållbar utveckling för SAS koncernen nås genom en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. Genom att underlätta person- och godstransporter bidrar SAS koncernen till ökat värdeskapande för såväl individer som företag och samhället i stort. SAS koncernen har också som uppgift att skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Det görs genom optimering av resursförbrukningen och ett systematiskt val av lösningar som ger låg miljöbelastning.



SAS koncernens värderingar

Omtanke

om kunder och medarbetarna samt allmänt socialt ansvar

Pålitlighet

säker, att lita på och konsekvent i ord och handling

Värdeskapande

baserad på professionell affärsmässighet och nytänkande

Öppenhet

öppet och uppriktigt ledarskap med fokus på tydlighet till alla intressegrupper

Turnaround 2005

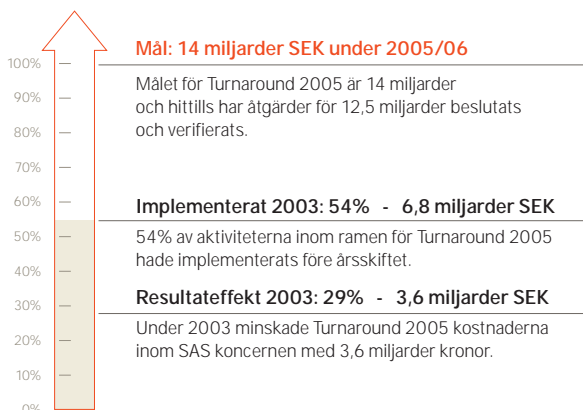
SAS koncernen genomför strukturella åtgärder med totala kostnadsbesparingar på 14 miljarder SEK. Åtgärderna löper under samlingsnamnet Turnaround 2005. Målsättningen för de strukturella resultatförbättringsåtgärderna är att uppnå långsiktig lönsamhet och konkurrenskraftig omkostnads- och produktivitetnivå inom koncernens samtliga flygbolag under 2005.

SAS koncernens Turnaround 2005

SAS koncernen har analyserat koncernens marknader, trafikflöden och konkurrenssituation och fastställt krav för effektiv flygdrift. Kraven är översatta till krav på konkurrenskraftig enhetskostnad. Åtgärderna ska förenkla och effektivisera flygbolagens arbetssätt.

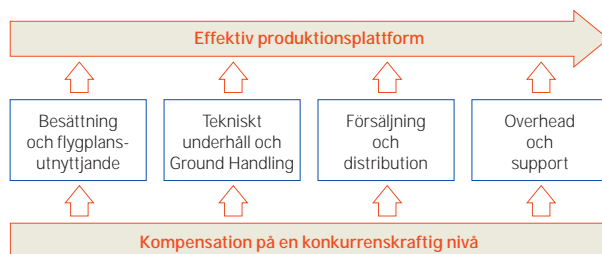
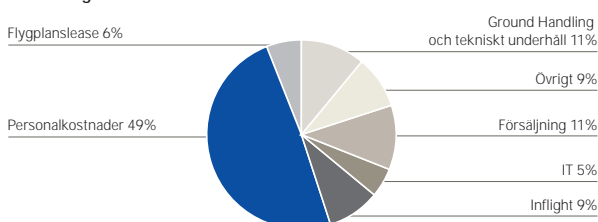
Målet för Turnaround 2005 är 14 miljarder SEK i totala kostnadsbesparingar. Per december 2003 var åtgärder för 12,5 miljarder beslutade och verifierade. De resterande cirka 2 miljarder som krävs för att uppnå målet finns huvudsakligen inom området löner, förmåner och pensioner etc. samt val av affärsmodell (t.ex. service-nivå) inklusive distributionsform som SAS koncernen använder för olika trafikflöden.

2005
turnaround



SAS koncernens kostnadsreduktioner i Turnaround 2005	
Miljarder, SEK	Totalt
Overheadfunktioner (koncern & Scandinavian Airlines)	2,1
Scandinavian Airlines	
Produktionskoncept	2,8
Inflight	0,7
Distribution och försäljning	1,5
Airline Support Businesses	
SAS Ground Services	1,0
SAS Technical Services	1,6
Subsidiary Airlines and Hotels	
	2,8
Totalt	12,5

Fördelning av Turnaround 2005



Kostnadsdrivande faktorer

Vid *planeringen* av Turnaround 2005 har SAS koncernen tagit hänsyn till olika kostnadsdrivande faktorer:

- *Utnyttjandegraden* av flygplansflottan.
- *Besättningsutnyttjandegrad* uttryckt i blocktimmar per kategori/år för piloter och kabinpersonal.
- *Försäljningskostnader* som andel av intäkterna. Kostnaden ska reflektera en hög andel försäljning över internet, bästa möjliga mix av distributionskanaler samt effektiva callcenters.
- *Tekniskt underhåll* med konkurrenskraftiga priser per flygtimme. Priset förutsätter t.ex. kritisk massa per flygplanstyp, hög grad av säsongs-/dygnsanpassning, effektiv planering av flygplansunderhåll samt optimal storlek och placering av tekniska baser.
- *Stationstjänster* med konkurrenskraftiga priser per landning. Priset förutsätter t.ex. hög grad av automatisering, korta tider för att vända flygplan och hög grad av flexibilitet.
- *Administrationskostnader* som andel av totala rörelsekostnader. Det förutsätter en administration med "rätt fokus på rätt saker".

Overheadfunktioner (koncernen & Scandinavian Airlines)

Åtgärderna omfattar stora effektiviseringar och rationaliseringar inom koncernens och Scandinavian Airlines overheadfunktioner i Stockholm, Köpenhamn och Oslo. En stor del av reduktionerna har genomförts till följd av Scandinavian Airlines nya basuppdelning och generella effektiviseringar. Under 2003 fattades beslut om att flytta delar av Revenue Information (biljettavräkning) till Indien vilket ger en årlig besparing på cirka 85 MSEK från maj 2004. Totalt avvecklades 800 årstjänster under 2003. Under 2004 kommer ytterligare 400 årstjänster att verkställas bland annat till följd av att den nya basorganisationen blir fullt införd. Under 2005 kommer avvecklingen av cirka 500 marktjänster att verkställas. Totalt uppgår åtgärderna inom overheadfunktioner till 2,1 miljarder varav cirka 800 MSEK avser ej personalrelaterade kostnader för konsulter, IT m.m.

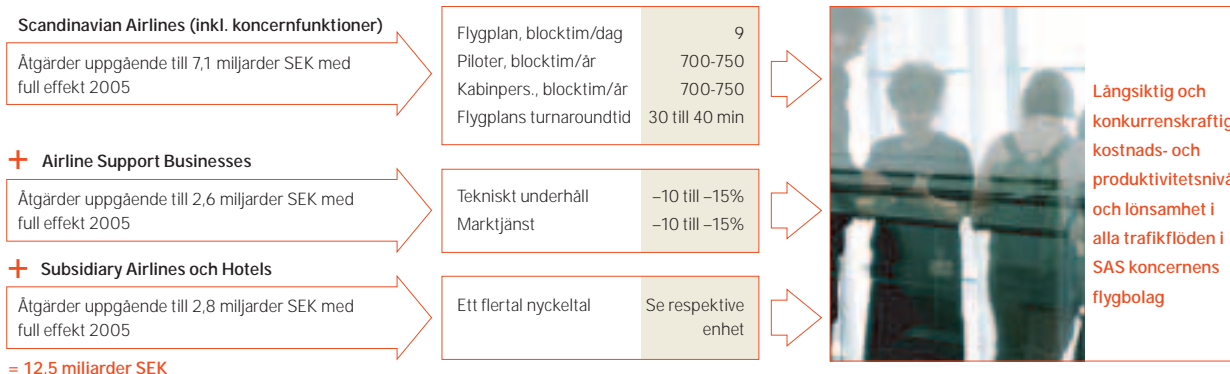
Scandinavian Airlines

Nytt trafikprogram, basuppdelningen och förändrade kollektivavtal ger förutsättningar för en betydande effektivisering inom Scandinavian Airlines.

Under 2004 beräknas flygplansutnyttjandet öka från 7,4 blocktimmar/dag under 2003 till cirka 8,0 blocktimmar/dag för jet- och



Målbild operativa nyckeltal



turboprop-produktion. Förändrade kollektivavtal med piloter och kabinpersonal ger möjlighet att öka produktiviteten med cirka 40% till 700-750 timmar från 470 respektive 530 blocktimmar under 2003.

Inom distribution och försäljning förenklas callcenterstrukturen och antalet callcenter reduceras. I Sverige och Danmark slöts i januari 2004 nya avtal som innebär en lönereduktion för försäljningspersonal mot att callcenterverksamheten behålls i Skandinavien. Internetförsäljningen och andelen elektroniska biljetter ska öka betydligt. Målet är att öka andelen sålda biljetter via internet till 40%. En ny internetsajt med tydligare, mer transparent och enklare bokning introducerades i oktober 2003 och har mottagits väl. Som ett led i EuroBonus kostnadseffektivisering har vissa funktioner flyttats till Bangkok. Genom försäljningen av Scandinavian IT Group kan ytterligare besparingar realiseras.

Airlines Support Businesses

Inom SAS Ground Services kommer en del av besparingarna från minskade trafiktoppar över trafikdygnet vid införandet av Scandinavian Airlines trafiksystem, ökad automatisering vid check-in och generellt ökad effektivitet inom passagerarservice. Målsättningen är bland annat att öka den totala andelen self service check-in till 60% år 2005 bland Scandinavian Airlines kunder. Kostnadsflexibiliteten ska ökas genom köp av tjänster för att hantera volymändringar, omförhandla avtal med externa handlingleverantörer, förenkla all verksamhet på de tre basstationerna, omorganisera staberna, konkurrensutsätta drift och förvaltning av datasystem samt omförhandla kollektivavtal. Genom försäljningen av Scandinavian IT Group kan besparingar realiseras. Åtgärderna inom SAS Ground Services uppgår till 1 miljard SEK.

Från och med augusti 2003 genomför Scandinavian Airlines piloter PFI (Pre Flight Inspection) och under 2003 infördes ett nytt

driftsupplägg för tekniskt underhåll. Full effekt från omorganiseringen beräknas uppnås under våren 2004. SAS Technical Services (STS) etablerade under 2003 en ny organisationsstruktur. Huvudbasen har förlagts till Stockholm-Arlanda med åtföljande centralisering av "Base Maintenance" (mellantungt flygplansunderhåll) och overhead/supportfunktioner vilket ska vara fullt genomfört i slutet av 2004. Ett centrallager för material och reservdelar har etablerats under första kvartalet 2004, vilket successivt frigör kapital. Effektiviteten har förbättrats ytterligare genom nya kollektivavtal om obetalda måltidspauser, ändringar i skiftplaneringen mm.

Till följd av genomförda rationaliseringar inom STS kan Scandinavian Airlines erbjudas bättre villkor för tungt underhåll av MD-flottan vilket har medfört att från andra kvartalet 2004 genomförs underhåll av MD-flottan på Oslo Gardermoen istället för i Shannon på Irland. Totalt genomför STS kostnadsbesparingar på 1,6 miljarder SEK.

Subsidiary Airlines & Hotels

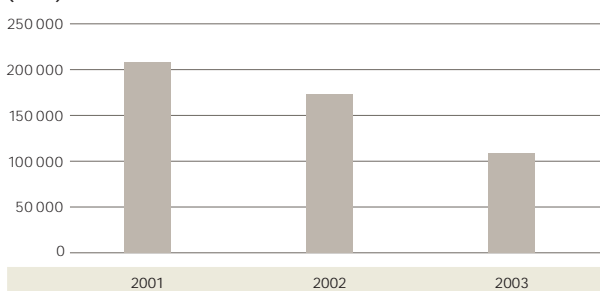
Inom flygbolagen i Subsidiary Airlines och affärsområdet Hotels har besparingar på drygt 2,8 miljarder SEK identifierats med full effekt år 2005 varav 2,1 miljarder SEK under 2004. Braathens ska genomföra besparingar och produktivetsförbättringar uppgående till cirka 1,0 miljarder SEK, vilket innebär att Braathens ska uppnå en enhetskostnad på cirka 0,60 NOK/ASK vid ingången till 2006.

Widerøe och Spanair ska genomföra åtgärder uppgående till 0,3 miljarder SEK respektive 1,1 miljarder SEK. Rezidor SAS Hospitality och Blue1 genomför båda effektiviseringar uppgående till 150 MSEK vardera.

Reduktion av heltidstjänster

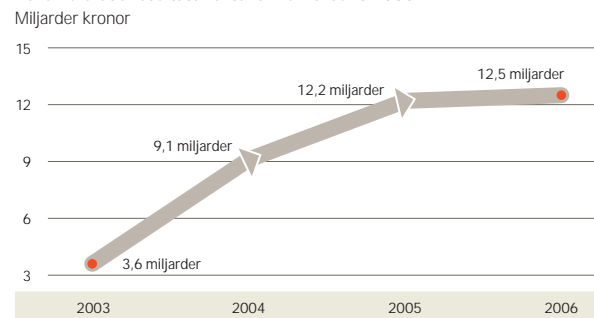
Inom Turnaround 2005 har övertalighet på totalt 6 000 heltidstjänster identifierats. Av dessa har 2 450 heltidstjänster avvecklats

Antal hotellövernattningar för Scandinavian Airlines flygande personal (kabin) 2001-2003



Ändringen av trafiksystemet och volymminskning har reducerat antalet hotellövernattningar med nästan hälften jämfört med 2001.

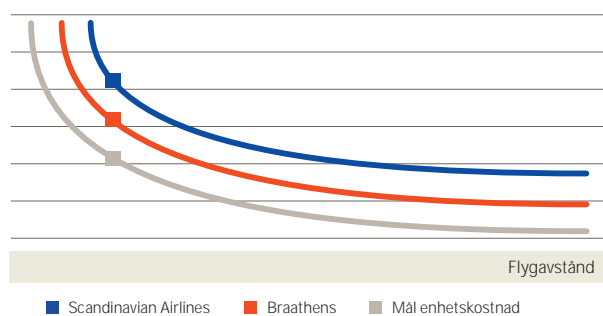
Akkumulerade resultat effekter av Turnaround 2005



Diagrammet visar bruttokostnadseffekter. Yieldpress och inflatoriska nettoeffekter kommer att reducera nettoeffekten på EBT.

Mål för effektiv flygdrift - exempel norsk inrikes

Enhetskostnad



Den grå linjen visar den enhetskostnad som reflekterar en konkurrenskraftig nivå. Braathens har i genomsnitt redan 17% lägre enhetskostnadsnivå än Scandinavian Airlines och kommer genom Turnaround 2005 att nå nivån för konkurrenskraft. För Scandinavian Airlines återstår ytterligare åtgärder för att nå nivån.

(personalen har lämnat SAS koncernen) fram till och med december 2003 (250 inom koncerngemensamma funktioner, 1 450 inom Scandinavian Airlines, 550 inom Airline Support Businesses och 200 inom Subsidiary Airlines).

Kvarstående övertalighet fördelar sig enligt följande: koncerngemensamma funktioner 250, Scandinavian Airlines 1 850, Airline Support Businesses 1 300 samt Subsidiary Airlines cirka 150.

Löner, förmåner och pensioner på konkurrenskraftig nivå

SAS koncernen har påbörjat kollektivavtalsförhandlingar med samtliga personalgrupper för 2004 med målsättningen att säkerställa löner, förmåner och pensioner på marknadsnivå i förhållande till konkurrenterna. En stor del av den återstående kostnadseffektiviseringen på cirka 2 miljarder inom Turnaround 2005 skulle därmed uppnås. Förhandlingarna förväntas avslutas under första kvartalet 2004.

Uppföljning av Turnaround 2005

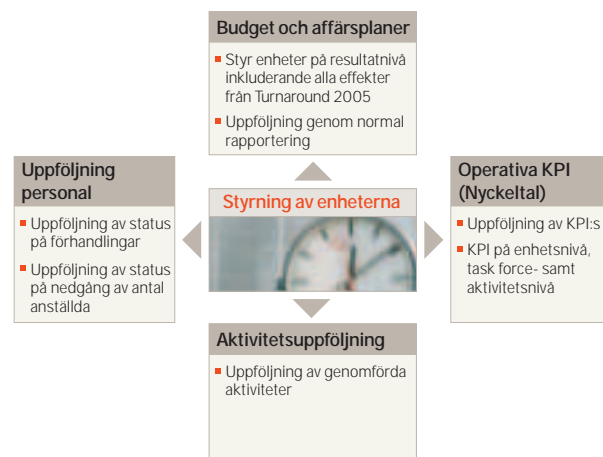
Uppföljningen av Turnaround 2005 sker genom fyra kriterier: inarbetning i interna budgetar och affärsplaner, uppföljning på operativa nyckeltal (bland annat blocktimmar för flygplan, piloter och kabinpersonal), uppföljning på årsarbeten (FTE) och genomförda aktiviteter.

Vid utgången av 2003 var aktiviteter motsvarande 54% av planens ekonomiska effekt genomförda. De totala resultateffekterna av åtgärderna under 2003 uppgick till cirka 3,6 miljarder SEK.

Utvecklingen av enhetskostnaden

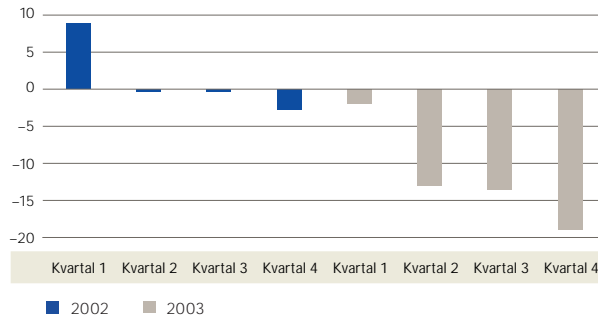
Turnaround 2005 har givit tydliga effekter på Scandinavian Airlines

Styrning och uppföljning



Utveckling av operationell enhetskostnad (valutajusterad)

- Scandinavian Airlines 2002-03, %



Enhetskostnaden steg kraftigt i början av 2002 innan effekterna av åtgärderna inom Turnaround 2005 började visa resultat. Enhetskostnaden har därefter successivt sjunkit.

enhetskostnad. Månad för månad har enhetskostnaden sjunkit och under fjärde kvartalet har enhetskostnaden sjunkit med 19%. För helåret 2003 var reduktionen 11,8%. Målsättningen är att minska enhetskostnaden med cirka 30% jämfört med 2002.

Turnaround 2005 ger också effekt bland Subsidiary & Affiliated Airlines. Spanairs enhetskostnad minskade under 2003 med 7,1%, Braathens med 2,1%, Widerøe med 9,9% och Blue1 med 19,7%.

Scandinavian Airlines - valutajusterad enhetskostnadsutveckling 2003

MSEK	2002	2003	Andel av differens
Försäljningskostnader	1 893	852	-3,3%
Flygbränsle	2 719	2 894	0,6%
Luftfartsavgifter	3 347	3 170	-0,6%
Personal	7 854	7 816	-0,1%
Hanteringskostnader	5 225	4 679	-1,8%
Tekniskt flygplansunderhåll	4 826	4 287	-1,7%
Övriga kostnader	5 303	3 788	-4,9%
Totalt rörelsekostnader	31 168	27 486	-11,8%

Volymkomponent (ASK = -2,2%).

Turnaround 2005 - uppföljning och utfall finansiella resultatmål 2003

	September	December
Utfall	42%	54%
Plan	37%	50%

Omstruktureringskostnader

SAS koncernen har valt att hålla ett högt tempo i Turnaround 2005 arbetet och omstruktureringskostnader har uppstått. Omstruktureringskostnaderna avseende Turnaround 2005 under helåret 2003 var 496 MSEK varav cirka 400 MSEK avser lönekostnader för 2004. Kostnaderna uppstår primärt för anställda som blir uppsagda och arbetsbefriats under uppsägning. Kassaeffekten är mycket begränsad.

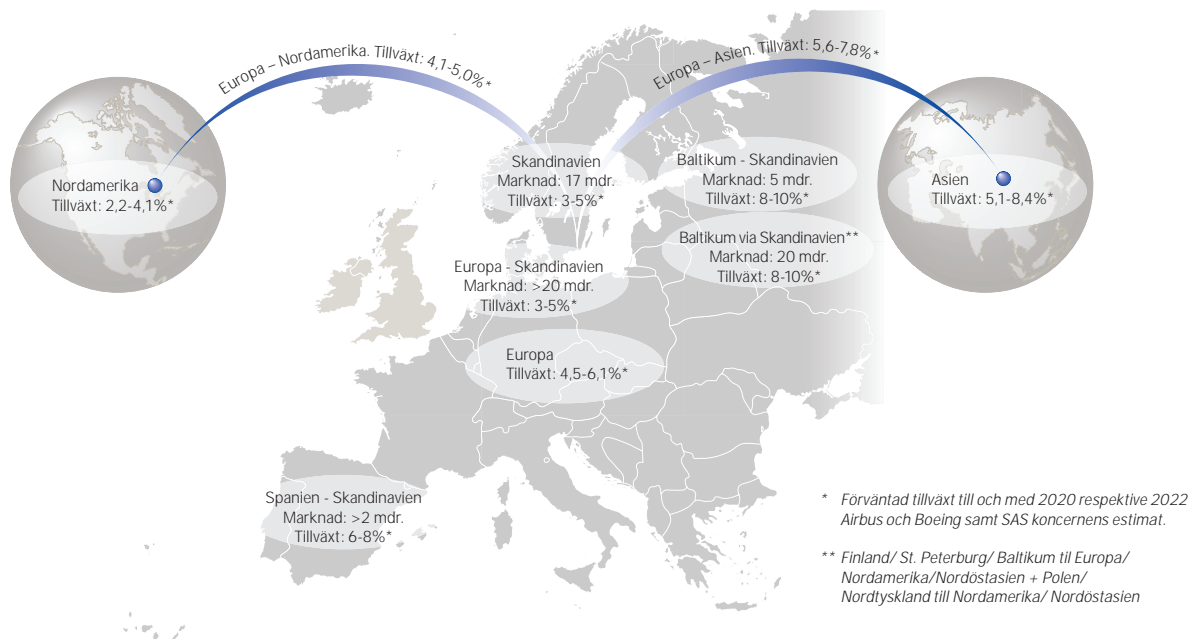
Ökad kostnadsflexibilitet

Flygindustrin karakteriseras av en hög andel fasta kostnader och låg flexibilitet i kostnadsmassan. Det är därför viktigt att öka rörligheten i kostnaderna för SAS koncernens verksamheter för att öka konkurrenskraften och minska effekterna på resultatet vid negativa externa händelser. En del av detta är att fokusera på mindre självständiga enheter. Koncernen avser också att lägga om en större del av de fasta kostnaderna till rörliga kostnader genom att ändra planeringen av bland annat flygplansflottan, flygplansleasing och personal.



Marknadstillväxt och värdeskapande

Flyget spelar en viktig roll för ett lands tillväxt och värdeskapande både vad gäller passagerartransporter och frakt. Detta gäller särskilt för Skandinavien som har en speciell topografi och geografi med utbredd befolkningsstruktur och långa avstånd. SAS koncernen har ett stort ansvar för Skandinavisk infrastruktur eftersom koncernen flyger till totalt 60 flygplatser i Skandinavien. Av dessa är flertalet små regionala flygplatser och en livsnerv för befolkning, samhällsservice och näringsliv.



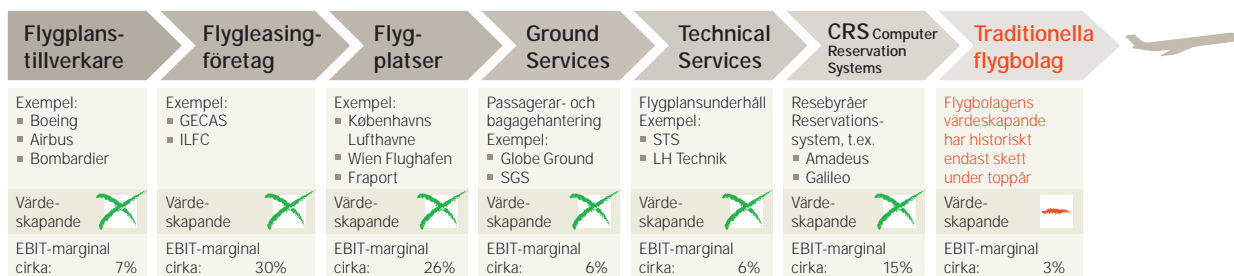
Prognoser för tillväxt inom flygindustrin

Flygindustrin växer normalt sett mer än bruttonationalprodukten. Flygindustrin har traditionellt svårt att snabbt anpassa sin kapacitet till efterfrågeförändringar, vilket beror på långa investeringscykler och långa ledtider. Situationen i Irak och SARS-epidemin medförde t.ex. överkapacitet under det första halvåret 2003.

En avgörande faktor för marknadens kapacitetstillskott är nettoleveranser av flygplan. Nya flygplan som levererades globalt under 2003 utgjorde 5,2% av världens totala flygplansflotta. Flygplan som togs ur drift under 2003 beräknas ha utgjort 1,6%. Under 2004 beräknas nettoleveranserna bli 3,0% och under 2004-2007 cirka 2,2%.

Trafiken (RPK) inom flygindustrin har vuxit med cirka 5% per år. Världens två största flygplanstillverkare Airbus och Boeing prognostiserar en årlig tillväxt på cirka 4,7% respektive 5,1% t.o.m. 2020 respektive 2022. Störst ökning förväntas ske i trafiken inom samt till och från Asien, i synnerhet Kina. Samtidigt bedömer IPCC att teknikutvecklingen leder till att bränsleförbrukningen endast ökar med 3% per år fram till 2015.

Värdekedjan inom flygindustrin



Värdekedjan inom flygindustrin

Flygbolagen är det sista ledet i värdekedjan av transporter av flygpassagerare. Studier visar att de flesta aktörerna i värdekedjan från flygplanstillverkare till resebyråer skapar värden åt aktieägarna. Historiskt har flygbolagen endast lyckats skapa värden åt aktieägarna under högkonjunktur. Några förklaringar till obalansen i värdekedjan är ineffektiv drift på grund av före detta monopolistisk marknadsstruktur samt överkapacitet bland flygbolagen. Ytterligare faktorer är låg flexibilitet i personalstrukturen och svag förhandlingsposition gentemot andra aktörer i värdekedjan. Det är viktigt för industrin att alla aktörer i värdekedjan skapar värden, även flygbolagen, om industrin ska kunna utvecklas vidare.

Den underliggande tillväxten inom flygindustrin ger goda förutsättningar för alla aktörer att skapa värden. Nya aktörer visar att detta är möjligt även om priskonkurrens och stor överkapacitet också gör det svårt för nya aktörer att skapa värden i dagens läge. De traditionella flygbolagen inklusive SAS koncernen arbetar med effektivisering och att omförhandla villkoren med övriga aktörer med syfte att generera ett långsiktigt och uthålligt värdeskapande bland flygindustrins samtliga aktörer.

Strategisk marknadspositionering inom flygverksamheten

SAS koncernen har en stark position på sin hemmamarknad omkring Östersjöregionen. Under 2003 utökade SAS koncernen sin närvaro i Östersjöregionen genom köpet av Estonian Air och deltar därmed aktivt i konsolideringen av flygbranschen. Totalt flög SAS koncernens flygbolag till 130 destinationer och transporterade 31 miljoner passagerare under 2003 vilket befäste SAS koncernens position som Europas fjärde största flygbolag mätt både i omsättning och antal passagerare.



Europas fjärde största flygkoncern

SAS koncernens hemmamarknad har ett upptagningsområde på cirka 100 miljoner människor innefattande mogna marknader som Skandinavien, Island, Finland, och norra Tyskland samt tillväxtmarknader som västra Ryssland, Baltikum och Polen. Storleken totalt på trafiken till, från och inom denna marknad är 45-50 miljoner passagerare per år och har en omsättning på över 80 miljarder SEK. Inom den definierade hemmamarknaden har SAS koncernen en marknadsandel på cirka 40-50% och en växande marknadsandel i Spanien.

Konsolidering i Europa

En konsolidering förväntas ske de närmaste åren inom de olika regionerna i Europa. Genom köpen av Braathens, Estonian Air och airBaltic har SAS koncernen påbörjat konsolideringen. Estonian Air och airBaltic har enhetskostnader som är lägre än de bästa lågkostnadsaktörerna. Det är av strategisk betydelse för SAS koncernen att säkra sin position på hemmamarknaden och skapa flexibilitet och öka handlingsutrymmet.

Luffartens myndighetsvillkor

Från den 1 maj 2004 kommer ytterligare 10 länder att bli medlemmar i EU vilket medför att dessa länder fullt ut kommer att ingå i den avreglerade luffartsmarknad som idag omfattar EU/EES området.

Utanför EU/EES regleras luffarten fortsatt genom bilateralt slutna regeringsavtal. Sådana avtal, även i de fall de till sitt innehåll är av mycket liberal art, så kallad "open skies", är i de flesta fall inte förenliga med EU's bestämmelser. Detta fastslogs av EG-domstolen i december 2002. Orsaken till detta är bland annat att de bilaterala avtalen enbart ger marknadsstillträde till avtalsparternas nationella

flygbolag. Denna begränsning strider mot EU's fria etableringsrätt. Inom EU har därför under året diskuterats fram en ordning som framöver kommer att vara styrande för EU's och dess medlemsstater luffartsrelationer med omvärlden. I korthet innebär denna ordning att en medlemsstat fortsättningsvis i sina bilaterala förhandlingar ska tillgodose intressen som kan finnas från flygbolag i andra medlemsstater. De bilaterala marknader som hittills varit förbehållna nationella flygbolag ska nu i princip öppnas för unionens samtliga bolag. Detta innebär ett ökat tillträde till den skandinaviska marknaden för EU's flygbolag. Samtidigt kommer SAS koncernens flygbolag att få ökat marknadsstillträde i EU's övriga länder.

Ordningen inom EU innebär också att luffarfsförhandlingar med omvärlden i ökad utsträckning kommer att ske på gemenskapsbasis. Medlemsstaterna har givit kommissionen mandat att förhandla för unionens räkning med USA. Hittills har två förhandlingsrundor genomförts och förhandlingarna kommer att fortsätta under år 2004. Det är inte sannolikt att ett allomfattande avtal kan slutas under 2004. Ambitionen från europeisk sida är att få till stånd ett avtal som kan vara en framtida modell för hur luffartsrelationer mellan länder eller grupper av länder bör utformas.

Den utveckling som nu sker kommer också, i den takt som ordningen accepteras av tredje länder, att leda till en ökad möjlighet till gränsöverskridande uppköp av eller fusioner mellan flygbolag som opererar utanför EES.

Positionering av flygverksamheten

Den europeiska flygmarknaden består av olika trafikflöden som skiljer sig åt med avseende på reseavstånd, storlek, kundsammansättning och konkurrens. Detta ställer krav på olika affärsmodeller för respektive trafikflöde, anpassade till respektive marknad.



Ett exempel på trafikströmmar är inrikesflyg, ett annat trafiken mellan de tre skandinaviska huvudstäderna och andra huvudstäder i norra Europa. Koncernens flygbolag är verksamma på trafikflöden som spänner från interkontinentala linjer till inrikeslinjer i de skandinaviska länderna och Spanien samt charter.

För varje trafikström utses ett flygbolag som huvudsansvarigt för att stärka koncernens position på dessa marknader. Flygbolaget ansvarar för att avgångar och ankomster möjliggör goda transferförbindelser på berörda destinationer. Alla flyglinjer till andra koncernbolags knutpunkter planeras i samarbete och trafikprogrammen utformas så att bästa resultat uppnås för SAS koncernen.

SAS koncernen har specificerat krav avseende produktivitet och affärsmodell på olika trafikflöden. Varje enhet inom SAS koncernen måste uppnå dessa krav för att det ska finnas förutsättningar att driva flygverksamheten konkurrenskraftigt. Nedan följer några exempel på trafikflöden:

- **Interkontinental trafik** - Skandinavien geografiska position och passagerarunderlaget inom hemmamarknaden medger interkontinentala linjer till vissa destinationer i Nordamerika och Asien. Några viktiga parametrar för att driva interkontinental produktion konkurrenskraftigt är hög flygplansproduktivitet och hög servicenivå. Scandinavian Airlines driver SAS koncernens interkontinentala produktion och erbjuder tre klasser ombord utifrån komfort och servicenivå. SAS koncernens marknadsandel på trafikströmmarna till/från Skandinavien är mellan 25% och 30%. Andelen transfertrafik är cirka 60%.
- **Stora europeiska destinationer, "the Big Five"** - Destinationer med stora volymer av både affärs- och privatresenärer. Eftersom dessa flygningar är kortare än de interkontinentala är kraven på flygplansutnyttjandet något lägre men kraven på den flygande personalen och markservicen lika stora. Servicenivån på dessa flöden är differentierad. "Big Five" trafikeras huvudsakligen av Scandinavian Airlines som har en marknadsandel på 35-50% på sträckorna. Cirka 75% är point to point trafik och cirka 25% är transfertrafik.

- **Andra europeiska destinationer** - Destinationer i centrala Europa och Storbritannien, ofta med en stor andel affärsresenärer vilket kräver en differentierad produkt och hög produktivitet. SAS koncernens marknadsandel på dessa flöden varierar stort mellan olika destinationer.
- **Södra Europa** - Destinationer med huvudsakligen privatresenärer och konkurrens från både de stora fullservicebolagen i Europa och charterbolag. På denna marknad verkar SAS koncernen främst genom Spanair, snowflake och Braathens. Genom Spanair har SAS koncernen byggt upp sin marknadsposition inom samt till/från Spanien och Skandinavien. På Spanairs sträckor inom Spanien är SAS koncernens marknadsandel 25-30% och på flödena mellan Spanien och Skandinavien är koncernens marknadsandel drygt 50% av reguljärmarknaden. Andelen transfertrafik är cirka 40%.
- **Skandinavien** - Marknaderna mellan och inom de skandinaviska länderna står för en betydande andel av koncernens flygverksamhet. Flygtiden på sträckorna är oftast under en och en halv timme, vilket gör priset viktigt för att produkten ska bli konkurrenskraftig. För att erbjuda lågt pris kräver affärsmodellen enkel produktion, högt utnyttjande av flygplan och flygande besättning samt stor andel automatisering vid check in och distribution. Konkurrensen inom dessa trafikflöden har ökat under 2003. SAS koncernens marknadsandel är 60-80%. Transferandelen varierar mycket beroende på linje.

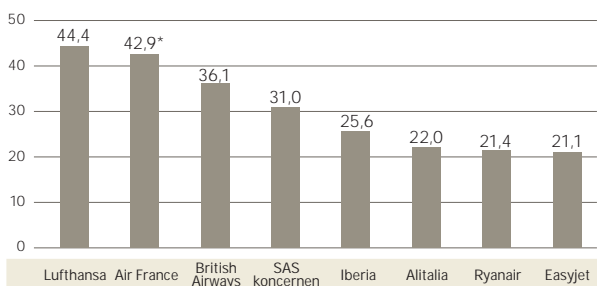
Östersjöregionen

SAS koncernen har en strategi att stärka sin närvaro i Östersjöområdet. Närvaron och marknadsandelarna i Skandinavien är redan höga, men lägre till/från och inom de södra och östra delarna av Östersjöområdet. Under 2003 köpte SAS koncernen 49% av aktierna i Estonian Air som har cirka 50% av trafikflödena till/från Estland. Koncernens flygbolag i Finland, Blue1, genomgick under året en stor omprofilering. SAS koncernen har sedan 1998 tredubblat antalet avgångar från Finland.

Flygbolagen i SAS koncernen (trafik och kapacitet) 2003				
	Antal passag. (000)	Trafik (RPK, milj.)	Kapacitet (ASK, milj.)	Kabinfaktor
SAS koncernen	31 004	30 402	47 881	63,5%
Scandinavian Airlines	19 260	21 901	33 333	65,7%
Spanair	5 289	4 551	7 489	60,8%
Braathens	4 169	3 033	5 186	58,5%
Widerøe	1 658	506	956	53,0%
Blue1	628	411	918	44,8%

Europas största flygkoncerner

Miljoner passagerare 2003



SAS koncernens majoritetsägda flygbolag transporterade 31 miljoner passagerare under 2003. Det gör SAS koncernen till Europas 4:e största flygkoncern.

* April 2002-mars 2003.

Östersjöregionen - en strategiskt viktig marknad som ingår i SAS koncernens hemmamarknad



Globala nätverksstrategier

Star Alliance™ är hörnstenen i SAS koncernens globala partner- och nätverksstrategi för att kunderna ska kunna erbjudas ett komplett och världsomspännande reseutbud. SAS koncernen arbetar aktivt med den fortsatta utvecklingen av Star Alliance™ som världens största flygbolagsallians. SAS koncernen har genom Scandinavian Airlines och Spanair två medlemmar i Star Alliance™ och ambitionen är att Blue1 ska bli regional medlem i Star Alliance under 2004.



Genom allianssamarbetet Star Alliance™ kan SAS koncernen säkra ett komplement till egna destinationer och produkter, och därigenom erbjuda sina kunder ett världsomspännande trafiksystem, med samordnade högkvalitativa reseprodukter och tjänster. Med inträdet av koreanska Asiana Airlines, Spanair och LOT Polish Airlines i Star Alliance under 2003, och genom utträdet av Mexicana utgörs Alliansen från och med april 2004 av 14 flygbolagsmedlemmar, som tillsammans transporterar 309 miljoner passagerare årligen, till och från 673 destinationer i 127 länder. Under första halvåret 2004 förväntas US Airways bli medlem i Star Alliance.

Allianssamarbetet fortsätter att ge stora fördelar, inte minst genom ökade trafikintäkter i samband med så kallad interlining, d.v.s. passagerare tillkommer från övriga Star-partners. Sedan etableringen av Star Alliance under 1997 har detta passagerar- och intäktsstillskott till Scandinavian Airlines ökat med 66% och utgör cirka 10% av Scandinavian Airlines totala passagerarintäkter.

Både United Airlines och Air Canada har sedan hösten 2002 varit under konkursskydd (Chapter 11) i USA respektive Kanada. Båda flygbolagen beräknas lämna sina konkursskydd under första halvåret 2004. Risker för negativ påverkan på Scandinavian Airlines bedöms som liten i och med att både United Airlines och Air Canada bedriver verksamhet som vanligt, samtidigt som samarbetet inom alliansen med dessa företag är oförändrat.

Allianser och trender inom luftfartsindustrin

Konsolideringen inom de tre globala allianserna fortsätter och bara ett fåtal större, internationella flygbolag i Nordamerika och Europa står idag utanför dessa allianser. Även i Asien och Mellanöstern är fler flygbolag på väg in i allianserna. Under 2003 har Swiss ansökt om medlemskap i oneworld™ med bland annat British Airways och American Airlines, samtidigt som Northwest Airlines och Continental Airlines för samtal med SkyTeam™, där Air France och Delta Air Lines ingår. Därtill har Air France och KLM kommit överens om en sammanslagning av de två företagen, och KLM blir därigenom också medlem av SkyTeam.

Star Alliance ambition är att behålla sin ledande position som den största och mest framgångsrika alliansen. SkyTeam väntas

passera oneworld och blir därmed den näst största flygbolagsalliansen. Star Alliance har under 2003 fått flera priser och utmärkelser och utsågs bland annat till "Best Airline Alliance 2003" av magasinet Business Traveller.

Inom Star Alliance har medlemmarna fortsatt sitt arbete med att utveckla nya gemensamma reseprodukter och tjänster, flygplatsfaciliteter, IT system etc. Betydande arbete har lagts ner på att konsolidera och kvalitetssäkra alliansens existerande produkter, tjänster och varumärke för att erbjuda, producera och leverera ett allt enklare, smidigare och mer kostnadseffektivt globalt resande till alliansens kunder.

I den situation som råder i flygbranschen spelar de stora flygbolagsallianserna en stabiliserande roll för medlemmarna genom samarbete och global närvaro. Därtill kommer kostnadseffektiviteten att förbättras genom samordning och gemensamt utnyttjande av resurser och faciliteter, gemensamma inköp samt samarbete inom t.ex. produktutveckling, IT och miljö.

Samarbete om flygbränsle

SAS koncernen planerar tillsammans med övriga medlemmar i Star Alliance att etablera ett separat gemensamt företag för inköp och distribution av flygbränsle. Avsikten med företaget är att kostnadseffektivt kontraktera alliansens flygbränslebehov på utvalda strategiskt viktiga flygplatser genom att utnyttja skalfördelar samt den kollektiva expertisen och erfarenheten på flygbränsleområdet.

Nyckeltal - världens största flygbolagsallianser 2002

	Andel av världens totala RPK	Årlig oms. (mdr USD)	Passagerare per år (milj.)
Star Alliance™	21,2%	69,9	313,9
oneworld™	16,8%	46,5	214,0
SkyTeam™ *	11,9%	37,6	202,0
Totalt flygbolagsallianser	49,9%	154,0	729,9
* Exklusive KLM.			Källa: Airline Business Magazine, juli 2003.



Scandinavian Airlines samarbete med Lufthansa

Lufthansa är Scandinavian Airlines viktigaste flygbolagspartner. Samarbetet baseras på det av EU-kommissionen godkända "joint venture" som innebär ett gemensamt resultatansvar för de två företagens operationer mellan Skandinavien och Tyskland. Genom att samordna linjer, tidtabeller och kapacitet mellan Skandinavien och Tyskland eftersträvar de två företagen ett gemensamt och kostnadseffektivt rese- och trafiksystem.

Lufthansa och Scandinavian Airlines har samordnade marknads- och försäljningsaktiviteter, kunderbudanden etc. på sina respektive hemmamarknader. Passagerarservice på flygplatserna, flygplansunderhåll, tekniska tjänster, viss samordnad utveckling av flygplansflottan samt gemensamma inköp är andra samarbetsområden.

En generellt svag marknadsutveckling, kombinerat med en växande konkurrens ledde till att den totala trafiken minskade med 7% jämfört med 2002. Kabinfaktorn för trafiken mellan Tyskland och Skandinavien var oförändrad, 62,0% (61,8%).

European Cooperation Agreement (ECA)

ECA är ett joint venture samarbete mellan SAS koncernen, Lufthansa och bmi (British Midland International) i vilket dessa partners kombinerar sina linjenät mellan London Heathrow respektive Manchester och övriga EES-området. Samarbetet är godkänt av EU-kommissionen för en period av åtta år fram till utgången av 2007.

En fortsatt svag marknadsutveckling, framför allt inom affärs- trafiksegmentet, har medfört att trafikintäkterna inom ECA-samarbetet har utvecklats negativt. Stora insatser har gjorts för att anpassa produktion och kostnader till den förändrade marknads- och konkurrenssituationen. Det negativa resultatet för ECA-samarbetet under 2003 uppgick till -244 (-418) MSEK, en förbättring jämfört med 2002. Av resultatförbättringen utgjordes 75 MSEK av retroaktiva justeringar avseende 2002. Det negativa resultatet (utfall jämfört med base line) täcks till 45% av Scandinavian Airlines, 45% av Lufthansa och resterande 10% av bmi.



Samarbetet med Austrian Airlines Group

I november 2002 tecknade Scandinavian Airlines och Austrian Airlines Group ett nytt samarbetsavtal, som lämnades till EU-kommissionen för godkännande i slutet av november 2002. Avtalet är fortfarande under behandling i EU-kommissionen.

Regionala flygbolagspartners

Under hösten 2003 har Scandinavian Airlines sagt upp sina kommersiella samarbetsavtal med Cimber Air respektive Maersk Air. SAS koncernen har också sålt sitt aktieinnehav i Cimber Air. Nya begränsade samarbetsavtal har ersatt de tidigare avtalen. Cimber Air ingår fortsatt i SAS EuroBonus program medan Maersk Airs deltagande upphör vid utgången av mars 2004.

Scandinavian Airlines har även ett innehav i Skyways och kommersiellt samarbete med dem. Bland annat ingår Skyways i SAS EuroBonus program.

Star Alliance™ nyckeltal 2002/2003

	Passagerare/år (milj.)	Destina- tioner	Länder	Flygplan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
Air Canada	32,0	150	36	330	1 330	69,4	6,2	40 000
Air New Zealand	8,3	45	15	80	512	21,5	2,1	9 500
All Nippon Airways	43,6	49	9	183	686	36,6	7,8	12 772
Asiana Airlines	12,0	47	14	64	292	15,9	1,5	6 428
Austrian Airlines Group	8,8	124	64	92	372	18,0	2,0	7 200
bmi British Midland International	7,3	29	10	43	228	5,3	1,1	4 853
LOT Polish Airlines	3,4	61	31	51	213	5,8	0,7	4 063
Lufthansa	44,4	160	72	380	1 520	90,0	17,8	34 000
Mexicana Airlines*	7,8	55	11	59	318	13,0	1,3	6 539
Scandinavian Airlines	19,3	85	31	181	700	21,9	3,9	9 147
Singapore Airlines	15,3	56	32	96	173	74,2	4,5	14 418
Spanair	5,3	25	7	51	168	4,6	0,9	2 535
Thai Airways International	18,3	72	35	81	262	46,6	3,0	25 378
United Airlines	68,5	188	22	525	3 255	176,1	14,3	65 000
Varig	14,8	73	19	91	482	26,1	2,1	16 073
Star Alliance™	309	673	127	2 307	10 511	625	69,2	257 906

* Utträder ur Star Alliance i april 2004.

Källa: Airline Business Magazine juli 2003/
Flygbolagens egna data.

Kunder och affärsmodeller

SAS koncernen transporterar dagligen över 80 000 passagerare. Lågstnadsbolagen har förändrat kundens uppfattning om vad som är ett rimligt pris för en flygresor. Informationsteknologin har varit ett viktigt instrument i förändringen av kundernas beteenden eftersom internet snabbt och enkelt ger möjlighet till prisjämförelser och produkt erbjudanden. För att kunna erbjuda konkurrenskraftiga transporter utvärderar SAS koncernen kontinuerligt kundernas krav och anpassar sina produkter och affärsmodeller därefter.



Historiskt perspektiv

Flygindustrin var fram till 1980-talet reglerad mellan staterna där myndigheterna bestämde var och till vilka priser som flygbolagen fick flyga. Det ledde till att flygbolagen huvudsakligen konkurrerade med service. Avregleringen av flygmarknaden började i Nordamerika i slutet av 1970-talet och i Europa i början av 1990-talet. I Sverige avreglerades marknaden 1992 och EU var fullt avreglerat 1996. Avregleringen ledde till fri prissättning vilken ofta var baserad på restriktioner. Restriktionerna innebar mestadels krav på förköp samt övernattnings mellan lördag och söndag för att man skulle kunna flyga till de mest attraktiva priserna. I slutet av 1990-talet och början av 2000-talet har nya prismetodeller introducerats. Dessa är baserade på efterfrågestyrd prissättning och enkel resa ända fram till avgång. Idag räknas korta flygresor mer som en "commodity"-produkt medan högre krav ställs på längre resor i fråga om service, komfort och andra produkt erbjudanden.

Efterfrågestyrd prissättning - pris efter tillgänglighet

Efterfrågestyrd prissättning innebär att priset varierar beroende på tillgång och efterfrågan på en specifik avgång, samt kundens behov av flexibilitet. Stiger efterfrågan ökar priset och vice versa. Fördelen med efterfrågestyrd prissättning är att flygbolagen bättre kan optimera kapacitetsutnyttjandet med hjälp av prissättningen

genom att styra icke tidskänsliga kunder till avgångar med lägre efterfrågan.

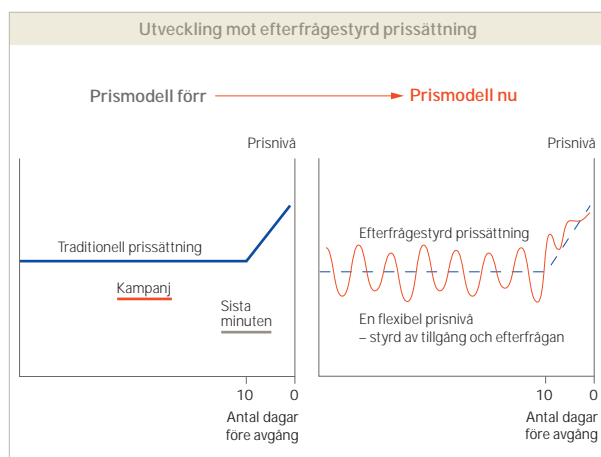
Spanair introducerade i mars 2003 en efterfrågestyrd prismetodell baserad på envägspriser från 30 EUR. Mot ett tillägg på t.ex. 30 EUR får man tillgång till Spanairs lounge och affärsklass Avant.

Scandinavian Airlines genomförde under våren 2003 försök med en ny prismetodell på ett antal destinationer från att tidigare haft förköpsregler om 21 dagar, övernattningsregler mm. Utifrån dessa erfarenheter utformades en ny prismetodell som introducerades under oktober av SAS koncernens flygbolag i Skandinavien, på inrikes- och intraskandinaviska linjer. Den nya prismetodellen innebär att SAS koncernens flygbolag erbjuder allt fler attraktiva priser.

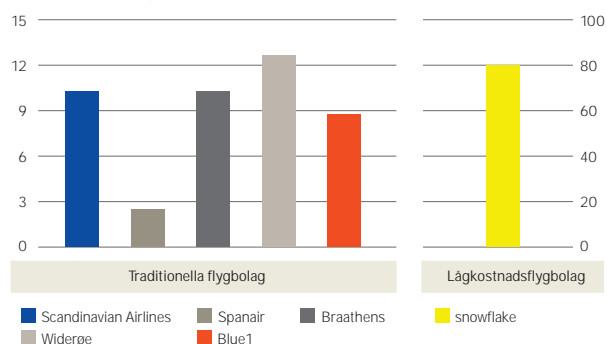
Internet ökar kundnyttan

Internet ger allt fler möjligheter att öka servicenivån till kunderna.

SAS koncernen fokuserar i ökad grad på att använda de fördelar som internet ger genom stärkt kundnytta samt de effektivitetsförbättringar som kan realiserars. I oktober 2003 introducerade Scandinavian Airlines en ny bokningsfunktion som ger ökad transparens vid köp av biljetter via internet och stödjer den efterfrågebaserade prissättningen. Den nya bokningsfunktionen möjliggör att kunden kan jämföra priset på olika avgångar samt jämföra med

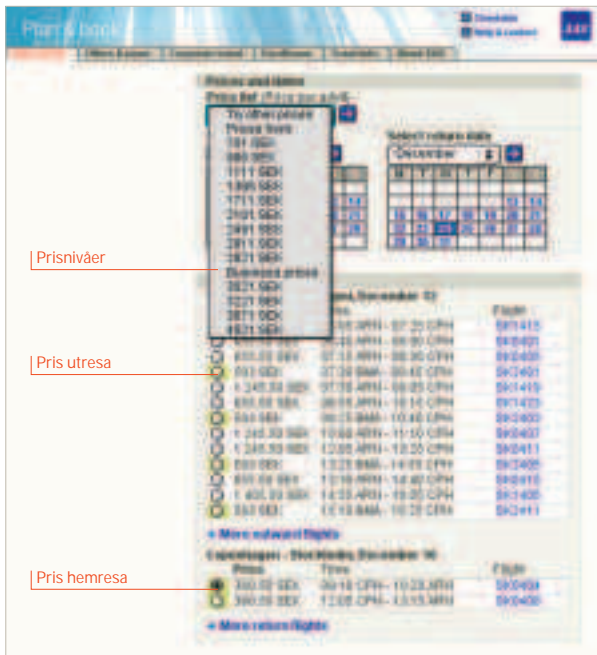


Internetförsäljning, %



Diagrammet visar försäljning via internet för koncernens olika flygbolag. Målsättningen för Scandinavian Airlines är en internetförsäljning på 40%. Ett flertal storkunder önskar av olika skäl fortsatt distribution via resebyrå och detta begränsar potentialen för Scandinavian Airlines andel av internetförsäljningen.





En flygbiljett hos Scandinavian Airlines innehåller många serviceelement

Trafiksystemet

Kundanpassad – fler avgångar vid hög efterfrågan. Vidareförbindelser på en biljett. Punktlighet.

Priser & tillgänglighet

Flera sälkanaler. Genomgående priser – även vid transfer.

Servicelöften

Servicelöften före, under och efter resan: interlining och bagagetransfer etc.

Effektiva lösningar

Betalkort och självservice. Internet check-in.

Service ombord

Frukost & tidningar. Fullservice utanför Skandinavien. Val av seating och god komfort.

Fördelar & lojalitetsprogram

EuroBonus och Spanair Plus. Bonusintjänning och uttag.



Med den nya bokningsfunktionen får kunden en överskådligare bild med möjlighet att lättare välja önskad avgång till passande pris. Priserna avspeglar i allt större omfattning efterfrågan per avgång.

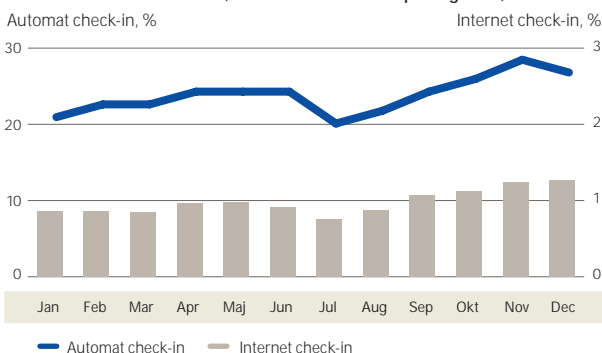
konkurrenternas erbjudanden och därmed själv bedöma vilket pris man vill betala för resan. Totalt sålde Scandinavian Airlines 10,3% av sina biljetter via internet under 2003, Spanair sålde 2,5%, Braathens 10,3%, Widerøe 12,7% och Blue1 sålde 8,8%.

Scandinavian Airlines erbjuder möjligheten att checka in via internet fram till 1 timme före avgång vilket en stigande andel av kunderna gör. Även andra tjänster som SMS vid försening och ändring av gate kan aktiveras via internet för att kunden ska få en så bra service som möjligt.

Nätverksoperation vs. point to point

SAS koncernens flygbolag väver samman ett stort nätverk med ett utbud på 130 destinationer och 1 377 dagliga frekvenser. De destinationer som inte kan länkas samman med en direktlinje nås istället via Star Alliance-samarbetet. Att driva ett linjenätverk medför ökade kostnader för transfer, bagagehantering och för att upprätthålla frekvenser till huvudflygplatserna med mera. SAS koncernens flygbolag i Skandinavien har också förbundit sig att uppfylla ett antal serviceåtaganden vilka ska garantera kunden trygghet och villkor om det skulle uppstå eventuella problem under en resa.

Automat & internet check-in, Scandinavian Airlines passagerare, 2003



Ökad automatisering är en viktig del av Turnaround 2005. Från 2002 har möjligheten funnits att checka in via internet. Målsättningen är att öka andelen automat och internet check-in av den totala check-involymen till 60% fram till 2005.

I en biljett ingår flera kundanpassade serviceelement som syftar till att underlätta hela resan. Vid köp av en biljett från snowflake eller annat lågkostnadsbolag får kunden ej samma servicelöften.

Vid point to point, enkelvägs operation, minskar komplexiteten vid beställning av biljetter och hantering av bagage. Vid transfer måste kunden själv hämta bagaget och själv checka in för nästa resa. Det finns heller ingen möjlighet för interlining, d.v.s. anslutningsflyg med rabatterade priser. Flertalet lågkostnadsbolag som bedriver denna verksamhet tar inte ansvar för nästa flygning vid eventuella förseningar, vilket medför att kunden kan tvingas köpa ny biljett om anslutningsflyget missas.

Kundtrender - Commercial Turnaround

Generellt fokuserar kunder alltmer på pris vid val av flygbolag. Undersökningar från oberoende källor visar dock att affärsresenärer är villiga att betala mer för en produkt som är tidsbesparande även på korta sträckor. Hos privatpersoner finns ej någon signifikant ökad betalningsvillighet.

På längre resor är kunden villig att betala ett högre pris för komfort under resan. SAS koncernens flygbolag genomför för närvarande en genomgång av sina kunderbidanden med målsättningen att anpassa affärsmodellerna till kundernas preferenser.

Flygbolagens tjänster	Scandinavian Airlines	Lågkostnadsbolag
Nätverksoperatör	Primärt	Nej
Point to point	Delvis	Ja
Efterfrågebaserad prissättning	Delvis	Ja
Envägs prissättning	Delvis	Ja
Lojalitetsprogram	Ja	Nej
Avtal om servicelöften	Ja	Nej
Full ombokningsrättighet	Ja (fullflexbiljett)	Nej (delvis mot avgift)
Transferhantering	Ja	Nej
Service vid försening	Ja	Sällsynt
Medlem av global allians	Ja	Nej

Kvalitet och säkerhet

SAS koncernen har säkerhet som den absolut viktigaste prioriteringen. Flygindustrin generellt och SAS koncernens flygbolag värderar kontinuerligt säkerhetsåtgärder och deras positiva och negativa effekter på flygsäkerheten. *IT-säkerhet beskrivs på sid 54.*

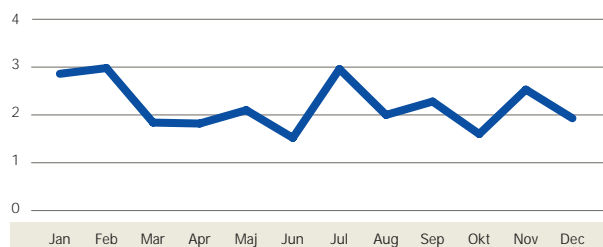
Flygsäkerhet

Varje flygbolag inom koncernen utför självständig avvikelse- och riskhantering enligt vedertagna metoder och gällande standards. Resultat av mätningar och analyser rapporteras både lokalt och centralt för att säkerställa att säkerhetsnivån är hög samt att ledningen är informerad om den övergripande säkerhetsstatusen för de enskilda flygbolagen.

Säkerhetsarbetet inom samtliga av SAS koncernens flygbolag följs upp som en integrerad del i respektive företags kvalitetsystem. Följande faktorer ingår också i säkerhetsarbetet: tillämpning av tvärfunktionella avvikelse- och riskhanteringssystem, fokusering på riskanalys och hantering, trendbevakning, genomförande och uppföljning av korrektiva- och preventiva åtgärder samt anpassning till myndighetskrav (JAR-OPS 1) och även andra standards exempelvis ISO 9001-2000. Flygbolagen inom SAS koncernen lägger också stor vikt vid andra områden som information och utbildning angående CFIT (Controlled Flight Into Terrain), "runway incursion" och mänskliga faktorer för att förbättra kvaliteten och säkerheten.

Regelbundna revisioner av alla företag och deras aktiviteter genomförs av både interna oberoende funktioner samt externt av luftfartsmyndigheter. Flygsäkerhetssituationen för SAS koncernen under 2003 har varit stabil. Upptäckta brister har identifierats och omhändertagits enligt gällande rutiner och procedurer. Under 2003 har EU beslutat om nya rutiner för att öka säkerheten för passagerarna på flygplatserna. Den 1 november 2003 hade SAS koncernen verkställt installationer av nya förstärkta dörrar till cockpit på alla flygplan med maximal startvikt överstigande 45 500 kg.

Scandinavian Airlines Riskindex

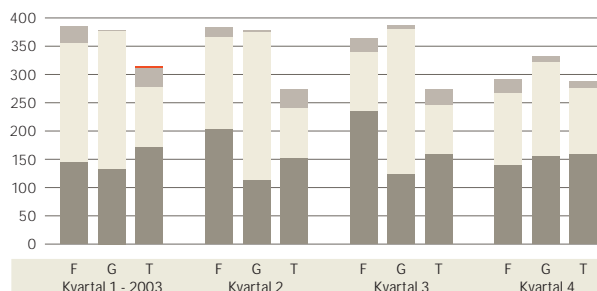


Riskindex är en systematisk uppföljningsmodell som tar hänsyn till inrapporterade incidenter och viktas detta efter grad av risk. Målet är ett så lågt värde som möjligt.

Scandinavian Airlines flygsäkerhetsstyrning



Antal rapporterade händelser inom Scandinavian Airlines respektive Airline Support Businesses



- F = Flight operations G = Ground operations T = Technical operations
- R1: Hög risk (Inga rapporterade incidenter i denna kategori under 2003).
 - R2: Förhöjd risk under alla omständigheter.
 - R3: Förhöjd risk under ogynnsamma omständigheter som tidvis råder.
 - R4: Ej förhöjd eller förhöjd risk endast under extrema omständigheter. Används för händelser som visar på möjliga säkerhetsproblem.
 - R5: Ej förhöjd risk, eftersom händelsen inte är säkerhetsrelaterad.

Antal rapporterade händelser under 2003

	R1	R2	R3	R4	R5
Flight operations	0	2	95	607	722
Ground operations	0	1	23	930	523
Technical operations	0	5	106	400	640
Totalt	0	8	224	1 937	1 885

Ny metod för flygsäkerhetsarbetet inom Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines har under 2002-2003 vidareutvecklat ett nytt databaserat system där rapportering utförs av piloter, kabin- och stationspersonal samt tekniker. I systemet finns en inbyggd riskvärderingsmetod som gör det möjligt att upptäcka indikationer som beskriver företagets säkerhetssituation. Baserat på slutsatser från genomförda riskanalyser pågår kontinuerligt förbättringar och utveckling av metoder i företagets operativa styrningsprocesser samt vid val av ny utrustning.

Arbete pågår med att harmonisera de olika metoderna att mäta och presentera den övergripande säkerhetsstatusen för koncernens flygbolag.

SAS koncernens varumärkesstrategi

Starka varumärken skapar preferenser och lojalitet och lägger grunden för att säkra långsiktig intjäningsförmåga. Varumärkesbyggande är ett verktyg för företagsledningen och har hög prioritet i hela SAS koncernen.

Utöver huvudvarumärket SAS finns det idag i koncernen ett antal välkända och välrenommerade verksamheter. Verksamheterna har genom ett långsiktigt och konsekvent arbete utvecklat starka varumärken med individuella identiteter. SAS koncernen får därigenom en ökad möjlighet att möta olika marknadsbehov och profilera differentierade produkter och tjänster till olika kundsegment.

Flygbolaget Air Botnia utvecklade under hösten 2003 en ny identitet och ett nytt namn, Blue1, för att stärka och förtydliga sin position i den finska marknaden. Detta är ett exempel på hur varumärkesstrategin utvecklas i praktiken.

I februari 2004 tog SAS koncernen ett inriktningsbeslut om att skapa en enhet på den norska marknaden. Det utvärderas i vilken form verksamheten ska profileras framöver.

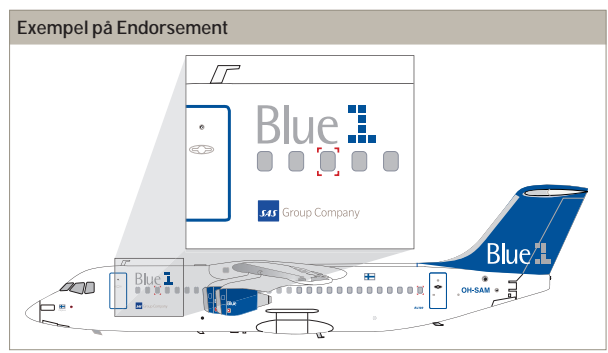
SAS koncernens varumärkesstruktur

SAS koncernens övergripande varumärkesstruktur har reviderats och utvecklats. Syftet med den nya strukturen är att bättre avspegla koncernens portföljstrategi. Utvecklingen av strukturen är ett led i att bättre kunna säkerställa att alla företag bidrar till ett ökat värde för huvudvarumärket SAS. På samma sätt ska strukturen säkerställa att SAS som huvudvarumärke kan bidra med värde till varje enskilt företag för ökade affärsmöjligheter.

SAS är koncernens huvudvarumärke och alla flygbolag är samlade under "Airline brands". Flygbolaget Scandinavian Airlines har fått en tydligare position genom att utnyttja huvudvarumärket SAS identitet tillsammans med namnet Scandinavian Airlines.

En genomgång görs av de övriga varumärkena som arbetar under SAS identitet för att säkerställa att dessa har strategier som stödjer varumärket och identiteten eller om några ska övergå till egna separata varumärken med ny distinkt identitet.

SAS koncernens varumärkesstruktur	
Master brand	
Corporate brand	  SAS Group
Airline brands	        
Airline Support brands	  
Related brands	     
Hotel brands	 
Endorsement	



Endorsementstrategi

För att stärka tillhörigheten till SAS koncernen knyts de olika varumärkena samman genom en så kallad endorsementstrategi.

Den nuvarande: "A Member of the SAS Group" har fungerat som en "equity" strategi och applicerats på de företag SAS koncernen äger till mer än 50%. Den ändras nu till en mer kundfokuserad strategi: "SAS Group Company" som successivt införs under 2004 och som även kan omfatta koncernens intresseföretag.

Medarbetarna bygger varumärket

En viktig förutsättning för att lyckas med att skapa ett starkt varumärke är medarbetarna. Framför allt i servicebranschen är medarbetarna de främsta bärarna av varumärket i mötet med kunden.

Ledningen i varje verksamhet i koncernen ska därför skapa förutsättningar för att medarbetarna förstår och kan fullfölja de löften varumärket kräver.

Hållbar utveckling ökar varumärkets värde

Arbetet med hållbarhetsfrågor har en indirekt påverkan på värdet av varumärket. Kontinuerliga mätningar har t.ex. visat att miljöarbetet bidrar positivt till utvecklingen av Scandinavian Airlines image och varumärke. Hur koncernen hanterar frågor om hållbar utveckling kommer att få en allt större betydelse för värderingen av och hur allmänheten uppfattar varumärket SAS.

Kapitalmarknaden

SAS koncernen har som mål att i dialogen med kapitalmarknaden stärka intresset för SAS koncernens aktie hos befintliga och potentiella investerare genom att tillhandahålla relevant, aktuell och snabb information. Investerare och kapitalmarknadsaktörer ska förse med tydlig information om verksamheten med fokus på att öka aktieägarvärdet. SAS koncernen eftersträvar att ha en god tillgänglighet för kapitalmarknaden genom bland annat presentationer, i Skandinavien och internationellt.



SAS koncernens aktie är primärnoterad på Stockholmsbörsen och sekundärnoterad i Köpenhamn och Oslo. Koncernens totala marknadsvärde var 11 234 MSEK vid utgången av 2003. Antalet omsatta aktier steg med 29% under 2003.

Finansiellt mål

- SAS koncernens övergripande finansiella mål är att skapa värden för sina aktieägare. Ambitionen är att aktiens totalavkastning, d.v.s. summan av aktiekursändring och utdelning, ska vara minst 14% över en konjunkturcykel. Detta avkastningskrav har översatts till ett internt finansiellt mål, CFROI.

SAS koncernens policy för informationsspridning

- SAS koncernens IR policy är godkänd av SAS AB:s styrelse och har som syfte att säkra god och rätt informationsspridning till kapitalmarknaden. (www.sasgroup.net).

Handelskoder - aktien

	Reuters	Bloomberg
SAS AB, Copenhagen	SAS.CO	SAS DC
SAS AB, Oslo	SASNOK.OL	SAS NO
SAS AB, Stockholm	SAS.ST	SAS SS

ISIN-kod: SE000805574

Utdelningspolicy

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

Finansiell strategi

- Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansiering och en aktiv dialog med kapitalmarknaden.
- Finansverksamhetens syfte är att identifiera, styra och hantera SAS koncernens finansiella risker, bland annat avseende valutor, räntor och krediter.
- Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång och följaktligen sker optimering av finansieringen av flottan utifrån krav på operationell effektivitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde.

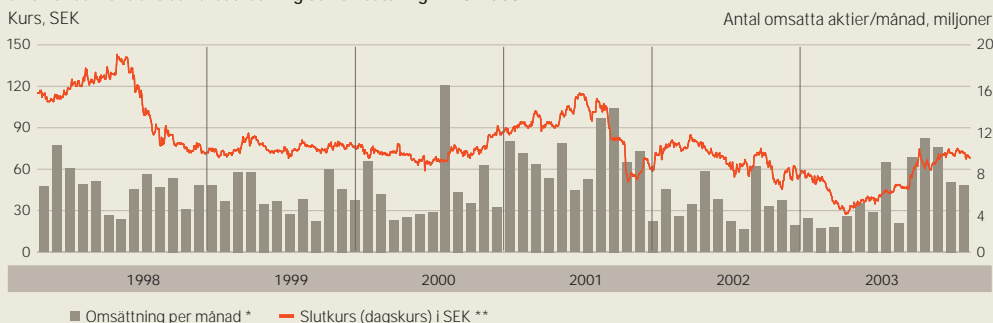


- Aktien
- Nyckeltal per aktie
- Aktieägaruppgifter
- Ekonomisk tioårsöversikt
- Känslighetsanalys och säsongsvariationer
- Investeringar och kapitalbindning
- Finansiering och kreditvärdighet
- Finansiell riskhantering

Aktien

SAS koncernens aktiekurs hade en negativ kursutveckling i början av året. I samband med att trafiken stabiliserades från maj började aktiekursen att stiga. Marknadsvärdet steg från 8 329 MSEK till 11 234 MSEK vid årets slut, en ökning med 34,9%. Det genomsnittliga marknadsvärdet under 2003 var 8 442 (10 865) MSEK.

SAS koncernens akties kursutveckling och omsättning 1998-2003



* Sammanlagd omsättning på börserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Före 6 juli 2001 avses de tidigare moderbolagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB och från 7 juli 2001 avses SAS AB.

** Före 6 juli 2001 avser kursutvecklingen det tidigare noterade moderbolaget SAS Sverige AB på Stockholmsbörsen och därefter SAS AB.

Källa: SIX och SAS koncernen



Aktien

Branschens kursutveckling

Vid inledningen av 2003 var börsvärdena låga i flera flygbolag efter en negativ kursutveckling under 2002. Flygindustrin påverkades under inledningen av 2003 av flera icke kontrollerbara faktorer som kriget i Irak, SARS samt fortsatt svag ekonomisk utveckling. Det ledde till en negativ kursutveckling för flygbolagsaktier fram till mars/april 2003 då de lägsta värdena noterades. Efter att kriget i Irak upphört och oron för SARS minskade stabiliserades passagerartrafiken och aktiekurserna steg kraftigt för de flesta flygbolag. Kursen för europeiska flygbolagsaktier, Alitalia, Easyjet, British Airways, Finnair, Iberia, KLM, Lufthansa och Ryanair steg med 27,2% under 2003. SAS koncernens börsvärde steg med 34,9% vilket var 7,7 procentenheter högre än för jämförbara europeiska konkurrenter.

Nyckeltal per aktie, 1999-2003					
SEK	2003	2002	2001	2000	1999
Börsvärde, milj	11 234	8 329	11 147	15 599	13 858
Omsättning antal aktier, milj	71,7	55,6	107,5	72,5	64,7
Antal aktier vid årets slut, milj	164,5	164,5	161,8	164,5	164,5
Resultat efter skatt	-8,60	-0,81	-6,65	12,98	8,38
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-8,44	13,06	-2,19	24,01	9,02
Utdelning (föreslagen 2003)	0,00	0,00	0,00	4,50	4,00
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	0%	0%	35%	48%
Synligt eget kapital	79,84	92,33	97,14	106,50	97,33
Börskurs vid årets slut	68,0	49,4	68,0	90,0	76,0
Högsta börskurs under året	75,0	85,0	115,0	91,5	86,0
Lägsta börskurs under året	27,4	45,5	51,0	59,0	68,0
Genomsnittskurs	51,3	66,2	86,8	73,5	75,3
Aktiekurs/Eget kapital per aktie, årets slut	85%	53%	70%	85%	78%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	5,3%
P/E, genomsnitt	neg	neg	neg	5,7	9,0
P/CE, genomsnitt	neg	neg	neg	3,1	8,4

Nyckeltalen avser SAS koncernen och är för år 2001 beräknade utifrån 160 018 622 och 163 747 100 aktier för 2002. Övriga år är beräknade utifrån 164 500 000 aktier. Antalet utestående aktier är beräknat på ett vägt genomsnitt under året (RR18).

Utvecklingen av SAS koncernens totala marknadsvärde, 2003



SAS koncernens totala marknadsvärde ökade med 34,9% till 11 234 MSEK.

Källa: SIX och SAS koncernen

Handeln i SAS koncernens aktie

Omsättningen i SAS koncernens aktie minskade i början av 2003 jämfört med 2002, men ökade kraftigt från juni då oron för SARS avtog. Under 2003 var SAS koncernen den nionde mest omsatta flygbolagsaktien i Europa med en omsättning på 4,1 miljarder SEK vilket motsvarar 505 MUSD. Totalt omsattes 71,7 (55,6) miljoner aktier. Handeln med SAS koncernens aktie motsvarar en omsättning på 44% (34%) av totalt utestående aktier. Justerat för de tre staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen motsvarar detta en omsättning på totalt 87% (68%).

Den största delen av handeln i SAS-aktien sker nu i Stockholm som står för 53% av det totala antalet omsatta aktier. SAS koncernens andel av totala handeln på Stockholmsbörsen steg under det andra halvåret (se illustration sid 23). Handeln mätt i antal aktier under 2003 fördelades enligt följande: 19,7 (9,4) miljoner i Köpenhamn, 13,9 (19,1) miljoner i Oslo och 38,1 (27,1) miljoner i Stockholm.

Aktieägare

Antalet aktieägare i SAS koncernen ökade under 2003 med 4,9% och vid årsskiftet hade SAS koncernen 20 789 (19 811) aktieägare. De tre skandinaviska staterna äger tillsammans 50% av SAS koncernen. Största privata aktieägare är Wallenbergstiftelserna, Folketrygdfondet, Odin Fondene och State of New Jersey. Det institutionella privata ägandet representerar sammanlagt cirka 40-45% av det totala ägandet i SAS koncernen. Privatpersoners ägande uppgår till 5-10%. Ägarandelen i Skandinavien uppgår till cirka 90% och utanför Skandinavien till cirka 10% av kapitalet och rösterna. Ägarandelen utanför EES-området uppgår till cirka 3-4% av kapitalet.

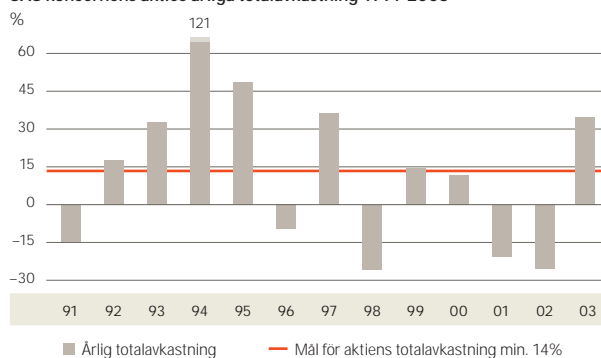
Utdelning

Under rådande omständigheter med negativa resultat i verksamheten är finansiell styrka av avgörande betydelse. Styrelsen föreslår därför att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2003.

SAS koncernens avkastning

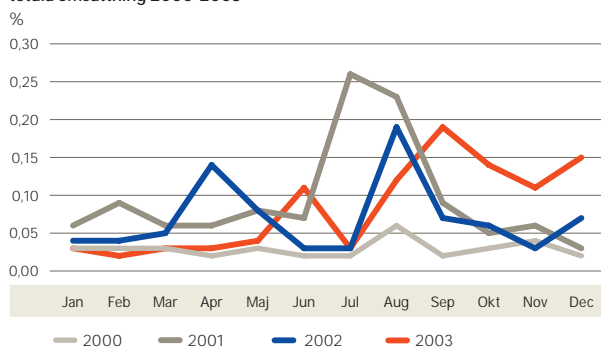
En placering om 100 SEK den 1 januari 1991 hade fram till slutet av 2003 vuxit till 365 SEK inklusive återinvesterad utdelning. Det motsvarar en årlig totalavkastning på 11%.

SAS koncernens akties årliga totalavkastning 1991-2003



Genomsnittlig årlig effektiv avkastning under perioden 1991-2003 var 11%.

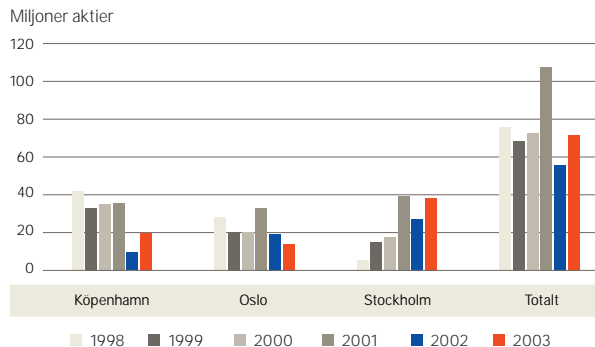
SAS koncernens aktieandel mätt i svenska kronor av Stockholmsbörsens totala omsättning 2000-2003



SAS koncernens akties andel av omsättningen på Stockholmsbörsen steg successivt och var betydligt över 2002 års nivå i slutet av 2003.

Källa: Stockholmsbörsen och SAS koncernen

Antal omsatta aktier fördelat på de tre börserna samt totalt, 1998-2003



Under 2003 ökade SAS koncernens aktieomsättning jämfört med 2002 i Köpenhamn med 109% och i Stockholm med 41%, men minskade i Oslo med 27%.

Källa: SIX

Analytikerbevakning av SAS koncernen

2003 inleddes med låga handelsvolymerna vilket ledde till stora strukturförändringar på kapitalmarknaden. De flesta större internationella banker fortsatte under året att regelbundet analysera SAS koncernens aktie. Vid årets slut följde cirka 20 analytiker SAS koncernens aktie vilket är en ökning mot året innan.

SAS koncernens relation till kapitalmarknaden

SAS koncernens ambition är att erbjuda snabb, relevant och aktuell information.

På SAS koncernens internetsajt www.sasgroup.net återfinns uppdaterad information om koncernens finansiella utveckling, aktiemarknadsinformation, finansiell kalender, trafikstatistik, miljöindex, företagsinformation och andra viktiga data.

SAS koncernen kommer att utveckla internetsajten under 2004 för att utöka servicenivån till marknaden.

SAS koncernen eftersträvar att årligen arrangera följande aktiviteter på kapitalmarknaden:

- **Analytiker.** Kvartalsvisa möten och telefonkonferenser.
- **Investorer.** Kvartalsvisa möten i Köpenhamn, Oslo, Stockholm och London, halvårsvisa möten i övriga Europa och USA. Dessutom deltar SAS koncernen i branschseminarier och konferenser.
- **Mäklare och finansiell press.** Kvartalsvisa möten och årliga seminarier.

Aktiefördelning				
	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
2003-12-31				
1-500	14 002	2 430 206	1,5%	67,3%
501-1 000	3 150	2 053 581	1,2%	15,2%
1 001-10 000	3 199	7 062 392	4,3%	15,4%
10 001-50 000	276	5 589 093	3,4%	1,3%
50 001-100 000	66	4 518 149	2,7%	0,3%
100 001-	96	140 280 071	85,3%	0,5%
Okända ägare		2 566 508	1,6%	-
Totalt	20 789	164 500 000	100,0%	100,0%

Aktieägare per börs			
	2003	2002	2001
Köpenhamn	13 728	12 987	12 905
Oslo	1 831	1 949	1 918
Stockholm	5 230	4 875	4 700
Totalt	20 789	19 811	19 523

De 15 största aktieägarna i SAS koncernen		
2003-12-31	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%
Folketrygdfondet	7 007 837	4,3%
Odin Fondene	3 381 120	2,1%
State of New Jersey Common Pension Fund	3 000 200	1,8%
Danmarks nationalbank	2 289 294	1,4%
Första AP-fonden	2 208 397	1,3%
Alecta	1 393 044	0,8%
Livförsäkringsaktiebolaget	1 323 400	0,8%
LO	1 305 500	0,8%
Andra AP-fonden	1 156 812	0,7%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	1 131 397	0,7%
Handelsbanken fonder	1 004 457	0,6%
Övriga aktieägare	43 892 562	26,7%
Totalt	164 500 000	100%

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
2002-05	Nyemission	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000

* Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS koncernen noterat genom de tre företagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB.



Ekonomisk tioårsöversikt

	SAS koncernen ¹								SAS Gruppen ²	
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Resultaträkningar, MSEK										
Omsättning	57 754	64 944	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189	35 403	36 886
Rörelseresultat före avskrivningar	826	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668	4 761	3 404
Avskrivningar	-3 046	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840	-2 000
Resultatandelar i intresseföretag	39	-409	-70	-1	77	-20	88	5	97	-13
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	651	817	-24	1 033	283	1	1	-	6	869
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	649	-320	1 165	490	726	1 014	83	100	83	12
Resultat före skatt	-1 470	-450	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031	2 659	1 604
Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär	-2 221	-736	-2 282	1 291	459	1 905	2 215	1 931	2 566	1 667
Balansräkningar, MSEK										
Anläggningstillgångar	42 768	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787	19 345	20 904
Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel	9 441	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161	3 477	3 670
Likvida medel	9 066	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074	10 078	10 725
Eget kapital	13 134	15 188	15 544	17 520	16 011	15 340	13 719	12 424	10 588	9 355
Långfristiga skulder och avsättningar ³	25 855	27 262	24 832	15 026	12 552	11 207	13 471	14 314	11 750	15 971
Kortfristiga skulder	22 286	24 360	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284	10 562	9 973
Balansomslutning	61 275	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022	32 900	35 299
Kassaflödesanalyser, MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1 389	2 138	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564	4 881	2 338
Investeringar	-4 488	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112	-3 256	-2 651	-1 399	-1 391
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	5 732	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066	619	4 332
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-145	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87	735	1 979	4 101	5 279
Nyemission	-	197	-	-	-	-	-	644	-	-
Utdelning ⁴	-	-	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204	-591	-
Extern finansiering, netto	-1 510	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562	-4 157	-3 872
Förändring av likvida medel enligt balansräkningar	-1 655	-941	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143	-647	1 407
Nyckeltal										
Bruttovinstmarginal, %	1,4	5,5	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4	13,5	9,2
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	0,5	3,7	0,0	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7	15,6	10,5
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, %	-10,3	-0,9	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9	18,5	10,0
Soliditet, %	22	23	25	36	37	38	36	35	32	27
Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK										
Resultat										
Resultat före avskrivningar, EBITDA	826	3 547	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666	4 761	3 404
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	2 935	3 747	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872	834	450
EBITDAR	3 761	7 294	3 168	5 608	4 077	5 128	4 961	4 538	5 595	3 854
- Intäkter från operationell flygplansleasing	-145	-85	-16	-15	-66	-161	-179	-238	-382	-389
Justerat EBITDAR	3 616	7 209	3 152	5 593	4 011	4 967	4 782	4 300	5 213	3 465
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital⁵										
+ Eget kapital	13 742	14 890	16 887	16 238	15 348	14 530	13 072	12 424	10 588	9 355
+ Minoritetsandelar	119	71	218	131	45	19	19	18	18	148
+ Övervärde flygplan	167	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930	1 184	1 750
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (7-faktor)	22 844	21 766	14 818	10 840	7 670	5 383	4 686	3 889	3 021	1 036
- Kapitalandelar i intresseföretag	-519	-803	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653	-586	-568
+ Finansiell nettoskuld	19 031	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026	255	164	2 544	6 054
Justerat sysselsatt kapital	55 384	54 147	44 135	36 199	30 568	23 929	20 604	17 772	16 769	17 775
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	6,5	13,3	7,1	15,5	13,1	20,8	23,2	24,2	31,1	19,5
Övriga finansiella mått, MSEK										
Finansiella intäkter	1 096	1 150	618	518	868	634	674	745	1 011	933
Finansiella kostnader	-1 684	-2 282	-1 129	-729	-713	-684	-754	-634	-1 459	-1 601
Räntebärande skulder	28 866	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810	12 935	17 417
Operationellt leasingkapital	19 530	25 634	16 863	13 181	6 960	6 062	4 760	4 438	3 164	427
Nettoskuld	11 466	11 574	7 652	794	-107	484	-185	164	2 544	6 054
Finansiell nettoskuld	18 122	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707	345	164	2 544	6 054
Skuldsättningsgrad ⁶	1,37	1,16	0,81	0,25	0,14	0,11	0,03	0,02	0,2	0,6
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital	2,13	1,99	1,37	0,45	0,35	0,25	0,13	0,18	0,35	0,81
Justerad finansiell nettoskuld (7-faktor)/eget kapital	2,92	2,87	1,89	1,00	0,73	0,58	0,46	0,50	0,79	0,97
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	6,5	6,9	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7	8,3	7,7
Räntetäckningsgrad	0,1	0,8	0,0	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2	2,8	2,0

¹ Avser SAS koncernen pro forma för åren 1996-2000. ² Avser SAS Gruppen, d.v.s. SAS Konsortiet samt dotterföretag, men exklusive SAS tidigare tre moderbolag (SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB). ³ Inklusive minoritetsintressen. ⁴ För åren 1993-1995 avses utbetalda medel till moderbolagen. ⁵ Genomsnittligt kapital för åren 1997-2002. ⁶ Beraknas på finansiell nettoskuld. Definitioner och begrepp, se sid. 88.

Kommentarer till översikten

Tioårsöversikten redovisar nyckeltal för SAS koncernen under perioden 1996-2003 varav åren 1996-2000 pro forma inklusive moderbolagen. Åren 1994-1995 visar SAS Gruppen där de tidigare tre moderbolagen ej är konsoliderade.

Resultat och trafikutveckling

Flygbolagen och SAS koncernen har historiskt påverkats av kriser och konflikter. Gulfkriget 1990-91 och lågkonjunkturen i början av 1990-talet medförde färre passagerare samt lägre fraktvolymer vilket drabbade SAS koncernen hårt. Nedgången kom under en period då företaget genomförde stora investeringar. Prispress tillsammans med lågkonjunktur och den svenska kronans försvagning gjorde att styrelsen 1993 beslutade att konsolidera verksamheten. Flera innehav i dotterföretag avvecklades vilket påverkade rörelseintäkterna negativt under 1994 och 1995. Då konjunkturen förbättrades 1994 i kombination med stora kostnadsåtgärder (SNU 94) förbättrades rörelseresultatet avsevärt.

1995 blev SAS koncernens bästa år någonsin mätt i rörelseresultat och avkastning på investerat kapital. SAS koncernens egna avkastningskrav CFROI uppgick till 31,1%. Resultatet försämrades under 1996, främst beroende på ökade kostnader. 1997 var ett bra år men 1998 försämrades resultatet till följd av ökade kostnader vilket medförde införandet av ett åtgärdsprogram. Resultatförsämringen fortsatte under 1999.

År 2000 var konjunkturen god på de skandinaviska marknaderna och inom världsekonomin. Den höga efterfrågan medförde höga priser på flygbränsle som påverkade resultatet negativt. Sjunkande bränslepriser i slutet av 2000 och fortsatt god konjunktur gjorde att inledningen på 2001 blev positiv. En avmatning skedde dock under sommaren 2001 och terrorattacker den 11 september 2001 gjorde att flygindustrin upplevde sin värsta kris sedan Gulfkriget. Resultatet före realisationsvinster och poster av engångskaraktär 2001 uppgick till -2 282 MSEK och åtgärdsprogrammet Turnaround 2005 igångsattes. Resultatet före realisationsvinster och poster av engångskaraktär förbättrades under 2002 till -736 MSEK men präglades av fortsatt lågkonjunktur och prispress på grund av ökad konkurrens på den europeiska flygmarknaden samt ändrad passagerarmix.

År 2003 inleddes mycket svagt till följd av oro för kriget i Irak och lungsjukdomen SARS vilket medförde att det första kvartalet blev det sämsta i flygindustrins historia. En stabilisering av marknaden skedde under maj-juni. Marknaderna i Skandinavien har totalt sett varit svaga under året vilket medförde betydligt färre passagerare och fortsatt prispress. Resultatet före realisationsvinster och poster av engångskaraktär uppgick till -2 221 MSEK. Avkastningsmättet CFROI blev 7%.

CFROI

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 är 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 och har en målsättning på en CFROI om i genomsnitt minst 20% över en konjunkturcykel.

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

Beräkning av CFROI 2003		
$\frac{\text{Justerat EBITDAR}}{\text{Justerat sysselsatt kapital}}$	=	$\frac{\text{MSEK 3 616}}{\text{MSEK 55 384}} = 7\%$

Resultat och kapitalbegrepp som ingår i CFROI		
MSEK	2003	2002
Resultat		
Resultat före avskrivningar, EBITDA	826	3 547
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	2 935	3 747
EBITDAR	3 761	7 294
- intäkter från operationell flygplansleasing	-145	-85
Justerat EBITDAR	3 616	7 209
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital		
+ Eget kapital	13 742	14 890
+ Minoritetsandelar	119	71
+ Övervärde flygplan	167	1 318
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (7-faktor)*	22 844	21 766
- Kapitalandelar i intresseföretag	-519	-803
+ Finansiell nettoskuld	19 031	16 905
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital	55 384	54 147

* På kapitalmarknaden används beräkningsmodellen 7 gånger den årliga kostnaden oavsett leasarnas bindningstid. SAS koncernen beaktar leasingintäkter i denna post. NPV (Net Present Value) uppgick vid utgången av december till 10 028 (12 749) MSEK. Genomsnittligt NPV för 12-månadersperioden uppgick till 11 130 (11 302) MSEK.

Utvecklingen av total internationell linjetrafik för europeiska flygbolag (AEA) 1976-2003

%, RPK tillväxt



Källa: AEA



Känslighetsanalys och säsongsvariationer

Flygindustrin är en bransch som i hög grad påverkas av konjunkturen och av säsongsvariationer. Större ekonomisk aktivitet leder till fler möten i samhället och fler resor vilket gör flygbranschen och SAS koncernen känslig för förändringar.

År 2003 präglades av låg ekonomisk aktivitet och låg tillväxt i framför allt Norge och Sverige som svarar för 55% av SAS koncernens biljettförsäljning. De flesta flygbolag påverkades av ett lägre affärsresande, framför allt i början av året, som en följd av svag konjunkturutveckling vilket gav ökad press på yelden.

Kriget i Irak och SARS-epidemin medförde att den förväntade ekonomiska återhämtningen i början av 2003 dröjde. Den svaga konjunkturen medförde att SAS koncernens största kunder hade ett lägre affärsresande. I slutet av 2003 fanns tecken som tydde på en ljusning i den amerikanska ekonomin liksom inom vissa europeiska ekonomier. Nedanstående uppställning visar BNP-tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader under 2003 samt andelen av den totala biljettförsäljningen under 2003 som dessa marknader står för.

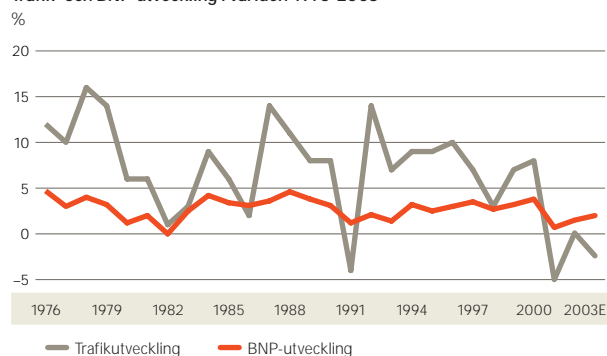
BNP-tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader 2003		
	BNP-tillväxt *	Koncernens andel av försäljningen
Norge	0,6%	34%
Sverige	1,5%	21%
Danmark	0,5%	9%
Spanien	2,3%	10%
USA	2,9%	5%
Finland	1,0%	3%
Övriga Europa	0,5%	14%
Övriga världen	-	4%

* OECD 26 november 2003.

Flygindustrins cykler

Flygindustrin har traditionellt ofta befunnit sig i en situation med överkapacitet. Ny kapacitet har tillkommit de senaste åren genom framväxten av lågkostnadsbolagen och stor tillgänglighet på flygplan. Lönsamheten i flygindustrin påverkas, liksom i de flesta branscher, både av utomstående faktorer och av mer kontrollerbara faktorer. Traditionellt har trafiken (RPK) stigit med cirka 5% per år. Ökad ekonomisk aktivitet medför ökat resande. Sambandet mellan trafik tillväxt och BNP-utveckling har varit föremål för många studier. Baserat på de senaste 30 årens utveckling anses trafik tillväxten ha en multiplikator på cirka 2,5 gånger BNP.

Trafik- och BNP-utveckling i världen 1976-2003



SAS koncernens säsongsvariationer

Lönsamheten för SAS koncernen varierar under året beroende på resandet och följer ett tydligt säsongsmönster. Ett kalenderår inleds ofta med låga trafiknivåer, vilket gör januari och februari relativt svaga. SAS koncernens omsättning har de senaste fem åren under det första kvartalet varit 15% lägre än det andra kvartalet som omsättningsmässigt är det största. Volymerna ökar kraftigt under mars-juni som är starka månader för SAS koncernen. Lönsamheten påverkas under året av helger då affärsresandet minskar betydligt (exempelvis påsken). Under juli-augusti är affärsverksamheten i Skandinavien mycket låg, vilket gör att intäkterna under perioden minskar trots att trafiken och beläggningen är hög. I samband med ökade aktiviteter stiger intäkterna successivt från slutet av augusti till oktober. Konsolideringen av Braathens och Spanair, som har större aktivitet än Scandinavian Airlines under sommaren, medför att säsongsvariationen minskar något för koncernen.

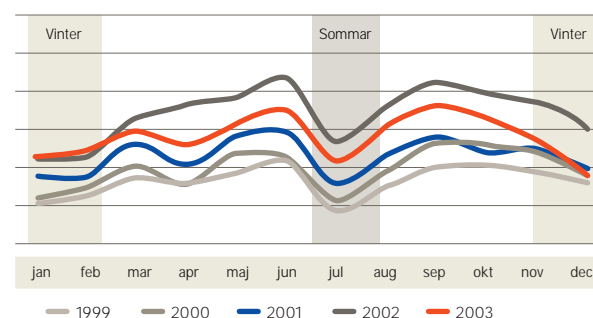
SAS koncernens känslighetsanalys (För definitioner, se sid 88.)

Ungefärliga relationer mellan de viktigaste operationella nyckeltalen för Scandinavian Airlines och SAS koncernens ekonomiska och miljömässiga resultat.

MSEK	Scandinavian Airlines	Koncernen totalt
Passagerartrafik		
1 % förändring av RPK	210	310
Kabinfaktor		
1 procentenhets förändring i kabinfaktorn	320	480
Enhetsintäkt (Yield)		
1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkm	260	390
Enhetskostnad		
1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad	250	360
Flygbränsle		
1% förändring av priset på flygbränsle, MSEK	30	50
1% förändring i förbr. av flygbränsle motsv. ton CO ₂ , (000)	40	60
Valutakänslighet (intäkter och kostnader)		
1% försvagning av SEK mot USD		-80
1% försvagning av SEK mot NOK		45
1% försvagning av SEK mot DKK		-35
1% försvagning av SEK mot EUR		40
1% ökning av nettoskulden		0-15

Dessa resultateffekter kan inte summeras men åskådliggör resultat känsligheten för Scandinavian Airlines respektive koncernen i nuläget.

SAS koncernen - säsongsvariationer omsättningsfördelning 1999-2003



Investeringar och kapitalbindning

Flygverksamhet är en kapitalintensiv industri. Under åren 2000-2002 investerade SAS koncernen cirka 17 000 MSEK i nya flygplan och reservdelar. Från 2003 och framåt har koncernen ett betydligt lägre investeringsbehov och investeringarna under 2003 uppgick till cirka 2 400 MSEK.



SAS koncernens totala flygplansflotta						
	Genomsnittsalder	Ägda dec 03	Inhyrda*	Totalt dec 03	Ut-hyrda	Order
Airbus A340/A330	1,6	7	3	10		1
Airbus A321-200	1,8	8	5	13		4
Airbus A320	1,5		11	11		1
Boeing 767-300	13,7	3	2	5	2	
Boeing 737-serien	5,4	33	50	83	8	3
Boeing 717	3,2		4	4		
Douglas MD-80-serien	14,6	31	61	92	1	
Douglas MD-90-30	6,9	8		8		
Avro RJ-85/100	2,2		9	9		
Fokker F28	23,1	2		2	1	
Fokker F50	13,9	7		7	2	
deHavilland Q-serien	5,9	21	32	53		
SAAB 2000	6,6		5	5		
Totalt	8,3	120	182	302	14	9

* Avser operationellt leasade flygplan.

Fördelning av flottan per flygbolag						
	Genomsnittsalder	Ägda dec 03	Inhyrda*	Totalt dec 03	Ut-hyrda	Order
Scandinavian Airlines	8,1	100	81	181	13	8
Spanair	9,7		51	51		1
Braathens	8,6	4	23	27	1	
Widerøe's Flyveselskap	8,4	16	13	29		
Blue1	3,6		14	14		

* Avser operationellt leasade flygplan.
För teknisk information om SAS koncernens flygplansflotta se sid 114.

Flygplan i fasta order (CAPEX) under perioden 2004-2007					
SAS koncernen	Totalt	2004	2005	2006	2007
MUSD (CAPEX)	347	123	44	55	125
Antal flygplan	9	3	1	1	4

Vid utgången av 2003 hade varken Braathens, Widerøe eller Blue1 några flygplan på order.

SAS koncernens flygplansflotta, investeringar och kapitalbindning

SAS koncernens flygplansflotta består av 302 flygplan. Av dessa är 120 ägda och 182 inhyrda via operationella leasor. Scandinavian Airlines har i perioden 1998 till 2003 genomfört omfattande investeringar i förnyelse av flygplansflottan. Kulmen på investeringarna nåddes under 2002.

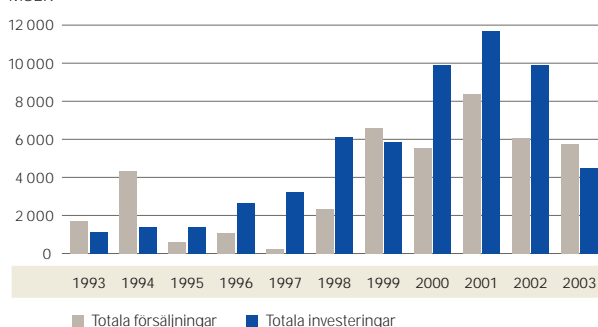
SAS koncernen flyttade under 2003 fram leveranser av fyra Airbus A321 och två Boeing 737. Dessa ska levereras under 2006 och 2007 istället för under 2005. Vid utgången av 2003 uppgick SAS koncernens fasta order av flygplan till ett värde av 347 MUSD. Utöver investeringarna i flygplan och reservdelar görs andra investeringar i storleksordningen cirka 1 miljard SEK per år.

Marknadsvärdet på SAS koncernens flygplansflotta uppgår till cirka 45 miljarder SEK. Det är därför viktigt med optimal kapitalbindning och hög utnyttjandegrad av flygplansflottan. De olika marknader och säsongvariationer som finns inom SAS koncernens flygbolag gör att SAS koncernen kan allokera flygplansflottan mellan flygbolagen. Det gör att exempelvis Spanair kan hyra flygplan från Scandinavian Airlines under sommarmånaderna för att öka den totala utnyttjandegraden för koncernen.

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

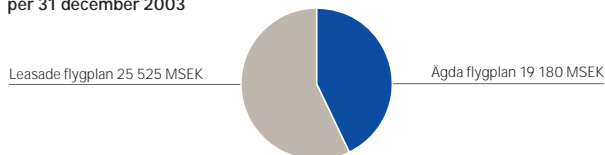
SAS koncernens totala investeringar och försäljningar, 1993-2003 MSEK



Kulmen på investeringarna i SAS koncernens flygplansflotta nåddes under 2002. SAS koncernens totala investeringar för 1992-2003 uppgår till 58 700 MSEK.



Fördelningen av marknadsvärdet på SAS koncernens totala flygplansflotta per 31 december 2003



Det sammanlagda marknadsvärdet på koncernens flygplansflotta uppgick totalt till 44,7 miljarder SEK.

operationella flexibiliteten, vilket möjliggör bättre anpassning av flygplansflottan till konjunktursvängningar. Minskade restvärdesrisker är en positiv effekt av operationell leasing. SAS koncernen har tidigare vid beräkning av leasingförpliktelser använt nuvärdet av operationella leasingförpliktelser avseende flygplan. Då aktiemarknaden i högre grad använder sig av en multipel på 7 vid beräkningar av relevanta nyckeltal har SAS koncernen valt att följa denna metod sedan november 2001. För lånemarknaden är nuvärdesberäkning fortfarande relevant då detta mäter de faktiska åtagandena. Vid utgången av 2003 var nuvärdet på leasingkontrakten för SAS koncernen 10 028 MSEK eller 1 378 USD.

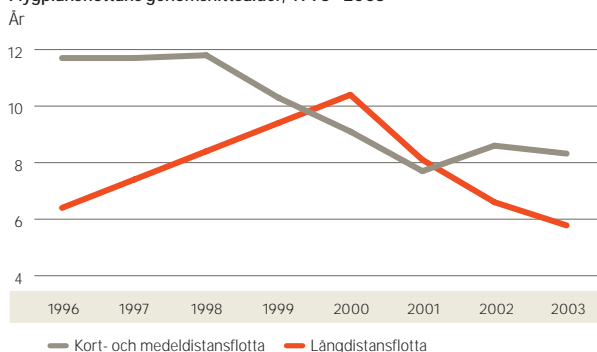
Kontrakterad * operationell flygplansleasing 2004-2007				
Nuvärde (NPV) vid 5,5% för 2004-2013	MUSD	MSEK		
Scandinavian Airlines	539	3 918		
Spanair	550	4 004		
Braathens	209	1 523		
Widerøe & Blue1	80	583		
SAS koncernen	1 378	10 028		
Kapitaliserade leasingkostnader (x7), MSEK				
	2004	2005	2006	2007
SAS koncernen	18 739	18 494	16 821	14 819

* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2003.

Överskott av flygplan

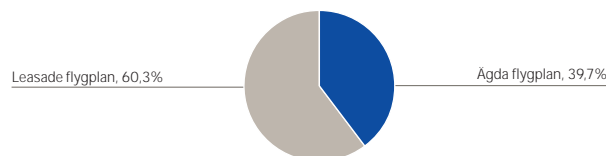
Behovet av flygplan varierar huvudsakligen beroende på kort- och långsiktiga produktionsplaner, säsongsvariationer samt olika omvärldsfaktorer. Scandinavian Airlines hade vid ingången av 2003 ett överskott, exklusive utesade flyg, på 37 flygplan. Under året har överskottet minskat med 18 genom att flygplan återlämnats under existerande leasingkontrakt, leasats ut, sålts eller satts i produktion. Av de 19 flygplan, som vid årsskiftet inte behövdes för produktionen, är 11 kontrakterade för försäljning, uthyrning eller återleverans under första halvåret 2004, och övriga flygplan förväntas säljas eller leasas ut under 2004.

Flygplansflottans genomsnittsalder, 1996 - 2003



SAS koncernen har efter förnyelse av flygplansflottan under år 1998 och framåt uppnått en relativt ung ålder på sina flygplan.

SAS koncernens ägda respektive leasade flygplan per 31 december 2003



Vid utgången av 2003 var 182 flygplan (60,3%) av SAS koncernens totala flygplansflotta leasade.

SAS koncernens program för kapitalfrigörelse

SAS koncernen har under de senaste åren konsekvent arbetat med att reducera koncernens totala kapitalbindning. Större transaktioner som gjorts är bland annat en sale leasebacktransaktion om 30 flygplan år 1999. Under 1999-2002 har därutöver transaktioner med 37 flygplan gjorts med sale and leasebacks till ett värde av cirka 11 000 MSEK. En fastighetstransaktion med flygplansrelaterade fastigheter till ett värde av cirka 3 000 MSEK har också gjorts under 2001. Vidare har under 2003 kapitalbindningen reducerats genom sale leasebacktransaktioner av kontorsfastigheter i Köpenhamn och Stockholm till ett totalt värde av 2 100 MSEK. Sale leasebacktransaktioner omfattande 14 flygplan till ett sammanlagt värde av cirka 2 800 MSEK har också genomförts under året. Detta omfattar två Boeing 737, åtta deHavilland Q400 samt fyra Airbus A320.

Marknadsvärde i flygplansflottan

SAS koncernen har under flera år haft stora övervärden i flygplansflottan. Övervärdenas storlek beror i huvudsak på marknadsvärdet för flyg, vald avskrivningstakt, samt växelkursen SEK/USD. Beräknat övervärde i SAS koncernens ägda flygplansflotta uppgick den 31 december 2003 till -400 (925) MSEK, motsvarande ett kvartals avskrivningar. Nedgången i övervärdena på koncernens flygplan sedan 2001 beror på att överkapacitet medfört lägre priser och att SEK/USD kursen gått ned med cirka 17% under 2003, vilket påverkat övervärdet i SEK negativt. För att säkerställa objektivitet baseras SAS koncernens beräknade marknadsvärde på genomsnittet av tre externa värderingar.

Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS koncernens genomsnittliga vägd 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.

Redovisning av pensionsordningar i SAS koncernen.

SAS koncernen har sedan 1996 följt International Accounting Standards, IAS 19, för redovisning av koncernens pensionsordningar. Redovisningen av pensionsförpliktelsernas storlek grundar sig på långsiktiga antaganden för räntor, inflation, löneökningar m.m. Eventuella över- eller underfonderingar av förpliktelserna amorteras enligt kvarvarande intjäningstid i pensionsordningarna. SAS koncernen har historiskt haft en mer konservativ amorteringstid, på fem år, medan kvarvarande intjäningstid är 15-20 år. Antagandena för de olika parametrarna i kombination med en kortare amorteringstid har givit balans i redovisningen av koncernens pensionskostnader.

Som följd av det lägre ränteläget har SAS koncernen evaluerat samtliga parametrar inklusive amorteringstiden av över- eller underfonderingar. Som en konsekvens av detta beslutades det från 2003 om nedjustering av ränteantagandena och anpassning av amorteringstiden till 15 år. Resultateffekten av förändringen är neutral jämfört med tidigare antagna parametrar. (För detaljerad information se not 19 sid 78.)

Finansiering och kreditvärdighet

SAS koncernen arbetar för att optimera finansieringen genom olika finansieringsformer på världens kapitalmarknader. Finansiella transaktioner, risker och finansiering hanteras centralt och samordnas av SAS Group Finance & Asset Management, som är den enhet som agerar externt på de finansiella marknaderna för SAS koncernen. För vidare information se not 30 sid 81.

Finansiering

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

Under 1997 ingick SAS koncernen ett avtal om en syndikerad lånefacilitet på 700 MUSD, med sjuårig löptid. Vid utgången av 2003 var 300 MUSD av faciliteten utnyttjad. För att upprätthålla en hög finansiell beredskap ingick SAS koncernen i december 2003 avtal om en syndikerad lånefacilitet på 400 MEUR, vilken i maj 2004 ersätter den tidigare 700 MUSD faciliteten. Den nya faciliteten har en löptid om 3 år, till maj 2007.

Under 2002 genomfördes en syndikerad lånefacilitet med 15 banker, på totalt 400 MUSD, för finansiering av flygplansinvesteringar, med ett ursprungligt förfall i december 2003. I november 2003 omförhandlades denna facilitet till 300 MUSD. Faciliteten är tillgänglig under 2004, för dragning av lån med upp till nioårig löptid. Denna facilitet var vid utgången av 2003 utnyttjad.

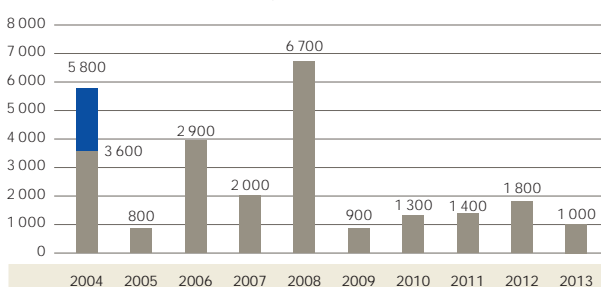
I december 2001 slöts ett ramavtal på drygt 1 000 MUSD med fyra banker samt de tre exportfinansieringsinstituterna i Storbritannien, Frankrike och Tyskland för finansiering av Airbusleveranser. SAS koncernen har under 2003 utnyttjat cirka 85 MUSD av denna lånefacilitet. Vid utgången av 2003 återstod cirka 100 MUSD vilka är allokerade till en leverans av Airbus A330 under 2004.

Utöver ovan nämnda lånefaciliteter har tre kort- till medelfristiga bankfaciliteter om sammanlagt cirka 2 300 MSEK, som förfallit under 2003, förlängts till 2004.

Kreditvärdighet

För att löpande säkerställa tillgång till en bred bas av finansieringskällor, har SAS koncernen som målsättning att upprätthålla en skuldsättning som långsiktigt medger att koncernen uppfattas som en attraktiv låntagare. För att stödja denna målsättning har koncernen etablerat ett antal finansiella mål för soliditeten och skuldsättningsgraden. Soliditeten försvagades något under 2003 och uppgick per 2003-12-31 till 22%. Den finansiella nettoskulden uppgick till 18 122 MSEK. Vid värdering av flygbolags kreditvärdighet är det viktigt att ta hänsyn till finansiella åtaganden utanför balansräkningen som operationell leasing. Vid utgången av 2003 var SAS koncernens finansiella nettoskuld justerad för leasing-åtaganden (nuvärdet) relativt eget kapital 213%.

Räntebärande skulders amorteringar per 2003-12-31, MSEK



Diagrammet visar planerade amorteringar av SAS koncernens räntebärande skulder. Den blå delen av stapeln avser en revolverande kreditfacilitet motsvarande 300 MUSD som ska återbetalas under maj 2004. Faciliteten ersätts av en ny kreditfacilitet.

Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2003-12-31

Facilitet	Motvärde i MUSD			Giltighetsperiodens utgång
	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	
Revolverande kreditfacilitet	700	300	400	maj 2004
Revolverande kreditfacilitet 400 MEUR	500	0	0	fr.o.m. maj 2004- maj 2007
Aircraft Finance Lease facility	300	0	300	dec 2004
Bilaterala bankfaciliteter	144	0	144	mar/apr 2004
Övriga	150	95	55	2004
Summa		395	899	

Långsiktiga mål för soliditet och skuldsättningsgrad

Soliditet	> 30%
Finansiell nettoskuld + 7x Operationell leasing / Eget kapital	< 100%
Finansiell nettoskuld + NPV Operationell leasing / Eget kapital	< 100%
Finansiell nettoskuld / Eget kapital	< 50%

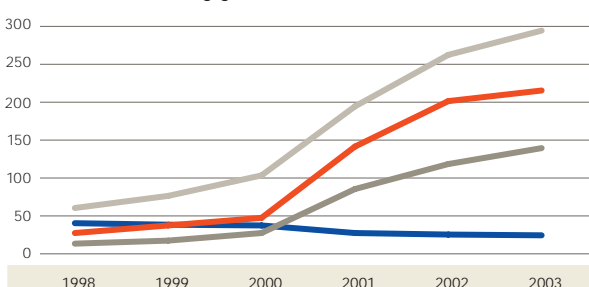
Senior Implied och Unsecured rating inom flygindustrin (Moody's)

Per 2003-12-31	Senior Implied	Unsecured	Outlook
Southwest	-	Baa1	stabil
Qantas	-	Baa1	stabil
Lufthansa	-	Baa2	stabil
British Airways	Ba1	Ba2	negativ
Japan Air Lines	-	Ba3	negativ
All Nippon Airways	-	Ba3	negativ
SAS koncernen	Ba3	B1	stabil *
Northwest Airlines	-	B2	negativ
Delta Air Lines	B1	B3	negativ
American Airlines	B3	Caa2	negativ
Continental Airlines	B3	Caa2	negativ
United Airlines	Caa3	Ca	negativ

* Under 2003 fick SAS koncernen sin Senior Implied rating hos det amerikanska rating-institutet Moody's nedgraderat tre steg från Baa3 till Ba3 för långsiktiga skulder. I juni ändrades utsikterna från negativ till stabil.

Under januari 2004 ändrades utsikterna för SAS koncernen från stabil till negativ. Koncernens kreditvärdighet ligger på genomsnittsnivå jämfört med andra flygbolag. SAS koncernen kreditvärderas också av det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information, Inc. och ratingen för långsiktiga skulder var BBB och för kortfristiga skulder A2 i december 2003.

Soliditet och skuldsättningsgrad för SAS koncernen, 1998 - 2003, %



— Finansiell nettoskuld/eget kapital — Soliditet (eget kapital/totalt kapital)
 — Finansiell nettoskuld + NPV operationell lease/eget kapital
 — Finansiell nettoskuld + 7 x operationell lease/eget kapital



Finansiell riskhantering

SAS koncernen är genom sin internationella och kapitalintensiva verksamhet exponerad för olika slags finansiella risker - likviditets- och upplåningsrisker, kredit-, valuta- och ränterisker.

Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad. För att hantera upplåningsrisken är målsättningen att SAS koncernens förfalloprofil ska fördelas jämnt över tiden så att maximalt 25% av bruttoskulden förfaller inom kommande tolv månadersperiod.

Likviditetsreserven ska motsvara 3 månaders fasta operationella kostnader (cirka 9 000 MSEK). Av de likvida medlen ska SAS koncernen hålla minst 75% av reserven i kortfristiga placeringar, kassa och bank (7 000 MSEK). Vid sidan om likviditetsreserven eftersträvas en finansiell beredskap av outnyttjade kontrakterade lånelöften motsvarande 10% av SAS koncernens prognostiserade årsomsättning med hänsyn tagen till säsongsvariationer.

SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument som har en god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's. Per 2003-12-31 uppgick den faktiska likviditeten till 9 066 (10 721) MSEK. Totalt hade SAS koncernen outnyttjade kreditlöften per 31 december 2003 på cirka 6 500 MSEK. Den totala finansiella beredskapen uppgick därmed till cirka 15 600 MSEK.

Kreditrisk/motpartsrisker

Kreditrisk uppstår genom att motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. För placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet. Kreditrisken för derivatinstrument bestäms enligt internationell marknadspraxis.

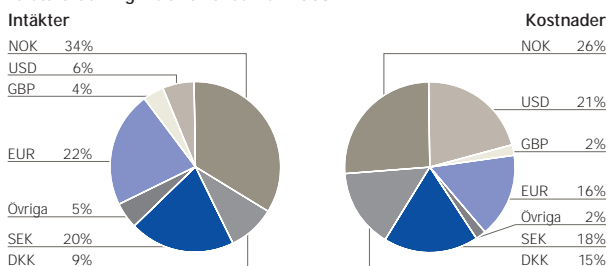
Finanspolicyen föreskriver att transaktioner ska göras med motparter med hög kreditvärdighet, vilket definieras som kategori A3 eller bättre enligt Moody's. ISDA-avtal (nettingavtal) finns med de flesta motparter. Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt.

Valutarisker och valutasammansättning på den finansiella nettoskulden

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

Transaktionsrisken utgörs av kommersiella flöden i utländsk valuta, som vid förändring av valutakurser exponeras för risken att resultatet påverkas. Kurssäkring av prognostiserade kommersiella valutaflöden (överskotts- och underskottsvalutor) sker löpande i intervallet 60-90% baserat på 12 månaders rullande likviditetsprognos. Kommersiella underskottsvalutor netto är i huvudsak

Valutafördelning i % SAS koncernen 2003



Estimerad nettovalutafördelning av rörelseresultatet (EBITDA), 2003				
	Överskottsvalutor		Underskottsvalutor	
NOK	4 500		USD	8 000
SEK	1 300		DKK	3 600
EUR	3 700			
Övriga	2 900			
EBITDA uppgick till cirka 800 MSEK.				

DKK och USD. Av det finansiella underskottet i USD har SAS koncernen per årsskiftet 2003/2004 säkrat valutans i den lägre delen av intervallet 60-90%.

Translationsrisk består av omräkningseffekter på balansposter i utländska valutor, till följd av förändringar i valutakurser. För att begränsa translationsrisken ska den finansiella nettoskulden huvudsakligen hållas i respektive bolags redovisningsvaluta. Vidare hålls en andel av den finansiella nettoskulden i USD då stora delar av tillgångsmassan utgörs av flygplan som investeras och marknadsvärderas i USD.

Ränterisker

SAS koncernens ränterisk utgörs av de negativa marknadsvärdesförändringar som uppkommer vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). Målsättningen är att hålla räntebindningen på den finansiella nettoskulden på 3,5 år, men räntebindningen tillåts variera inom intervallet 1-6 år.

Den genomsnittliga räntebindningstiden var per 2003-12-31 cirka 2,3 (2,9) år. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till cirka 3,8 (4,6) år. Per 2003-12-31 uppgick koncernens räntebärande bruttoskulder till 28 866 (29 782) MSEK.

Prisrisker avseende flygbränsle

SAS koncernen är exponerad för prisrisk avseende förändringar i världsmarknadspriset för flygbränsle. Av SAS koncernens kostnadsmassa 2003 utgjorde cirka 8,3% bränslekostnader.

SAS koncernens policy är att normalt löpande säkra 40-60% av den prognostiserade förbrukningen under kommande tolv månaders period. Möjlighet finns för avvikelse vid bedömda extrema prislägen som t.ex. vid krig etc.

Under 2003 prissäkrade SAS koncernen bränsleinköpen till i genomsnitt 80%. Av den förväntade förbrukningen under 2004 har SAS koncernen hittills säkrat det första kvartalet, huvudsakligen med hjälp av takoptioner.

En samordning av SAS koncernens prissäkring av flygbränsle för samtliga flygbolag slutfördes under 2003.

SAS koncernens försäkringspolicy

Samtliga tillgångar och verksamheter ska ha optimal försäkringstäckning baserad på konkurrensmässiga villkor på den globala försäkringsmarknaden. SAS koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, reservdelar och annan utrustning samt med flygverksamheten tillhörande ansvarsexponering.

Scandinavian Airlines huvuduppgift är att bedriva flygverksamhet och erbjuda konkurrenskraftiga flygförbindelser inom, från, till och via Skandinavien. Verksamheten är indelad i fyra affärsenheter; Danmark, Norge, Sverige och interkontinentalt. En ny organisation trädde i kraft i augusti 2003 och visar vägen från en centralstyrd organisation till en modell med mer självständiga regionala enheter. Syftet är att skapa en verksamhet med tydligt resultatansvar och transparens, stor närhet till marknaden och snabba beslutsvägar. Som ett led i processen har försäljningsverksamheten SAS World Sales integrerats, både lokalt och centralt. Då omläggningen genomförts nyligen görs ingen extern redovisning av de fyra affärsenheterna under 2003 och 2004.



Resultaträkning			
	2003	2002	2002 ¹
MSEK			
Passagerarintäkter	26 175	33 016	33 016
Övriga trafikintäkter ²	2 812	2 509	2 509
Övriga intäkter	2 677	1 638	2 579
Omsättning	31 664	37 163	38 104
Personalkostnader	-7 816	-6 622	-7 916
Försäljningsomkostnader	-852	-5 322	-2 010
Flygbränsle	-2 894	-3 184	-3 184
Luftfartsavgifter	-3 170	-3 553	-3 553
Måltidskostnader	-1 188	-1 389	-1 389
Hanteringskostnader	-4 679	-5 348	-5 413
Tekniskt flygplansunderhåll	-4 287	-5 131	-5 131
Data- och telekommunikationskostnader	-1 860	-457	-2 132
Övriga rörelsekostnader	-3 417	-2 842	-3 881
Rörelsens kostnader	-30 163	-33 848	-34 609
Resultat före avskrivn. och leasingkostnader, EBITDAR	1 501	3 315	3 495
Leasingkostnader, flygplan	-1 328	-1 702	-1 702
Resultat före avskrivningar, EBITDA	173	1 613	1 793
Avskrivningar	-1 427	-1 312	-1 368
Resultatandelar i intresseföretag	65	67	67
Realisationsvinster	113	-436	-436
Rörelseresultat, EBIT	-1 076	-68	56
Resultat från övriga aktier och andelar	5	0	0
Finansiella poster, netto	-672	-964	-996
Resultat före skatt, EBT	-1 743	-1 032	-940

¹ Pro forma inkl. SAS World Sales. Siffrorna jämförbara med 2003.

² Inkluderar ECA med -244 (-418) MSEK. Se sid 60.

Nyckeltal		
	2003	2002 ¹
EBITDAR-marginal	4,7%	9,2%
CFROI	5%	9% ²
Antal destinationer	85	86
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	19,3	21,9
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik (km)	851	779
Antal flygplan	181	199
Antal dagliga avgångar (genomsnitt)	700	810
Medelantal anställda	9 147	10 046 ³
CO ₂ -utsläpp, 000 ton	3 529	3 765
Miljöindex (mål 2004: 76)	78	78

¹ Pro forma inklusive SAS World Sales. ² Exklusive SAS World Sales.

³ Varav 2 490 avser SAS World Sales som integrerades i Scandinavian Airlines under 2003.

Resultatutveckling*

För att skapa långsiktig konkurrenskraft drivs strukturella effektiviseringsåtgärder inom ramen för Turn-around 2005.

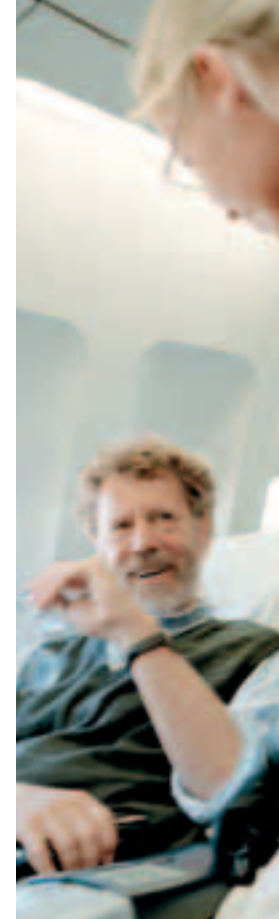
Scandinavian Airlines omsättning inklusive SAS World Sales minskade för helåret 2003 med 6 440 MSEK till 31 644 (38 104) MSEK. Korrigerat för valutaeffekter var minskningen 11,5%. Passagerarintäkterna sjönk med 20,7%, eller 6 841 MSEK. Justerat för valutaeffekter minskade passagerarintäkterna med 17,4%.

Rörelsekostnaderna minskade under helåret med 4 446 MSEK eller 12,8%. Lönestopp infördes för perioden 1 april-31 december 2003. Bränslepriset var väsentligt högre än föregående år, men kostnaden sjönk till följd av positiva valutaeffekter och lägre volym.

Joint Ventureavtalet, ECA, mellan British Midland, Lufthansa och Scandinavian Airlines medförde en negativ resultat effekt under helåret 2003 med -244 (-418) MSEK.

Rörelseresultatet före avskrivningar och leasingkostnader (EBITDAR) uppgick under året till 1 501 (3 495) MSEK. Resultatet exklusive realisationsvinster blev -1 861 (-504) MSEK.

* Jämförelsesiffror avser pro forma.



- Viktiga händelser
- Mål
- Strategier
- Måluppfyllelse
- Lojalitetsprogram
- Destinationer
- Ny affärsstruktur och basuppdelning
- Trafik- och marknadsutveckling
- Marknadsutsikter
- Operationella nyckeltal



Sören Belin
Chief Operating Officer
Ansvar för affärsområdet
Scandinavian Airlines





- Etablerat** ■ 1946
- COO** ■ Sören Belin
- Viktiga händelser 2003**
 - Lågpriskonceptet snowflake introducerades.
 - Beslut fattades om ytterligare strukturella kostnads- och effektiviseringsåtgärder.
 - Som ett led i Turnaround 2005 omorganiserades verksamheten i mer självständiga regionala enheter.
 - Priserna för resor inom Skandinavien sänktes med upp till 20%.
 - Försäljningsverksamheten SAS World Sales integrerades åter i Scandinavian Airlines.

Bakgrund

Flygbolaget bildades 1946 genom en sammanslagning av tre nationella flygbolag i Danmark, Norge och Sverige. Flygbolaget är norra Europas största med cirka 20 miljoner passagerare inom Skandinavien, till/från Europa samt Nordamerika och Asien. Scandinavian Airlines är medlem och en av grundarna till världens största globala flygbolagsallians - Star Alliance™. Dessutom samarbetar Scandinavian Airlines med övriga flygbolag i SAS koncernen samt med ett antal europeiska partners. Sammanlagt opererar Scandinavian Airlines 181 flygplan till 85 destinationer (inklusive 20 snowflake destinationer). Affärsområdet är SAS koncernens största och svarar för 44% av koncernens samlade omsättning.

SAS koncernens försäljningsenhet SAS World Sales integrerades i affärsområdet i augusti 2003 och koordinerar dessutom SAS koncernens försäljningsresurser.

I affärsområdet ingår också produktionsbolaget SAS Commuter som opererar de Havilland Q400 flygplan på kortare flygningar inom Skandinavien och Europa. Scandinavian Airlines lågpriskoncept under varumärket snowflake, opererar fyra Boeing 737-800 flygplan, huvudsakligen till destinationer i södra Europa som ej beflygs av Scandinavian Airlines reguljära flygningar.

Mål

Ambitionen är att skapa ett livskraftigt Scandinavian Airlines som kan växa lönsamt, återta och ta nya marknadsandelar samt ta positionen som "Skandinaviens effektivaste kort-/medeldistansoperatör och Nordeuropas ledande interkontinentala operatör".

Allt eftersom Scandinavian Airlines stärker sin konkurrenskraft är ambitionen att företaget ska öka trafiken, minst i takt med marknaden. Företaget ska:

- Flyga mer på befintliga linjer samt återuppta beflygningen av nedlagda linjer.
- Öppna nya europeiska nonstop-linjer från Skandinaviens tre huvudstäder.
- Ytterligare beflyga privatresedestinationer i t.ex. Sydeuropa.
- Inom ramen för befintliga flotta öppna nya interkontinentala linjer.

Finansiellt mål

Scandinavian Airlines har som mål att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI på minst 20%.

Strategisk huvudinriktning

Scandinavian Airlines ska bibehålla huvudinriktningen mot affärsresenärer, men bredda inriktningen till att även i större utsträckning omfatta privatresemarknaden.

Strategier

Strategin för 2004-2006 "Resan mot uthållig lönsamhet" består av tre prioriterade områden:

- **Turnaround 2005** - Rationaliseringen av hela organisationen har som mål att etablera en konkurrenskraftig kostnads- och produktivitetsnivå inom Scandinavian Airlines.
- **Ny organisation och styrmodell** - Genom att gå från centralstyrd modell till en organisation med mer självständiga resultatenheter skapa en verksamhet med tydligt resultatansvar och transparens samt större närhet och kortare ledtid till marknaden.
- **Ökade intäkter** - Kund-, marknads- och konkurrenssituationen har ändrat karaktär dramatiskt. Scandinavian Airlines arbetar med att omställa och omformulera stora delar av sina kommersiella strategier och principer. Detta för att säkerställa och utöka intäktsgenereringen.

Måluppfyllelse 2003

Finansiellt mål

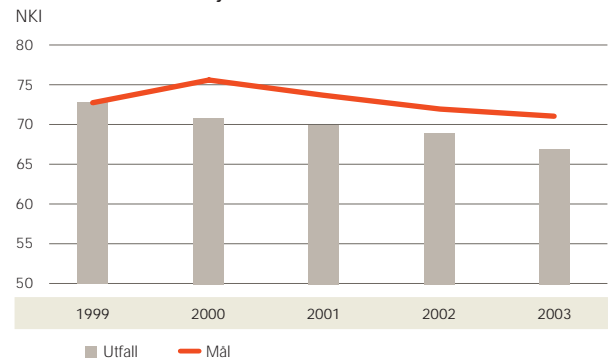
CFROI för 2003 blev 5%, vilket understiger målet med 15 procentenheter.

Kunder

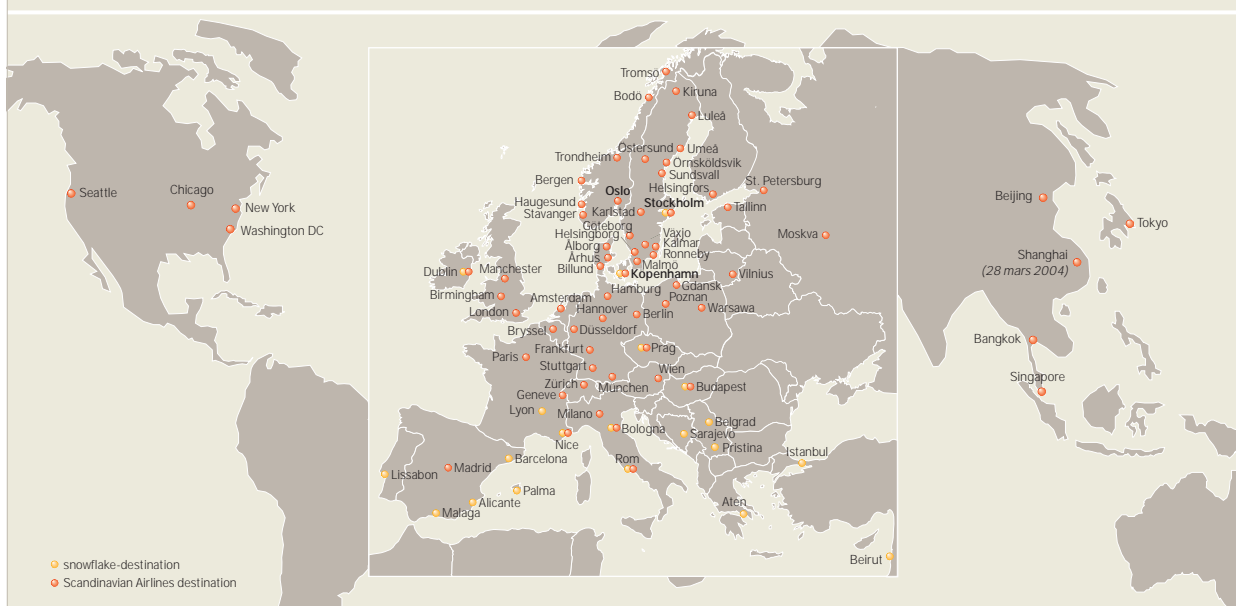
Nöjd Kund Index, NKI, speglar hur väl Scandinavian Airlines möter kundernas förväntningar. För 2003 var NKI-målet 71 och utfall blev 67, vilket var under 2002 års nivå. NKI påvisade bland annat att kundernas uppfattning om Scandinavian Airlines Image var att priskonkurrenskraft och vissa serviceelement hade försämrats. Utvecklingen visar att vissa av Scandinavian Airlines serviceförändringar inom några områden inte mottagits positivt och detta kommer att justeras under 2004. Samtidigt visade undersökningen att uppfattningen om piloternas information förbättrats samt att den kundupplevda punktligheten var på nivå med tidigare år.

Övergripande mål			
	Mål 2003	2003	2002
Nöjd Kund Index, NKI	71	67	69
Miljöindex	79	78	78

Scandinavian Airlines - Nöjd Kund Index 1999-2003



Nöjd Kund Index (NKI) uppgick 2003 till 67 och målet var 71.



Kvalitet

Scandinavian Airlines har som mål att vara Europas punktligaste flygbolag. Punktlighetsmålet är att 92% av antalet flygningar under sommarhalvåret och 88% av antalet flygningar under vinterhalvåret ska avgå i tid (inom 15 minuter). Scandinavian Airlines uppnådde en punktlighet på 90,2% (88,2%) vilket gjorde Scandinavian Airlines till Europas femte punktligaste flygbolag. Vid ankomst var Scandinavian Airlines det tredje punktligaste flygbolaget inom Europa.

Målet för regularitet, andelen genomförda flygningar, är minimum 99% under sommarhalvåret och 98% under vinterhalvåret. Under 2003 uppnåddes en genomsnittlig regularitet om 98,8% (98,5%).

Miljö

Scandinavian Airlines ska vara en av de ledande aktörerna inom flygindustrin vad gäller miljöanpassning av verksamheten och integrering av miljöledning i verksamhetsstyrningen.

Det viktigaste miljömålet är att Miljöindex ska förbättras med 3 enheter per år mellan 1996 och 2004. Det totala målet har redan uppnåtts, medan index för 2003 är oförändrat jämfört med det för 2002 (se vidare sid 106).

Operativa mål och utfall	Mål	
	2003	2002
Totalhaveri ("total loss")	0	0
Skadat bagage	0,17%	0,16%
Andel kunder som får vänta på svar i telefonförsäljningen så länge att samtalet går förlorat	13,9%	15,6%
Försenat bagage	1,0%	0,7%

Regularitet och punktlighet	Mål	
	2003	2002
Regularitet	98,8	98,5
Punktlighet (Inom 2 minuter)	67,4	63,1
Punktlighet (Inom 15 minuter)	90,2	88,2

Lojalitetsprogram

Totalt sett har Scandinavian Airlines lojalitetsprogram EuroBonus nu 2,8 miljoner medlemmar. EuroBonus har under 2003 bidragit till ökade intäkter och lojalitet till SAS koncernen genom att etablera och utveckla en relation med medlemmarna. Antalet medlemmar ökade under 2003 med 11% från föregående år. Kundundersökningar visar att medlemmarnas generella uppfattning om programmet har förbättrats med 10% under året.

Som en konsekvens av Braathens inträde i SAS koncernen har under året Braathens lojalitetsprogram integrerats framgångsrikt under EuroBonus. Programmet har stärkts under 2003 genom att erbjuda medlemmarna ökade intjäningsmöjligheter såsom "cobranding" med betalkort, för närvarande Master Card och Diners samt intjäning av poäng i EuroShop butiker. Asiana och LOT har tillkommit som flygbolagspartners. Dessutom har utbudet ökat av intjäning på hotell och uttag av bonusnätter genom nya partners Rica, Sol Melia och Park Inn hotell.

Nyckeltal för EuroBonus			
	2003 ¹	2002	Forändring
Antal medlemmar totalt	2 824 249	2 539 826	11,2%
- varav i Danmark	458 265	414 294	10,6%
- varav i Norge	933 014	808 908	15,3%
- varav i Sverige	675 799	618 908	9,2%
- varav internationellt	757 171	697 716	8,5%
Andel Guldmedlemmar	2,6%	3,6%	-1,0 p.e. ²
Andel Silvermedlemmar	8,0%	8,0%	0,0 p.e. ²

¹ Braathens lojalitetsprogram integrerades i EuroBonus.

² Förändring i procentuella enheter (p.e.).

Operationella nyckeltal	
Marknadsandel av hemmamarknaden	cirka 50%
Blockttimmar flygplan	7,4 timmar/dag
Blockttimmar piloter	470 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	530 timmar/år
Enhetskostnad	0,88 SEK/ASK



Ny affärsstruktur och basuppdelning

I augusti 2003 omorganiserade Scandinavian Airlines sin verksamhet. Den nya organisationen som etablerades visar vägen från en centralstyrd organisation till en modell med mer självständiga regionala enheter och är uppdelad i tre baser samt interkontinentalt.

Syfte

Syftet med den nya affärsstrukturen är bland annat att:

- skapa en verksamhet med ett tydligt resultatansvar och som med en närhet till marknaden har möjlighet att snabbt anpassa sig till ändrade marknadsförutsättningar
- säkerställa genomförandet av Turnaround 2005
- bryta upp den komplexitet och negativa påverkan på kostnadsnivån som var ett resultat av att produktionssystemet optimerades på helheten.

Marknad

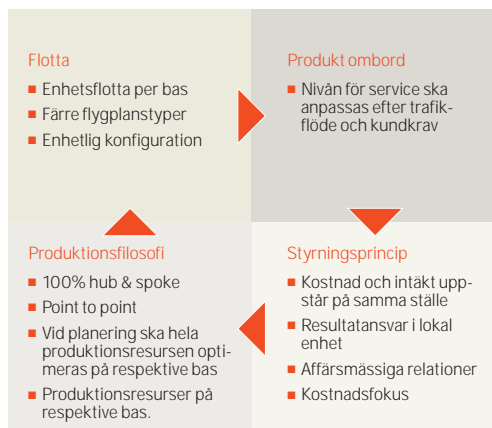
Scandinavian Airlines betjänar i dag trafikströmmar

- inom hemmamarknaden, d.v.s. inom Skandinavien och mellan Skandinavien och Östersjöområdet
- mellan hemmamarknaden och Europa samt för utvalda interkontinentala marknader i USA och Asien.

"Long"	"Medium"	"Direct"	"snowflake"
<ul style="list-style-type: none"> ■ Interkontinentala linjer ■ Affärsresedestinationer ■ Tre serviceklasser ■ Affärs- och fritidsresenärer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Europa ■ Affärsresedestinationer ■ Två serviceklasser ■ Affärs- och fritidsresenärer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inrikes- och intraskandinaviska linjer ■ Affärsresedestinationer ■ En serviceklass ■ Affärs- och fritidsresenärer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Semesterdestinationer ■ En serviceklass ■ Fritidsresenärer

För var och en av dessa trafikströmmar har företaget utvecklat produktkoncept med utgångspunkt i kundens behov, betalningsvilja och konkurrenssituationen på marknaden.

Målbild för produktionsbaserna



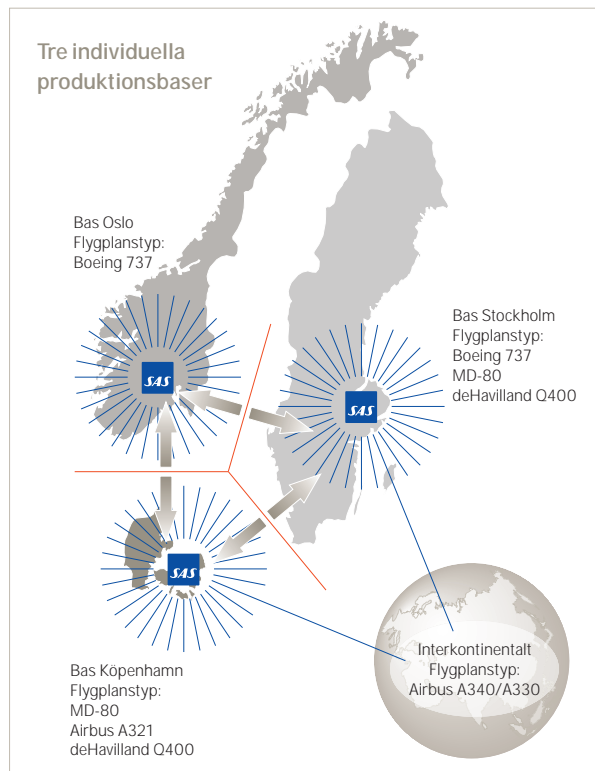
Ny struktur inom Scandinavian Airlines

Verksamheten är indelad i fyra resultatenheter; Danmark, Norge, Sverige och interkontinentalt. Under februari 2004 tog SAS koncernens styrelse ett inriktningsbeslut om att etablera endast en enhet i Norge, vilket kommer att påverka Scandinavian Airlines struktur i Norge och att utreda en eventuell bolagisering av Scandinavian Airlines. Den nya organisationen ska sörja för att resultatenheter-na ges förutsättningar att optimeras inom centrala riktlinjer.

Implementering av självständiga produktionsbaser

Ett första steg mot basuppdelning togs i samband med att så kallad hub & spoke schemaläggning av flygplanen infördes till vinterprogrammet 2002. Beslut om fullständig övergång till de tre individuella produktionssystemen fattades i maj 2003. I augusti 2003 var administrationen organiserad enligt den nya modellen. Under det första halvåret 2004 förväntas kabinpersonalen att integreras i de tre baserna. Piloterna måste delvis omskolas efter respektive bas flygplanstyp och kommer att vara fullt integrerade i de tre självständiga baserna i slutet av år 2004. Uppdelningen av flygplan och besättningar mellan baserna förväntas vara fullt genomförd under sista kvartalet 2004.

Det nya produktionssystemet kännetecknas av *småskalighet, transparens, enkelhet och konkurrenskraft.*



Trafik- och marknadsutveckling

Scandinavian Airlines totala passagerartrafik minskade under 2003 med 5,6%. Trafiken påverkades mycket negativt under årets början av kriget i Irak och SARS-epidemin. Svag konjunkturutveckling, kapacitetsneddragningar och ökad konkurrens i de skandinaviska länderna bidrog också till den negativa utvecklingen.

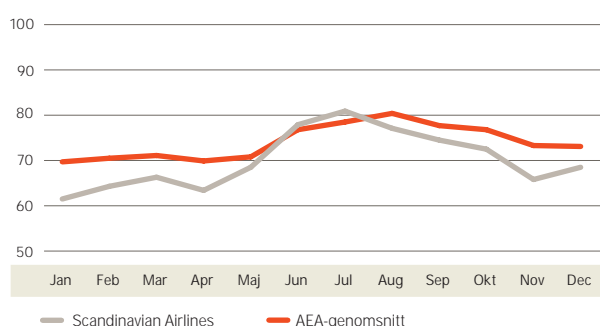
Intraskandinavisk och inrikes trafik

Marknaderna och ekonomierna inom Skandinavien var svaga under 2003 och trafiken minskade med 22,1%. Kapaciteten minskade med 20,9% till följd av nedläggning av trafiken till Grönland, inrikeslinjer inom Sverige, feederlinjer från södra Sverige till Köpenhamn samt trafikomläggning av den norska inrikesmarknaden. Konkurrensen ökade inom Skandinavien under året genom en ny aktör på de intraskandinaviska linjerna.

Europeisk trafik

Trafiken på europalinjerna var svag under första halvåret och minskade med 3,7% men stabiliserades under maj-juni och steg därefter. Ökningen beror på infasningen av lågpriskonceptet snowflake som svarade för 9,8% av europatrafiken.

Scandinavian Airlines kabinfaktor relativt europeiska flygbolag, 2003
%, total internationell trafik



Interkontinental trafik

Scandinavian Airlines interkontinentala trafik påverkades negativt främst av Irak-kriget och SARS. På grund av lägre efterfrågan minskades kapaciteten till Beijing och Bangkok/Singapore under maj-augusti. I februari sattes en ny Airbus A330 in på trafiken till Nordamerika. Trafiken över Nordatlanten utvecklades väl från maj och steg under året med cirka 9%, men kapaciteten säsonganpassades till New York från oktober. Kabinfaktorn över Nordatlanten var under året 76,8% (81,8%).

Yieldutveckling

Den valutajusterade yelden minskade med 12,5%. Yelden påverkades av engångsfaktorer, som en ny provisionsmodell till resebyråerna i Skandinavien, introduktionen av lågpriskonceptet snowflake samt ökad andel interkontinental trafik. Justerat för dessa engångsfaktorer minskade yelden med 6-7%.

Marknadsutsikter

Scandinavian Airlines förväntar under 2004 en ökning i både kapacitet och antalet passagerare. Inom Skandinavien är ambitionen att flygbolaget ska nå en tillväxt i nivå med marknaden. För de europeiska och internationella resandet förväntas en passagerartillväxt som överstiger marknadstillväxten något. De interkontinentala trafikvolymerna antas under 2004 utvecklas väl.

Yieldutvecklingen bedöms under 2004 bli fortsatt negativt.

Scandinavian Airlines - Trafik, produktion och yield			
Total passagerartrafik	2003	2002	förändr.
Antal passagerare, (000)	19 260	21 866	-11,9%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	21 901	23 212	-5,6%
Säteskilometer (ASK), milj.	33 333	34 096	-2,2%
Kabinfaktor	65,7%	68,1%	-2,4 p.e.*
Yield, valutajusterad, SEK	1,20	1,37	-12,5%
Intraskandinavisk trafik			
Antal passagerare, (000)	2 998	3 638	-17,6%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	1 447	1 754	-17,5%
Säteskilometer (ASK), milj.	2 636	3 156	-16,5%
Kabinfaktor	54,9%	55,6%	-0,7 p.e.*
Yield, valutajusterad			-9,0%
Dansk inrikestrafik (inkl. Grönland**)			
Antal passagerare, (000)	707	877	-19,4%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	147	313	-52,9%
Säteskilometer (ASK), milj.	282	529	-46,6%
Kabinfaktor	52,2%	59,2%	-7,0 p.e.*
Yield, valutajusterad			40,4%
Norsk inrikestrafik			
Antal passagerare, (000)	2 854	3 557	-19,8%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	1 067	1 467	-27,3%
Säteskilometer (ASK), milj.	1 854	2 523	-26,5%
Kabinfaktor	57,5%	58,1%	-0,6 p.e.*
Yield, valutajusterad			-8,5%
Svensk inrikestrafik			
Antal passagerare, (000)	3 913	4 770	-18,0%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	1 904	2 326	-18,2%
Säteskilometer (ASK), milj.	3 164	3 824	-17,3%
Kabinfaktor	60,2%	60,8%	-0,7 p.e.*
Yield, valutajusterad			1,0%
Europeisk trafik			
Antal passagerare, (000)	7 385	7 604	-2,9%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	7 628	7 570	0,8%
Säteskilometer (ASK), milj.	12 762	12 316	3,6%
Kabinfaktor	59,8%	61,5%	-1,7 p.e.*
Yield, valutajusterad			-14,8%
Interkontinental trafik			
Antal passagerare, (000)	1 403	1 420	-1,2%
Passagerarkilometer (RPK), milj.	9 708	9 783	-0,8%
Säteskilometer (ASK), milj.	12 634	11 748	7,5%
Kabinfaktor	76,8%	83,3%	-6,4 p.e.*
Yield, valutajusterad			-5,1%

* Förändring i procentuella enheter (p.e.). ** Trafiken till Grönland lades ned i okt. 2002.



Operationella nyckeltal

- Tioårsöversikt för Scandinavian Airlines och SAS Cargo Group

Verksamheten inom SAS Cargo Group var fram till 1 juni 2001 integrerad i Scandinavian Airlines. För att de operationella nyckeltalen ska bli jämförbara över tioårsperioden presenteras de sammanslaget.

Trafik/Produktion	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Antal beflugna städer ¹	85	86	94	92	97	101	102	104	98	96
Antal flygningar, linjetrafik	255 334	295 813	334 039	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688
Flugna km, linjetrafik (milj.)	215,8	232,2	265,1	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	326,5	358,7	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2
Antal passagerare, totalt (000) ²	19 500	22 087	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj.)	4 741,3	4 702,2	4 846,3	4 621,5	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0
Offererade tonkm, linjetrafik	4 676,3	4 641,5	4 798,3	4 584,3	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8
Offererade tonkm, övrigt	65,1	60,7	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2
Betalda tonkm, RTK, linjetrafik (milj.)	3 004,2	3 230,8	3 034,0	3 016,7	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2
Passagerare och överviktsbagage	2 162,3	2 401,9	2 263,9	2 204,2	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8
Frakt	796,8	784,7	717,6	758,4	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9
Post	45,1	44,2	52,5	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	64,2	69,6	63,2	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8
Offererade säteskm, ASK, linjetrafik (milj.) ²	33 916	34 626	35 981	34 189	33 910	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154
Betalda passagerarkm, RPK, linjetrafik (milj.) ²	22 354	23 621	23 296	22 923	21 707	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466
Kabinfaktor, linjetrafik (%) ²	65,9	68,2	64,7	67,0	64,0	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6
Business Class, andel bet. passag. km (%)	- ³	- ³	27,4	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7
Genomsnittlig passagerarsträcka, linjetrafik (km)	1 137	1 062	1 010	974	966	971	986	990	989	983
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	9,65	11,00	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07
Passagerarintäkt/Betald passag. km, linjetrafik (SEK)	1,20	1,42	1,48	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29
Passagerarintäkt/Offererade säteskm, linjetrafik (SEK)	0,79	0,97	0,96	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, linjetrafik (SEK)	7,03	8,57	8,72	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21
Betalda tonkm/Anställd, linjetrafik (000)	145,9	147,7	135,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9
Betalda passagerarkm/Anställd, linjetrafik (000)	1 064,0	1 060,9	1 022,9	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5
Flygbränslepris (cent/gallon)	95	81	89	94	60	66	75	78	67	66
CO ₂ , gram/betald passagerarkm	158	159	176	179	192	196	194	193	184	181
Miljöindex	78	78	87	88	88	96	97	100	-	-
Punktlighet (% inom 15 minuter)	90,2	88,2	85,1	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3
Regularitet (%)	98,8	98,5	97,5	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7

¹ Destinationer beflugna av Scandinavian Airlines.
² Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, adhoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m. vilket gör att siffror avviker från trafiktal hos respektive flygbolag.
³ Ej längre relevant efter omläggning till en serviceklass i Skandinavien fr.o.m. 1 juli 2002.
Definitioner och begrepp se sid. 88.

Subsidiary & Affiliated Airlines

Affärsområdet Subsidiary & Affiliated Airlines innefattar flygbolagen Spanair, Braathens, Widerøe och Blue1. Dessutom förvaltas minoritetsinnehaven i flygbolagen airBaltic och Estonian Air. Spanair bedriver reguljär- och chartertrafik inom och utanför Spanien. Braathens och Widerøe bedriver flygtrafik inom och utanför Norge och Blue1 bedriver flygverksamhet med utgångspunkt i den finska marknaden. SAS koncernen har också minoritetsandelar i Air Greenland, British Midland och Skyways.



Resultaträkning		
	2003	2002
MSEK		
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	12 404	12 762
Charterintäkter	3 033	2 679
Fraktintäkter	95	255
Övriga trafikintäkter	520	378
Övriga intäkter	1 463	1 451
Omsättning	17 515	17 525
Personalkostnader	-4 045	-3 923
Försäljningsomkostnader	-597	-865
Flygbränsle	-1 851	-1 756
Luftfartsavgifter	-2 577	-2 244
Måltidskostnader	-997	-781
Hanteringskostnader	-1 340	-1 169
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 277	-1 084
Data- och telekommunikationskostn.	-653	-624
Övriga rörelsekostnader	-1 890	-1 690
Rörelsens kostnader	-15 277	-14 136
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	2 288	3 389
Leasingkostnader, flygplan	-1 754	-2 007
Resultat före avskrivningar, EBITDA	534	1 382
Avskrivningar	-560	-479
Resultatandelar i intresseföretag	-5	-482
Realisationsvinster	117	63
Rörelseresultat, EBIT	86	484
Resultat från övriga aktier och andelar	-30	-159
Finansiella poster, netto	-123	-205
Resultat före skatt, EBT	-67	120

Nyckeltal ¹		
	2003	2002
EBITDAR-marginal	13,1%	19,3%
Antal flygplan	121	115
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	11,7	11,4
RPK, milj.	8 501	7 701
ASK, milj.	14 548	13 118
Kabinfaktor, linjetrafik, %	58,4	58,7
Antal destinationer	82	78
Antal dagliga avgångar	677	661
Medelantal anställda	7 032 ²	6 392

¹ Spanair, Braathens, Widerøe's Flyveselskap och Blue1.
² Inkluderar också Newco, Aerolineas de Baleares och Fuerza de Ventas.

Resultatutveckling

Affärsrådets intäkter för helåret uppgick till 17 515 (17 525) MSEK. Spanair konsoliderades från och med 1 mars 2002 som dotterföretag i SAS koncernen och ingick föregående år som resultatandel med -300 MSEK (november 2001-februari 2002).

Affärsområdet redovisade för året ett resultat före realisationsvinster på -184 (59) MSEK.

Intresseföretaget British Midland, där SAS koncernen äger 20%, gav en resultatandel som uppgår till -52 (-95) MSEK.

Goodwillavskrivningar för Spanair belastade affärsrådets resultat med 52 (36) MSEK.

Goodwillavskrivningar för Braathens belastade resultatet med 40 (43) MSEK för året.

Blue1 och Widerøe konsolideras också i affärsområdet. Estonian Air ingår i affärsområdet sedan september 2003 som intresseföretag. airBaltic, Air Greenland och Skyways ingår som intresseföretag och deras resultat under 2003 uppgick till 35 MSEK.



- Spanair
- Braathens
- Widerøe's Flyveselskap
- Blue1
- Affiliated Airlines
airBaltic
Estonian Air



Gunnar Reitan
Vice koncernchef
Ansvar för affärsområdena
Subsidiary & Affiliated
Airlines och Hotels





- Etablerat** ■ 1988
- VD** ■ Enrique Meliá
- Viktiga händelser 2003**
 - I mars lanserade Spanair en ny prismodell med envägspriser.
 - Spanair blev medlem i Star Alliance den 1 april 2003.
 - Spanairs åtgärder inom Turnaround 2005 uppgår till 1 100 MSEK.
 - SAS koncernen ingick avtal om att öka sitt ägande i Spanair till 95% med möjlighet till fullt ägande.

Nyckeltal			
	2003	2002	2001 ¹
SAS koncernens ägarandel	74% ²	74%	49%
EBITDAR-marginal	14,5%	12,9%	13,1%
CFROI	12%	10%	4%
Antal destinationer	25	25	35
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	5,3	5,2	5,7
Antal flygningar, linjetrafik	61 415	61 952	65 980
Genomsnittligt flygväst, linjetrafik (km)	834	785	846
Punktlighet (% inom 15 minuter)	84%	87%	86%
Antal flygplan	51	49	48
Medelantal anställda	2 535 ³	2 496	2 179 ⁴
CO ₂ -utsläpp, (000) ton	1 241	1 226	1 424
Miljöindex	100	101	100

¹ Spanair ej konsoliderat i SAS koncernen, ingår som resultatandel.
² I januari 2004 ökade SAS koncernen sitt innehav till 95%.
³ Varav kvinnor 45% och män 55%.
⁴ Avser mars-december.

Bakgrund

Spanair bildades av SAS koncernen och det spanska bolaget Teinver 1986 och startade sin flygverksamhet 1988, huvudsakligen chartertrafik. Den reguljära passagerartrafiken har därefter successivt ökat i betydelse och står idag för cirka 75% av Spanairs totala flygningar. Spanair flyger till 25 destinationer i 7 länder och till mer än 100 charterdestinationer från Spanien till bland annat Skandinavien, Storbritannien, Irland och Italien. Spanair är Spaniens näst största flygbolag och genomför cirka 170 dagliga flygningar. Kostnadsnivån motsvarar lågkostnadsbolagen i Europa, men Spanair erbjuder till skillnad från dem ett nätverkskoncept med full service.

Mål

Spanairs finansiella mål är att nå en CFROI på minst 20-25% över en konjunkturcykel.

Strategier

Spanair ska erbjuda en produkt med bästa möjliga kundvärde.

- **Tillväxt.** Spanair ska ha en tillväxt som är större än den totala marknaden
- **Konkurrenskraft.** Spanair ska ha en enhetskostnad i nivå med lågkostnadsbolag och ska i kombination med attraktiv prissättning och en fullserviceprodukt göra det möjligt att snabbare genomföra en lönsam expansion med större antal flygningar på fler marknader.
- **Flexibilitet.** Spanair ska utveckla kommersiella produkter som är anpassade till framtidens marknader. Spanair ska ha balans mellan charter och reguljärtrafik för att minska negativa effekter från säsongsvariationer i efterfrågan på både vecko- och årsbasis. Detta görs också för att öka utnyttjandegraden av sina flygplansbesättningar.

Resultat- och trafikutveckling

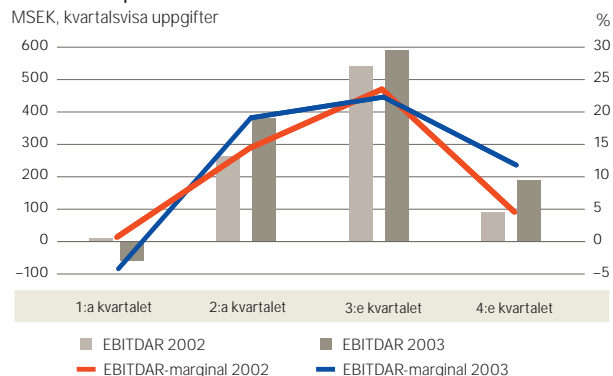
Trots en mycket svag marknadsutveckling förbättrades resultatet jämfört med 2002 tack vare fortsatta effekter av Spanairs omstruktureringsprocess. Spanair införde en efterfrågebaserad prissättning i mars, vilket mottogs positivt. Inrikes reguljärtrafik är Spanairs största marknad. Utvecklingen av den spanska inrikestrafiken var svag under det första halvåret, men förbättrades under senare delen av året. Det totala antalet passagerare ökade med 2,0%. Marknadsandelen på de linjer Spanair beflyger är cirka 25-30%. På den spanska inrikesmarknaden var marknadsandelen 16-17% totalt sett. Spanairs europeiska linjer, som utökades under sommaren 2003 med Oslo-Madrid, har större inslag av säsongsvariation och trafiken ökade med 15,8% under 2003, vilket gjorde att Spanair stärkte sin marknadsposition. Året präglades av stark press på yelden på spansk inrikestrafik. Chartertrafiken var svag under inledningen av 2003 men förbättrades successivt och kom under sommarmånaderna upp till goda nivåer.

Den totala enhetskostnaden minskade till följd av effektivitetsåtgärder med 7,1% och kompenserade pressen på yelden, vilket gjorde att resultatet före skatt förbättrades med 345 MSEK till -45 (-390) MSEK.

Turnaround 2005

Spanair har, som en del av Turnaround 2005, genomfört omfattande effektivitetsåtgärder under 2003. Totalt uppgår åtgärderna till 1 100 MSEK. Åtgärderna förväntas ge ytterligare effekt kommande år. Dessa innefattar omförhandling av avtal samt analys och genomgång av alla försäljningskostnader och agentprovisioner. En integrering och optimering av Network & Revenue Management pågår. Målsättningen är att skapa en effektivare prisstruktur och distribution samt ökad kontroll av yeld och kabinfaktor på varje flyglinje.

EBITDAR för Spanair 2002-2003



Resultaträkning		
	2003	2002
MSEK		
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	4 552	4 441
Charterintäkter	2 637	2 298
Övriga trafikintäkter	220	268
Övriga intäkter	219	344
Omsättning	7 628	7 351
Personalkostnader	-1 086	-1 109
Försäljningskostnader	-348	-505
Flygbränsle	-984	-1 085
Luftfartsavgifter	-1 107	-965
Måltidskostnader	-612	-338
Hanteringskostnader	-695	-671
Tekniskt flygplansunderhåll	-676	-641
Data- och telekommunikationskostnader	-340	-267
Övriga rörelsekostnader	-675	-823
Rörelsens kostnader	-6 523	-6 404
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	1 105	947
Leasingkostnader, flygplan	-1 093	-1 147
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	12	-200
Avskrivningar	-103	-67
Realisationsresultat	107	83
Rörelseresultat, EBIT	16	-184
Finansiella poster	-61	-206
Spanair - Resultat före skatt, EBT	-45	-390

Den pågående infasningen av Airbus A320 går planenligt. Under 2003 fick Spanair fem leveranser av Airbus A320 och en Airbus A321 och flottan bestod vid årsskiftet av 16 Airbus (11 A320 och fem A321). Spanair har också omförhandlat leasingavtal och därmed reducerat kostnaderna för sysselsatt kapital med 6%. Flygplansutnyttjandet uppgår till cirka 8,3 blocktimmar per dag och högre nyttjandegrad planeras framöver.

Kvalitet

Flygsäkerheten är en del av Spanairs kvalitetssystem och har högsta prioritet. Under 2002 införde de spanska luftfartsmyndigheterna den operationella delen av de gemensamma europeiska luftfartsvillkoren (JAR-OPS.1) och Spanair var det första spanska flygbolaget att genomföra alla villkor.

Kvalitetsledningssystem

Som första spanska flygbolag har Spanair erhållit ISO 9001-2000 certifikat för "Planning, Development and Control of the Operation". Ett övergripande kvalitetsledningssystem är infört och har certifierats av Det Norske Veritas.

Kundrelationer

Införandet av envägspriser under året har mottagits väl av marknaden. Spanair vidareutvecklar fortsatt koncept och prismodeller. Spanair har ett kundprogram som baseras på konceptet "Reklamationer - en möjlighet till förbättring". Spanair är det första flygbolaget som infört en punktlighetsgaranti på majoriteten av de spanska inrikeslinjerna under 2003. Garantin infördes i februari 2001 på sträckan Madrid - Barcelona och har successivt införts på fler linjer. Från 2004 utökas garantin till att gälla samtliga inrikeslinjer.

Trafikutveckling och kapacitet			
	2003	2002	Forändring
Reguljärtrafik, totalt			
Antal passagerare (000)	5 289	5 187	2,0%
Passagerarkilometer, RPK (milj)	4 551	4 298	5,9%
Säteskilometer, ASK (milj)	7 489	7 051	6,2%
Kabinfaktor	60,8%	61,0%	-0,2 p.e.*
Yield, lokal valuta			-4,6%
Enhetskostnad, total, lokal valuta			-7,1%
Chartertrafik	2003	2002	Forändring
Antal passagerare (000)	2 490	2 253	10,5%

* Förändring i procentuella enheter (p.e.).

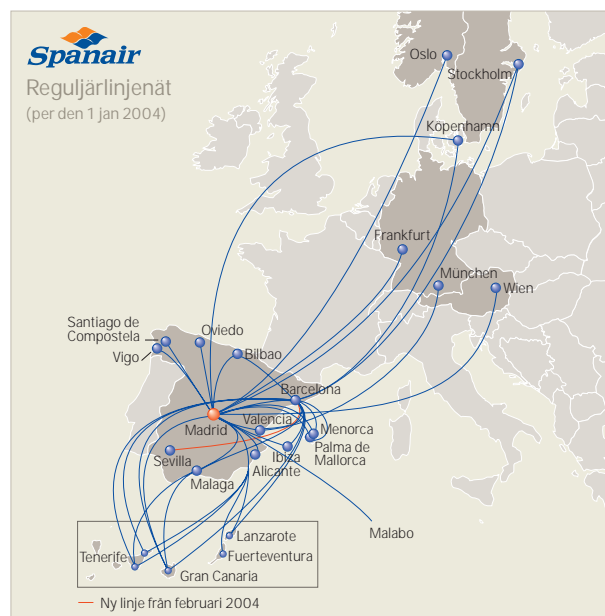
Konceptet bygger på att alla passagerare får en gratis biljett för en flygning om de drabbas av försening på mer än 15 minuter orsakad av Spanair. Garantin har mottagits mycket positivt av kunderna. I januari och november 2003 var Spanair Europas punktligaste flygbolag enligt AEA.

Marknadsutsikter

Marknaden för flygresor i Spanien är stor och växer i snabbare takt än i övriga Europa. Spanien har en väl utvecklad flygindustri och har ett stort antal turister och affärsresenärer. Flygresor mellan Spanien och Europa drivs av både reguljär- och charterbolag. Spanairs flexibilitet mellan charter- och reguljärtrafik ger stora möjligheter att anpassa sig till förändringar inom och mellan segmenten.

Flygplatserna i både Barcelona och Madrid kommer att byggas ut under 2005/06. Det ger ökade möjligheter till tillväxt genom etablering av ytterligare inrikeslinjer och genom utveckling av förbindelser med Star Alliance flygplatser i Europa. Den största inrikeslinjen Madrid-Barcelona kommer att påverkas av införandet av snabbtåg på denna sträcka under 2005.

Operationella nyckeltal	
Marknadsandel av hemmamarknaden	25-30%
Blocktimmar flygplan	8,3 timmar/dag
Blocktimmar piloter	670 timmar/år
Blocktimmar kabinpersonal	860 timmar/år
Enhetskostnad (reguljärtrafik)	0,62 SEK (0,068 EUR)/ASK





- Etablerat** ■ 1946 (I SAS koncernen sedan 2001)
- VD** ■ Knut Solberg
- Viktiga händelser 2003**
- Braathens implementerade den 30 mars 2003 ett nytt konkurrenskraftigt priskoncept på linjerna till Sydeuropa.
 - Braathens startade nonstop-linjer från Oslo till Dublin, Palma, Las Palmas och Rom.
 - Braathens åtgärder inom Turnaround 2005 uppgår till 1 000 MSEK.
 - Braathens sänkte priserna på flexibla biljetter på norskt inrikesflyg med upp till 30% fr.o.m. 26 oktober. Enkelbiljetter infördes på alla direktlinjer i Norge och Sydeuropa.
 - Vid årsskiftet hade Braathens konkurrens på 10 inrikeslinjer mot två vid förra årsskiftet.

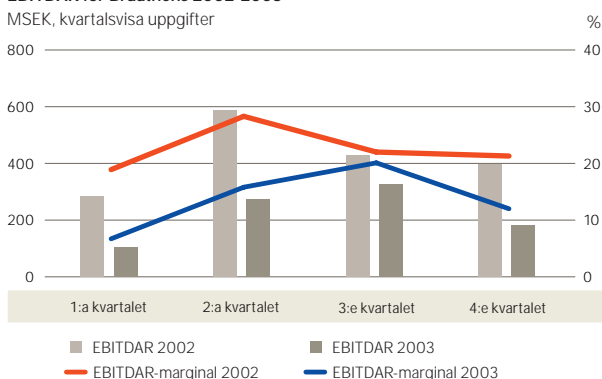
Nyckeltal

	2003	2002	2001 ¹
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	98,5%
EBITDAR-marginal	13,8%	23,0%	11,9%
CFROI	16%	23%	10%
Antal destinationer	26	25	24
Genomsnittligt flygväst. linjetrafik (km)	641	610	513
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	4,2	4,1	5,0
Antal flygningar, linjetrafik	71 851	71 034	93 773
Punktlighet (% inom 15 minuter)	88,5%	88,1%	91,3%
Antal flygplan	27	27	33
Medelantal anställda	2 023 ²	2 814	3 770
CO ₂ -utsläpp, 000 ton	565	545	630
Miljöindex	86	86	100

¹ Braathens ej konsoliderat i SAS koncernen.

² Varav kvinnor 43% och män 57%.

EBITDAR för Braathens 2002-2003



Bakgrund

Braathens etablerades 1946 och första flygningen genomfördes i januari 1947. Braathens är Norges största inrikesflygbolag och har en marknadsandel på cirka 40%. Sedan december 2001 har företaget varit ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Köpet av Braathens stärkte SAS koncernens position på den norska hemmamarknaden, vilket skapat betydande synergier, bland annat genom samordningen av trafiksystemen.

Braathens trafikerar 16 destinationer i Norge samt 10 destinationer i Sydeuropa och Storbritannien. Braathens har 27 flygplan med en enhetsflotta bestående av Boeing 737.

Under februari tog SAS koncernens styrelse ett inriktningsbeslut om att samla all verksamhet i Norge i en enhet. För närvarande utvärderas i vilken form verksamheten ska profileras framöver.

Följande text beskriver Braathens strategier och utveckling men tar inte hänsyn till den framtida sammanslagningen mellan Braathens och Scandinavian Airlines. Braathens strategier bygger på hur Braathens ska nå en Low Cost Carrier+ modell (LCC+) som den framtida enheten i Norge ska drivas utifrån. LCC+ är en modell som bygger på

- lågkostnadsstruktur och produktionseffektivitet
 - enhetskostnad i nivå med lågkostnadsaktörer
 - nätverksfördelar med interlining
 - genomgående priser
 - servicelöften vid vissa störningar i samband med resan
 - en flygplanstyp
- Braathens har beslutat om åtgärder på 1 000 MSEK som tar Braathens till en LCC+ plattform.

Mål

Företagets finansiella mål är att uppnå en CFROI på 20-25% över en konjunkturcykel.

Strategier

Braathens ska

- huvudsakligen fokusera på kostnadseffektivitet och konkurrenskraft med ett enkelt priskoncept och högt resursutnyttjande
- upprätthålla sin marknadsposition genom ett starkt linjenät där genomgångspriser och interlining med andra flygbolag ingår
- ha sina produkter lätt tillgängliga på marknaden via de kanaler där kunderna söker information och gör sina inköp med fokus på direktdistribution genom www.braathens.no

Braathens har som strategiskt mål att upprätthålla eller öka sin marknadsandel på sina linjeområden inrikes och utrikes. En ny verksamhetsmodell har utarbetats och förväntas implementeras under tredje och fjärde kvartalet 2004. Konceptet bygger på en 100% effektiv flygdrift med servicetillägg.

Braathens ska skapa värden och stärka konkurrenskraften i förhållande till lågkostnadsbolagen som bygger sin verksamhet på flygresor point to point.

Kännetecken för det nya konceptet

Det nya kommersiella konceptet kräver en rad åtgärder och ändrat fokus inom distribution, pris, försäljning och marknadsföring för att kunna genomföras.

Resultaträkning			
MSEK	2003	2002	2001 ¹
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	5 306	6 039	5 791
Charterintäkter	394	590	413
Övriga trafikintäkter	276	331	232
Övriga intäkter	442	410	501
Omsättning	6 418	7 370	6 937
Personalkostnader	-1 650	-1 932	-2 151
Försäljningskostnader	-124	-274	-229
Flygbränsle	-617	-596	-706
Luftfartsavgifter	-1 028	-1 000	-1 146
Måltidskostnader	-276	-378	-421
Hanteringskostnader	-580	-280	-143
Tekniskt flygplansunderhåll	-332	-355	-161
Data- och telekommunikationskostnader	-225	-275	-308
Övriga kostnader	-701	-586	-850 ²
Rörelsens kostnader	-5 533	-5 676	-6 112
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	885	1 694	825
Leasingkostnader	-615	-750	-967 ²
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	270	944	-142
Avskrivningar	-152	-170	-223
Realisationsresultat	0	0	10
Rörelseresultat, EBIT	118	774	-355
Finansiella poster	-20	32	-20
Braathens - Resultat före skatt, EBT	98	806	-375

¹ Braathens ej konsoliderat i SAS koncernen.

² Omklassificering av wet lease 195 MSEK.

Det nya konceptet med servicetillägg möjliggör ett nätverksbaserat kunderbjudande med bland annat interlining för att fortsatt kunna erbjuda goda transfermöjligheter och ta tillvara de fördelar som feedertrafiken ger. Transferresorna utgör cirka 30% av Braathens totala inrikestrafik och företaget har därmed en betydande andel kunder som flyger transfer och inte point to point. Vid transferresor med genomgående priser är kunderna garanterade service, t.ex. vid förseningar.

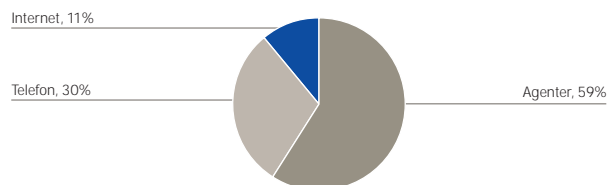
- **Produktion:** Produktionen ska anpassas så att linjenätet vad avser point to point trafik utformas maximalt kostnadseffektivt och konkurrenskraftigt samtidigt som fördelarna med nätverksproduktion tillvaratas. En hög utnyttjandegrad av flygplansflottan, hög produktivitet och enhetsflotta är nyckelfaktorer för att uppnå lägsta möjliga produktionskostnader. En enhetsflotta skapar effektiv produktion, både vad avser underhåll av flygplan och utnyttjande och utbildning av flygande personal.
- **Produkt:** Under 2003 har produktkonceptet utvecklats till ett konkurrenskraftigt enklasskoncept för både affärs- och fritidsresenärer.

Sedan 1998 har Braathens erbjudit biljettlöst resande på det egna linjenätet. Våren 2004 introduceras e-ticket som gör det möjligt att resa genomgående med elektroniska biljetter och med flera flygbolag. Målet är att 90% av kunderna ska använda sig av elektroniska biljetter under 2006.

Braathens arbetar också med ökad automatisering på flygplatserna. Det bidrar till att minska väntetiden för resenären samtidigt som företagets hanteringskostnader reduceras.

Trafikutveckling och kapacitet			
	2003	2002	Förändring
Reguljärtrafik, totalt			
Antal passagerare (000)	4 169	4 148	0,5%
Passagerarkilometer (RPK)	3 033	2 620	15,8%
Säteskilometer (ASK)	5 186	4 533	14,4%
Kabinfaktor	58,5%	57,8%	+0,7 p.e.
Yield, lokal valuta (NOK)			-18,9%
Enhetskostnad total inkl. charter, lokal valuta			-2,1%
Inrikes			
Antal passagerare (000)	3 722	3 792	-1,8%
Passagerarkilometer (RPK)	2 128	2 028	5,0%
Säteskilometer (ASK)	3 878	3 510	10,5%
Kabinfaktor	54,9%	57,8%	-2,9 p.e.
Europa			
Antal passagerare (000)	447	356	25,6%
Passagerarkilometer (RPK)	904	592	52,8%
Säteskilometer (ASK)	1 308	1 023	27,9%
Kabinfaktor	69,1%	57,8%	+11,3 p.e.
Chartertrafik			
Antal passagerare (000)	237	358	-33,8%

Procentandel av bokning, 2003



- **Priser:** Under 2004 introduceras ett förenklat priskoncept med flexibla biljettregler som gör det enkelt för kunderna att jämföra priser med konkurrenternas. Företaget kommer samtidigt att hålla fast vid genomgångspriser på egna sträckor och i samarbete med andra företag (interlining).

- **Distribution:** Braathens har som mål att 2006 ska 40% av alla bokningar ske via elektroniska kanaler - en av de viktigaste faktorerna för att minska distributionskostnaderna. Det ska uppnås genom erbjudanden, produkter och marknadsföring och bland annat kommer www.braathens.no att byggas om. Kapaciteten ska utvidgas och informationen om priser och avgångar bli mer lättillgänglig och underlätta vid biljettbokning.

Resor med interlining kommer i fortsättningen att bokas via globala distributionskanaler, vilket gör att vissa distributionskostnader kvarstår i framtiden.

Resultat- och trafikutveckling

Braathens resultat före kapitalkostnader (EBITDAR) uppgick till 885 (1 694) MSEK under 2003. Resultat före skatt uppgick till 98 (806) MSEK. Huvudorsaken till den negativa resultatutvecklingen är en svag utveckling i den norska inrikesmarknaden och en betydande yieldnedgång på in- och utrikeslinjerna.

Den totala inrikesmarknaden i Norge ökade enbart med cirka 1,5% under 2003. Braathens kapacitet (ASK) ökade med 10,5% huvudsakligen på grund av ändrat linjenät från april 2002. Trafiken (RPK) ökade med 5,0% vilket medförde att kabinfaktorn gick ned till 54,9% (57,8%). Yelden var under betydande press och minskade till följd av längre flygsträckor, färre fullprisbetalande

passagerare och lägre pris. Braathens trafikerar sedan april 2002 alla stamlinjer i norra Norge samt de flesta mindre stamlinjerna i södra Norge.

Positiv utveckling på utrikeslinjerna

Braathens utlandslinjer är koncentrerade till Sydeuropa och Storbritannien/Irland. Till följd av öppnandet av fyra nya direktlinjer från Oslo till Dublin, Palma, Las Palmas och Rom den 30 mars ökade trafiken (RPK) på de internationella linjerna med 52,8%. Kapaciteten (ASK) ökade med 27,9% vilket medförde att kabinfaktorn steg till 69,1% (57,8%).

Ändrat priskoncept och betydande konkurrens på de internationella linjerna medförde att yelden minskade. Från våren 2004 kommer ytterligare två nya linjer att öppnas mellan Oslo-Lissabon samt Ålesund-Alicante.

Kvalitet

Målet för Braathens operativa verksamhet är att vara bland Europas ledande flygbolag när det gäller regularitet, produktivitet och kostnadseffektivitet i förhållande till andra operatörer med liknande genomsnittliga flygdistanser.

God punktlighet och regularitet är viktigt för kunderna. Företaget har satt ambitiösa mål på dessa områden. Målet för punktlighet är att 95% av alla flygningar ska avgå inom 15 minuter efter tidtabell.

För regulariteten är målet att 99% av alla planerade flygningar ska genomföras. Under 2003 uppgick punktligheten till 88,5% och regulariteten till 98,9%

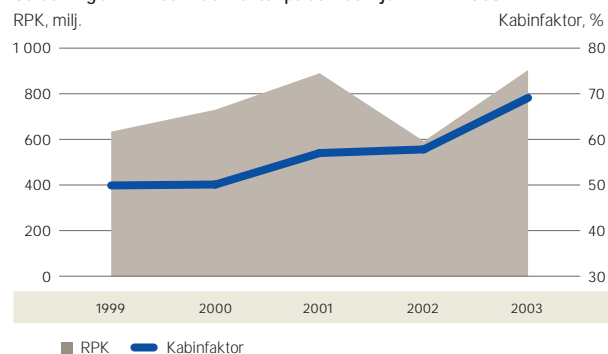
Turnaround 2005

Sommaren 2003 introducerade Braathens kostnadsåtgärder, som ingår i SAS koncernens Turnaround 2005, vilka började genomföras under hösten 2003. Med utgångspunkt i den nya affärsmodellen identifierades ytterligare åtgärder för att nå en långsiktig lönsamhetsnivå med målsättningen att minska kostnaderna med totalt 1 000 MSEK.

De nya kostnadsreduktionerna kommer att stärka företagets konkurrenskraft. Med detta läggs grunden för att konkurrera på de prisnivåer som gäller på marknaden, med tillfredsställande lönsamhet. Effekterna av de nya åtgärderna kommer huvudsakligen ge resultat under 2004 då 60% av åtgärderna ska genomföras. Full effekt uppnås från 2006.

Med de nya åtgärderna kommer Braathens vid utgången av 2005 att uppnå en total enhetskostnad på cirka 0,60 NOK per producerad säteskilometer (ASK). Företaget får därmed en kostnadsnivå som är konkurrenskraftig mot både norska och internationella lågkostnadsbolag vilket stärker konkurrenskraften ytterligare.

Utveckling av RPK och kabinfaktor på utrikeslinjer 1999 - 2003



Diagrammet visar utvecklingen av Braathens utrikeslinjer. Den blå linjen visar en kraftigt förbättrad kabinfaktor under perioden 1999-2003. Kabinfaktorn var nära 70% under 2003. Det grå området avser passagerarantalet mätt i RPK.

Jämfört med dagens enhetskostnadsnivå på 0,75-0,80 NOK innebär detta en minskning av enhetskostnaden med cirka 20 procent. Det är flygbolagens enhetskostnader som är bas för dess konkurrenskraft, prisnivå och lönsamhet.

De ytterligare åtgärder som nu är beslutade att genomföras omfattar ett brett antal aktiviteter som till exempel ökad produktivitet av flygplan, piloter, kabinbesättning och administration. Braathens kommer också att fokusera på ökad internetförsäljning och biljettlöst resande. Åtgärderna omfattar förbättringar och effektiviseringar inom alla delar av organisationen.

Miljö

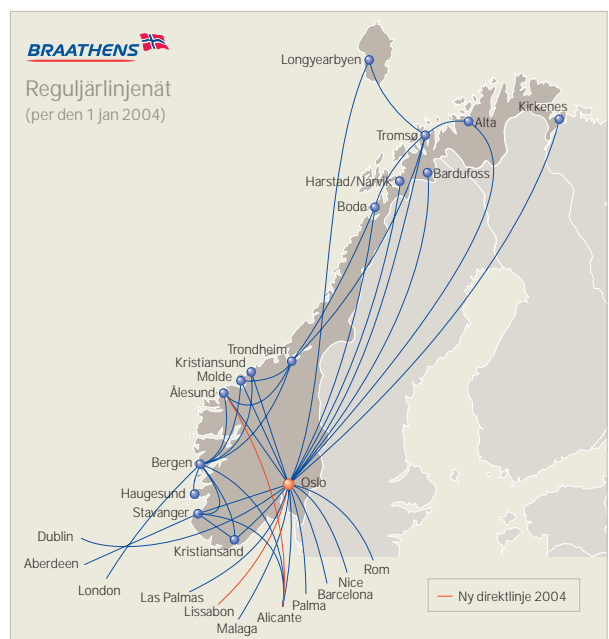
Företaget arbetar för att påverka miljön i minsta möjliga grad och i alla verksamhetsområden är miljöpåverkan integrerad som en viktig styrningsparameter. De viktigaste miljöfaktorerna är utsläpp av förorenade gaser till atmosfären till följd av själva flygningarna, samt utsläpp av kemikalier som nyttjas till rengöring och underhåll av flygplanen.

Samordningen av Braathens och Scandinavian Airlines linjenät under 2002 har medfört mindre miljöbelastning på norsk inrikes.

Marknadsutsikter

Den norska marknaden är en mogen marknad. Möjligheterna att växa på den norska inrikesmarknaden är delvis begränsade. Utöver naturlig tillväxt på de linjer som redan etablerats ses fortsatta expansionsmöjligheter på linjer till destinationer i södra och övriga Europa. Reducerade biljettpriser kommer att stimulera nya kunder på inrikesmarknaden.

Operationella nyckeltal	
Marknadsandel av hemmamarknaden	41%
Blocktimmar flygplan	7,8 timmar/dag
Blocktimmar piloter	540 timmar/år
Blocktimmar kabinpersonal	520 timmar/år
Enhetskostnad (inkl. charter)	cirka 0,90 SEK (0,75-0,80 NOK)/ASK





- Etablerat** ■ 1934 (I SAS koncernen sedan 1997)
- VD** ■ Per Arne Watle
- Viktiga händelser 2003** ■ Ett nytt pris- och servicekoncept infördes. Priserna sänktes med upp till 25%.
- Widerøes åtgärder inom Turnaround 2005 uppgår till cirka 300 MSEK.

Nyckeltal			
	2003	2002	2001
SAS koncernens ägarandel	99,6%	99,4%	63,3%
EBITDAR-marginal	13,8%	17,4%	17,4%
CFROI ¹	17%	20%	19%
Antal destinationer	41	40	40
Genomsnittligt flygvast. linjetrafik (km)	225	208	195
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	1,7	1,5	1,4
Antal flygningar, linjetrafik	91 859	90 636	87 455
Punktlighet (% inom 15 minuter)	88,7%	89,7%	90,4%
Antal flygplan	29	29	27
Medelantal anställda	1 291 ²	1 207	1 227
CO ₂ -utsläpp, (000) ton	121	102	95
Miljöindex	95	98	104

¹ Metodförändring avseende 2001/2002.
² Varav kvinnor 37% och män 63%.

Resultaträkning			
	2003	2002	2001
MSEK			
Passagerarintäkter	1 633	1 807	1 502
Övriga intäkter	844	796	633
Totala intäkter	2 477	2 603	2 135
EBITDAR	343	453	371
EBITDA	254	306	254
Rörelseresultat, EBIT	96	164	144
Resultat före skatt, EBT	77	82	79

Bakgrund

Widerøe är Norges största regionala flygbolag med 29 turboprop flygplan. Widerøe har en stark position i Norge och uppfattas som ett tryggt och folkligt flygbolag som binder samman de olika delarna av Norge. Verksamheten är uppdelad i två delar:

Kommersiella flygningar: Största delen av verksamheten består av reguljära kommersiella flygningar i och till/från Norge och svarar för 64% av passagerarintäkterna. Verksamhetsområdet är under tillväxt och en ny linje från Bergen-Manchester öppnades under 2003. Linjen mellan Torp/Sandefjord och Billund lades ned.

Flygningar på det norska kortbanenätet: Upphandlad trafik har varit Widerøes huvudverksamhet i mer än 30 år, och utgör idag 36% av passagerarintäkterna. Den 1 april 2003 startade en ny period för upphandlad trafik där Widerøe i hård konkurrens fick

drygt 80% av kontrakten. Kontrakten på linjerna i Finnmark sades upp under 2003 på grund av svag lönsamhet och Widerøe fick tillbaka kontrakten på trafik till Andenes och Lakselv.

Widerøe påverkas inte direkt av omläggningen som kommer att ske vid skapandet av en enhet för trafik till/från och inom Norge.

Mål

Det finansiella målet är att uppnå en CFROI på minimum 20-25% över en konjunkturcykel.

Strategier

Widerøe ska fortsätta att utvidga sin linjetrafik på non-stopförbindelser och vara det ledande norska flygbolaget på kortbanenätet.

Resultat- och trafikutveckling

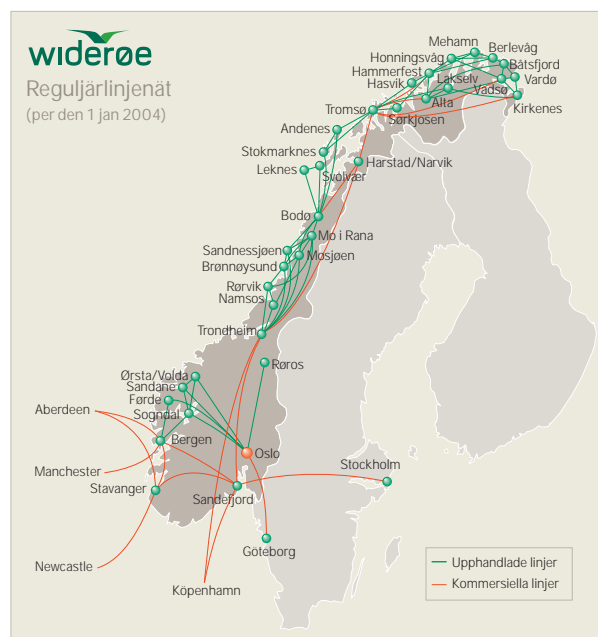
Efter två år med gott resultat inleddes 2003 med ett negativt första kvartal. Widerøe upplevde en nedgång i passagerarintäkterna och yielden minskade med 18,8%. Verksamheten har genomgått ett stort omställningsarbete med kostnadsåtgärder, omförhandlingar om avtal med personalen samt omläggningar av linjenät och produkt. Detta ledde till en kraftigt förbättrad resultatutveckling under det andra halvåret. Resultatet för 2003 var på samma nivå som för 2002 trots att omsättningen minskade med 126 MSEK.

Marknadsutsikter

Widerøe har genomfört en rad åtgärder inom Turnaround 2005 uppgående till 300 MSEK. Flygbolaget avser att växa de närmaste tre åren, både i antal flygplan och destinationer.

Operationella nyckeltal

Marknadsandel av hemmamarknaden	Cirka 14%
Blockttimmar flygplan	6,4 timmar/dag
Blockttimmar piloter	480 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	460 timmar/år
Enhetskostnad	2,30 SEK (2,00 NOK)/ASK





- Etablerat** ■ 1988
- VD** ■ Svereric Persson
- Viktiga händelser 2003**
- ERA belönade Blue1 med tredje pris "Bronze Award Airline of the Year 2003/ 2004" bland 80 flygbolag från 29 länder.
 - Blue1:s åtgärder inom Turnaround 2005 uppgår till 150 MSEK.
 - Företaget genomförde sitt mest omfattande förnyelseprogram och bytte namn till Blue1.

Nyckeltal	2003	2002	2001
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
EBITDAR-marginal	8,3%	23,9%	13,2%
CFROI	8%	24%	19%
Antal destinationer	12	10	11
Genomsnittligt flygväst. linjetrafik (km)	627	580	503
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	0,6	0,5	0,5
Antal flygningar, linjetrafik	22 081	17 956	20 975
Punktlighet (% inom 15 minuter)	95%	94%	92%
Antal flygplan	14	10	10
Medelantal anställda	290*	291	303
CO ₂ -utsläpp, (000) ton	125	98	94
Miljöindex	75	77	100

* Varav kvinnor 35% och män 65%.

Resultaträkning	2003	2002	2001
MSEK			
Passagerarintäkter	913	1 022	974
Övriga intäkter	35	3	0
Totala intäkter	948	1 025	974
EBITDAR	79	245	129
EBITDA	-59	94	2
Rörelseresultat, EBIT	-70	83	-34
Resultat före skatt, EBT	-80	83	-33

Bakgrund

Blue1 är sedan 1998 ett finskt helägt dotterbolag i SAS koncernen. Blue1 flyger till 9 nordiska samt 5 destinationer i Centraleuropa varav två tillkommer i mars 2004. Blue1 har samarbete med Scandinavian Airlines på samtliga sina linjer, där produkter och servicekoncept är integrerade. Flottan har förnyats och utökades under 2003 med fyra flygplan och består av 14 flygplan varav 9 jetplan. Samtliga är leaseade och genomsnittsåldern är 3 år. 2003 genomfördes ett förnyelseprogram med ett nytt identitetskoncept och namnbyte från Air Botnia till Blue1.

Mål

Det finansiella målet är att uppnå en CFROI på minimum 20-25% över en konjunkturcykel.

Strategier

Blue1 ska

- ha fokus på ökat flygplansutnyttjande och höjd produktivitet.
- stärka SAS koncernens marknadsposition i Finland och erbjuda lönsamma, konkurrenskraftiga flygningar till och från Finland.
- ha sina produkter tillgängliga på marknader och via de kanaler som kunderna önskar och är beredda att betala för.
- anpassa sina kostnader, sitt trafikprogram och sin övriga verksamhet efter marknadens behov.
- ha en tillväxt som överskrider marknadens.

Resultat och trafikutveckling

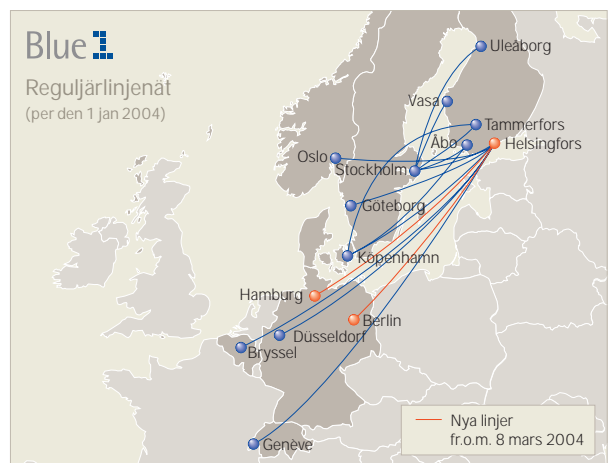
Utvecklingen var svag på hemmamarknaden under 2003. Passagerarantalet inom den internationella reguljärtrafiken till och från Finland ökade enbart med 2,5%. En ökning i antal säteskilometer, ASK, skedde främst genom ökat utnyttjande av flygplansflottan. Blue1 ingår i SAS koncernens omstrukturingsprogram Turnaround 2005 med åtaganden om cirka 150 MSEK.

Resultatet före skatt, EBT, -80 MSEK påverkades negativt under årets andra hälft beroende på extra kostnader av engångsnatur vid trafikomläggningen och expansionen av flottan. Det mer omfattande trafikprogrammet ger förbättrad produktivitet och enhetskostnaden beräknas sjunka med cirka 20%.

Marknadsutsikter

Marknaden för flygresor i och till/från Finland är relativt liten men växande. Utländska och inhemska lågkostnadsbolag etablerade sig i Finland under 2003. Priskonkurrensen förväntas fortsätta trots att ett bolag gått i konkurs. Förutsättningarna för Blue1 att skapa lönsamhet och tillväxt bedöms vara goda inom alla kundsegment genom Blue1:s konkurrenskraftiga kostnadsnivå.

Operationella nyckeltal	
Marknadsandel av finska utrikesmarknaden	10%
Blockttimmar flygplan	7,1 timmar/dag
Blockttimmar piloter	590 timmar/år
Blockttimmar kabinpersonal	650 timmar/år
Enhetskostnad	1,00 SEK (0,11 EUR)/ASK





- Etablerat** ■ 1995
- VD** ■ Bertolt Flick
- Viktiga händelser 2003**
- airBaltic började flyga på Hamburg - den andra destinationen i Tyskland efter Berlin.
 - Bryssel blev bolagets fjortonde direktdestination i september.
 - Det första flygplanet av typ Boeing 737-500 togs i trafik i november.

Nyckeltal	2003	2002	2001
SAS koncernens ägarandel	47,2%	47,2%	47,2%
EBITDAR-marginal	22,8%	18,2%	19,8%
CFROI	29%	14%	14%
Antal destinationer	16	12	8
Genomsnittligt flygavst. linjetrafik (km)	617	603	580
Antal passagerare, linjetrafik, miljoner	0,3	0,3	0,2
Antal flygningar, linjetrafik	10 316	9 074	9 171
Punktlighet (% inom 15 minuter)	95,7%	96,2%	96,3%
Antal flygplan	9	6	6
Medelantal anställda	291	289	282

Resultaträkning *	2003	2002	2001
MSEK			
Passagerarintäkter	428	402	425
Övriga intäkter	42	49	38
Totala intäkter	470	451	463
EBITDAR	107	80	88
EBITDA	60	19	26
Rörelseresultat, EBIT	48	8	15
Resultat före skatt, EBT	16	6	2

* Ingår i koncernen som intresseföretag.

Bakgrund

airBaltic grundades 1995 och ägs av den lettiska staten (52,6%), SAS koncernen (47,2%) och Transaero (0,2%). SAS koncernen har en option att förvärva ytterligare aktier i airBaltic. airBaltic driver non-stop flygningar till 16 destinationer i Finland, de baltiska staterna och till destinationer i Öst-, Central- och Västeuropa. airBaltic tillför passagerarvolym till Scandinavian Airlines huvudflygplatser i Köpenhamn och Stockholm.

Under åren 2002-2003 flög airBaltic till 9 nya destinationer. Ytterligare fyra nya destinationer (Dublin, London, Oslo och Milano) kommer att öppnas i mars 2004 samtidigt som tre nya flygplan kommer att fasas in i flottan. airBaltics flotta bestod i december 2003 av en Boeing 737, tre Avro RJ-70 och fem Fokker F50. airBaltic ingår i SAS EuroBonus program.

Strategier

airBaltic ska fokusera på att

- erbjuda non-stop förbindelser från Lettland till stora destinationer i Baltikum, Central- och Västeuropa på prisnivåer som är konkurrenskraftiga med andra flygbolag och transportmedel
- fortsatt vara den ledande leverantören av passagerartransporter från och till Lettland bland annat genom att erbjuda bra förbindelser via Scandinavian Airlines huvudflygplatser.

Resultat och trafikutveckling

airBaltic hade en positiv utveckling under 2003 och transporterade 340 000 passagerare, en ökning med 29% jämfört med 2002.

Till följd av tre nya linjer, ökad kabinfaktor och god utveckling i den lettiska ekonomin ökade airBaltics omsättning till 470 (451) MSEK. Kostnaderna ökade endast marginellt vilket gjorde att EBITDAR-marginalen ökade från 18,2% till 22,8%. EBITDAR uppgick till 107 (80) MSEK. Resultatet före skatt förbättrades med 10 MSEK till 16 (6) MSEK.

Marknadsutsikter

Lettland blir medlem i EU i maj 2004 och avregleringen kommer ytterligare att öka konkurrensen. Genom inträdet i EU öppnas också ett antal möjligheter för airBaltic att använda sina konkurrensfördelar för att växa på nya marknader. Det ska ske genom låg enhetskostnad i kombination med den styrka som samarbetet med Scandinavian Airlines ger. airBaltic kommer att fokusera på att växa i nya marknader men samtidigt bibehålla sin kärnverksamhet.

Under våren 2004 kommer alla destinationer att servas med envägspriser som startar från 30-40 Euro.

Operationella nyckeltal

Marknadsandel av hemmamarknaden	54%
Blocktimmar flygplan	7,7 timmar/dag
Blocktimmar piloter	790 timmar/år
Blocktimmar kabinpersonal	740 timmar/år
Enhetskostnad	1,00 SEK (0,071 LVL)/ASK





- Etablerat** ■ 1991
- VD** ■ Erki Urva
- Viktiga händelser 2003**
- SAS koncernen förvärvade 49% av Estonian Air den 12 september.
 - I november introducerade Estonian Air en ny prissättning med envägspriser.
 - 2003 var det första året som Estonian Air totalt transporterade mer än 400 000 passagerare.

Nyckeltal			
	2003	2002	2001
SAS koncernens ägarandel	49%	0%	0%
EBITDAR-marginal	22,8%	18,9%	22,3%
CFROI	26%	26%	24%
Antal destinationer	13	8	8
Genomsnittligt flygväst. linjetrafik (km)	1 181	849	813
Antal passagerare, linjetrafik, milj.	0,4	0,3	0,3
Antal flygningar, linjetrafik	7 143	6 610	6 685
Punktlighet (% inom 15 minuter)	82,9%	91,4%	86,7%
Antal flygplan	4	4	4
Medelantal anställda	309	315	365

Resultaträkning *			
	2003	2002	2001
MSEK			
Passagerarintäkter	431	427	409
Övriga intäkter	86	73	63
Totala intäkter	516	500	472
EBITDAR	118	95	106
EBITDA	51	60	36
Rörelseresultat, EBIT	33	23	9
Resultat före skatt, EBT	47	23	9

* Ingår i koncernen som intresseföretag sedan oktober 2003.

Bakgrund

Estonian Air som är Estlands största flygbolag, grundades den 1 december 1991. SAS koncernen köpte 49% av Estonian Air under 2003. Estlands stat och AS Cresco äger resterande aktier. SAS koncernen har option på ytterligare aktier. Estonian Airs flotta består av fyra Boeing 737-500 flygplan som flyger både reguljär- och charterflygningar. Verksamheten utgår från Estlands huvudstad Tallinn varifrån Estonian Air beflyger 13 destinationer non-stop. Estonian Air har två dotterföretag: Amadeus Estonia och Estonian Aviation Fuelling Services.

Under 2003 utfasades Estonian Airs sista Fokker F50 från flottan och ersattes med en fjärde Boeing 737-500, vilket gjorde att företaget under året kunde öppna nya linjer till Paris, Berlin, Oslo och Amsterdam.

Under 2003 införde Estonian Air enkelvägspriser på alla sina

linjer. Den nya prissättningen har medfört betydligt lägre priser på direkta förbindelser och de flesta restriktioner på biljetter har upphört. Estonian Air ingår i SAS EuroBonus program.

Strategier

Estonian Air ska bli den klara marknadsledande flygaktören i Estland och erbjuda konkurrenskraftig service med den bästa relationen mellan pris och kvalitet. Estonian Air ska fokusera på att

- erbjuda non-stop förbindelser till stora destinationer i Central- och Västeuropa
- fortsatt vara den ledande leverantören av passagerartransporter från och till Estland bland annat genom att erbjuda bra förbindelser via Scandinavian Airlines huvudflygplatser.

Resultat och trafikutveckling

Estonian Airs trafik utvecklades väl under 2003 och antalet passagerare steg mer än 30% jämfört med 2002. Inklusive charterresenärer transporterades 410 000 passagerare. Den stora ökningen förklaras av ökad kapacitet, nya linjer, ny prissättning och god ekonomisk tillväxt i den estniska ekonomin.

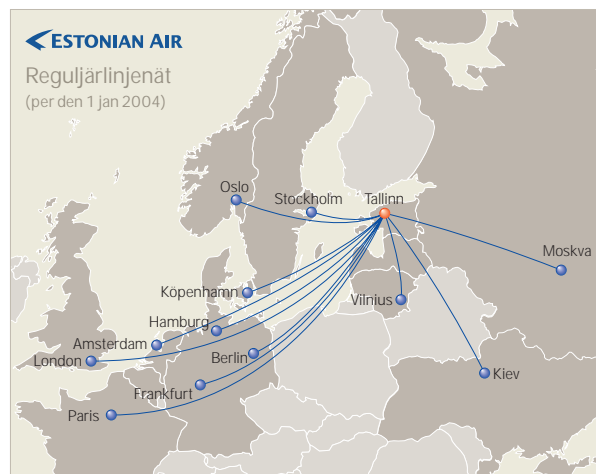
Den ökade trafiken medförde att intäkterna steg under året med 3,2% till 516 (500) MSEK. Resultatet före skatt steg från 23 MSEK till 47 MSEK.

Marknadsutsikter

År 2004 förväntas bli ett år med stora förändringar och möjligheter på grund av externa och interna faktorer. Estlands medlemskap i EU medför att Estonian Air får samma trafikrättigheter som flygbolagen har i övriga EU-länder och kan därmed växa i nya marknader med en större flotta. Estonian Air kommer fortsatt att fokusera på hög effektivitet med avsikten att bibehålla positionen som det marknads- och prisledande flygbolaget i Estland.

Estonian Airs kostnadsnivå är lägre än flera lågkostnadsbolags i Europa.

Operationella nyckeltal	
Marknadsandel av trafiken på Tallinns flygplats	57%
Blocktimmar flygplan	8,5 timmar/dag
Blocktimmar piloter	650 timmar/år
Blocktimmar kabinpersonal	750 timmar/år
Enhetskostnad	0,52 SEK (0,90 EEK)/ASK



Airline Support Businesses

Affärsområdet Airline Support Businesses innefattar SAS Technical Services, SAS Ground Services och SAS Cargo Group. Från och med september 2003 ingår Air Maintenance Estonia i affärsområdet. Air Maintenance Estonia har huvudfokus på tekniskt underhåll av Boeing 737. SAS Technical Services levererar tekniskt underhåll av flygplan, motorer och övriga komponenter till flygbolag inom och utanför SAS koncernen. SAS Ground Services är en fullserviceleverantör inom området airline ground handling och flygplatsrelaterade tjänster. SAS Cargo Group erbjuder varutransporter till/från och inom Skandinavien.



Nyckeltal						
	Omsättning		Rörelseresultat, EBIT		Omsättning i % utanför SAS koncernen	
MSEK	2003	2002	2003	2002	2003	2002
SAS Technical Services	5 445	5 874	153	91	12,6	13,0
SAS Ground Services	5 588	6 083	-162	-87	14,6	13,1
SAS Cargo Group	2 954	2 844	77	1	95,6	95,5
Medelantal anställda	2003	2002	Pro forma 2002			
Totalt Airline Support Businesses	11 691	14 334	11 844			

Resultaträkning			
MSEK	2003	2002	2002*
Omsättning	13 850	20 628	14 409
Personalkostnader	-6 108	-7 406	-6 112
Försäljningsomkostnader	-3	-2 006	-3
Hanteringskostnader	-1 057	-1 194	-1 194
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 752	-1 944	-1 944
Data- och telekommunikationskostnader	-724	-2 450	-775
Övriga rörelsekostnader	-3 598	-4 832	-3 765
Rörelsens kostnader	-13 242	-19 832	-13 793
Resultat före avskrivningar, EBITDA	608	796	616
Avskrivningar	-451	-501	-445
Resultatandelar i intresseföretag	-	-9	-9
Rörelseresultat, EBIT	157	286	162
Finansiella poster, netto	-90	-27	5
Resultat före skatt, EBT	67	259	167

* Pro forma exklusive SAS World Sales, jämförbart med 2003.

Resultatutveckling

Den 15 augusti 2003 överfördes försäljningsverksamheten SAS World Sales (SWS) från affärsområdet Airline Support Businesses till affärsområdet Scandinavian Airlines. SWS ingår därför inte i resultaträkningen för 2003 men i jämförelsetalen för 2002. I pro forma 2002 ingår inte SWS.

Enheterna inom affärsområdet har under 2003 anpassat sig till efterfrågan på marknaderna. Omfattande strukturförändringar är under implementering för att minska kostnaderna med full effekt 2005.

Omsättningen minskade under året med 32,9% till 13 850 (20 628) MSEK. Minskningen förklaras huvudsakligen av att SWS flyttat till affärsområdet Scandinavian Airlines. Justerat för SWS minskade omsättningen med 3,9%. Resultatet före skatt uppgick till 67 (259) MSEK.



- Resultat och nyckeltal
- SAS Technical Services
- SAS Ground Services
- SAS Cargo Group



John S. Dueholm
Koncerndirektör
Ansvar för affärsområdena
Airline Support Businesses
& Airline Related Businesses



SAS Technical Services



- Etablerat** ■ 2001
- VD** ■ Ørnulf Myrvoll
- Viktiga händelser 2003**
- Stockholm-Arlanda etablerat som huvudbas.
 - SAS koncernens styrelse tog beslut om att inleda en process om bolagisering av SAS Technical Services.
 - Beslut togs att etablera en andra linje för tungt underhåll på Gardermoen.
 - Omförhandling av motorkontrakt med en kostnadsreduktion på 12%.
 - Ytterligare fullservicekontrakt till ett värde av cirka 700 MSEK tecknades.

Nyckeltal		
	2003	2002
Omsättning, MSEK	5 445	5 874
varav extern omsättning	12,6%	13,0%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	416	365
EBITDA-marginal	7,6%	6,2%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	153	91
ROIC	5,5%	-
Medelantal anställda	3 586	3 808
Antal kunder, cirka	120	120

Bakgrund

SAS Technical Services (STS) blev en egen affärsenhet år 2002. Enheten levererar tekniskt underhåll av flygplan, motorer och komponenter till Scandinavian Airlines, Spanair och andra flygbolag inom och utanför SAS koncernen. STS är en av de femton största leverantörerna i världen och den tionde största i Europa av tekniskt underhåll. STS har fullservicekontrakt på närmare 200 flygplan. Under 2003 har STS tecknat nya fullserviceavtal med bland annat Air Holland samt Line Maintenanceavtal för flygplanstypen Airbus med My Travel. Ett fullserviceavtal med Spanair om underhåll av deras MD-80-flotta på över 30 flygplan trädde också i kraft.

Under hösten har huvuddelen av STS Turnaround 2005 genomförts. Detta innebär bland annat att Stockholm-Arlanda etableras som huvudbas där lednings- och supportfunktioner samt Base Maintenance (mellantungt underhåll) är koncentrerad. Från och med augusti 2003 utför Scandinavian Airlines piloter inspektionen av flygplan inför avgång (PFI), vilket tillsammans med ett nytt driftsupplägg gör att STS verksamhet på linjestationerna kan avecklas. En ny produktorienterad organisation har införts med självständiga resultatenheter för att erhålla transparens och stödja affärsmässighet och lönsamhetstänkande. Totalt omfattar Turnaround 2005 kostnadsreduktioner på 1,6 miljarder SEK vilket ska ge ökad konkurrenskraft genom lägre priser och förbättrat resultat.

Mål

Det finansiella målet är en ROIC på 12% över en konjunkturcykel.

STS mål är att inom området tekniskt underhåll bedriva konkurrenskraftig verksamhet i nivå med de bästa i branschen avseende lönsamhet, kvalitet och säkerhet. STS ska ge ägarna marknadsmässigt avkastning på satsat kapital och skapa en framtida värdeökning.

Strategier

- Att vara den självklara leverantören av tekniskt underhåll inom SAS koncernen på utvalda flygplanstyper och samtidigt växa på den externa marknaden.
- Att primärt erbjuda fullserviceprodukter, främst för flygplanstyperna MD-80/90 och Boeing 737.
- Att etablera samarbetsavtal på flygplanstyper där STS saknar egen kritisk massa och för produkter som ej kan produceras konkurrenskraftigt i egen regi.

Resultatutveckling

Marknaden för tekniskt underhåll har kännetecknats av sjunkande volymer, överkapacitet och prisreduktioner. De flesta kunder har minskat sin kapacitet vilket ger effekter i lägre efterfrågan på STS tjänster. Nya möjligheter har öppnats på marknaden då många mindre flygbolag köper tekniskt underhåll istället för att bedriva det i egen regi. De nya underhållskontrakten har medfört att den externa omsättningen är på samma nivå som 2002. Resultatet (EBIT) för 2003 uppgick till 153 (91) MSEK, vilket är något bättre än föregående år till följd av effekter från Turnaround 2005.

Marknadsutsikter

STS har under de senaste åren stegvis gått från en integrerad del i flygverksamheten till en lönsam affärsenhet i SAS koncernen. Verksamheten har successivt renodlats, produktorienterats och effektiviserats. Aktiviteterna inom Turnaround 2005 innebär ökad konkurrenskraft för STS och förbättrade möjligheter att utveckla verksamheten. Detta innebär att STS står väl rustat inför år 2004. Marknadsfokus kommer att ligga på flygbolag i Skandinavien och Baltikum/Östersjöområdet.

Exempel på flygplansunderhåll

Ett flygplan består av: 1 flygplanskropp, 2-4 motorer, cirka 6 000 komponenter.

Flyg i trafik: Line Maintenance

Icke schemalagt underhåll

Dagligen:

- Löpande felsökning onsite, "ambulansutryckningar"
- Tid: Kortast möjliga

Schemalagt underhåll

Varje natt:

- Liten, men absolut nödvändig genomgång i hangaren
- Tid: Ett par timmar

Varje månad:

- Större genomgång i hangaren
- Tid: 8-10 timmar

Flyg ur trafik: Base/Heavy Maintenance

Vartannat år:

- Större översyn och komponentbyten
- Tid: Tre-fyra dagar

Vart tredje år:

- Genomgripande översyn
- Tid: Upp till fyra veckor

Marknadsandelar

Europa, MD-80 (fullservice)	30%
Europa, Boeing 737 (fullservice)	15%

SAS Ground Services



- Etablerat** ■ Egen affärsenhet 2001
- VD** ■ Hans-Otto Halvorsen
- Viktiga
händelser
2003** ■ SAS koncernens styrelse tog beslut om att inleda en process om bolagisering av SAS Ground Services.
- Under 2003 slöts nya avtal med bland andra MyTravel, Air Canada och LOT.

Nyckeltal		
	2003	2002
Omsättning, MSEK	5 588	6 083
varav extern omsättning	14,6%	13,1%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	-17	48
EBITDA-marginal	-0,3%	0,8%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	-162	-87
Medelantal anställda	6 820*	6 891
Antal kunder	70	70
Antal stationer med egen personal	57	57
Antal hanterade flygningar	485 997	459 248
Antal hanterade passagerare (milj. ankommande och avresande)	68,3	65,2
Levererad punktlighet (% inom 15 minuter)	98,9	98,6
Bagagekvalitet (antal rapporter per 10 000 bagage)	77	74

* Varav 38% kvinnor och 62% män.

Bakgrund

I januari 2004 bytte Scandinavian Ground Services (SGS) namn till SAS Ground Services för att skapa en enhetlig namnstruktur inom affärsområdet. SGS är en fullserviceleverantör inom airline ground handling och airport related services. Verksamheten blev en egen affärsenhet år 2001. SGS produktportfölj innehåller allt från passagerar-, bagage- och ramhantering till sofistikerade lösningar som central departure control, automatiserad check-in och boarding.

SGS är Skandinaviens största ground handling aktör. De senaste åren har verksamheten även vuxit utanför hemmamarknaden och idag har SGS egen verksamhet i Finland, Frankrike, Litauen, Polen, Storbritannien, Thailand och USA. Totalt finns SGS representerat på 74 flygplatser världen över, antingen genom egen verksamhet eller via representanter.

SGS har cirka 70 kontrakterade kunder och betjänade under året totalt drygt 120 bolag. Största kunden är Scandinavian Airlines som svarar för 70% av omsättningen. Näst största kunden är Braathens som svarar för 9% av SGS totala omsättning.

Mål

Det finansiella målet är en EBITDA-marginal på minst 8% över en konjunkturcykel.

SGS mål är att bli en ledande ground handling leverantör, vars

uppgift är att förenkla och kostnadseffektivisera kundernas operativa verksamhet. SGS ska aktivt bidra till att SGS kunder kan uppfylla sina kunders behov och ge avkastning till ägarna. SGS ska vara ledande inom teknisk utveckling för ground handling, t.ex. vid utveckling av verktyg för automatiserade passagerarflöden och förbättrad arbetsmiljö. SGS ska fortsatt arbeta förebyggande inom området miljö och hälsa.

Strategier

Som egen enhet och fristående ground handling aktör ska SGS lägga grunden till en konkurrenskraftig verksamhet.

- För att skapa en stabil och kostnadseffektiv plattform ska SGS omdefiniera och bryta ned befintlig kostnadsstruktur. Genom att fullfölja åtaganden i SAS koncernens Turnaround 2005 ska SGS sänka enhetskostnaden till en marknadsanpassad nivå.
- SGS arbetar med att definiera en produktionsplattform för att marknadsföra en basprodukt, oavsett om kunden är en point to point-operatör eller nätverksoperatör. Företaget ska också erbjuda de tilläggstjänster, som gör verksamheten unik som fullserviceleverantör.
- SGS fem fokusområden inför 2004 är: *Försäljning, Kommunikation, IS/IT, Resursoptimering* samt *Ledarskap och styrfilosofi*.

Resultatutveckling

En svag marknad och ökad konkurrens har medfört press på intäkterna, men trots att flera nya aktörer har etablerat sig på SGS hemmamarknad, har det varit möjligt att behålla samtliga kunder. Omsättningen minskade med 8,1% till 5 588 (6 083) MSEK.

SGS har under året vidtagit ett antal åtgärder i syfte att öka effektiviteten och sänka kostnaderna. De operativa kostnaderna minskade med 190 MSEK under 2003.

Resultatet har under hela året påverkats negativt av svag ekonomisk utveckling och vikande volymer i flygbranschen. EBIT uppgick till -162 (-87) MSEK.

Marknadsutsikter

Den globala marknaden för ground handling uppskattas till 32 miljarder EUR. Försäljningen i Europa uppgår till cirka 9 miljarder EUR, medan försäljningen på den skandinaviska marknaden uppskattas till omkring 650 miljoner EUR.

Aktivitetsnivån i flygverksamheten är helt avgörande för tillväxten i ground handling marknaden. De reguljära flygbolagen har under 2003 fortsatt att minska sina volymer på samma gång som de pressar priserna. Parallellt med att flygbolagen med reguljära nätverk minskar sina volymer märks en ökning främst på den så kallade point to point-marknaden, flygbolag som endast flyger mellan två destinationer. SGS är Skandinaviens största ground handlingleverantör även på point to point-marknaden.

De nya lågkostnadsbolagen bidrar direkt till utvecklingen av ground handling produkten, eftersom priset på produkten till stor del avgör valet av handling leverantör. SGS är i dag långt framme när det gäller teknisk utveckling inom ground handling.

Marknadsandelar i Norden	
Sverige	63%
Norge	71%
Danmark	82%
Finland	20%





- Etablerat** ■ Eget aktiebolag 2001
- VD** ■ Peter Grønlund
- Viktiga händelser 2003**
- SAS Cargo Global Handling fraktterminaler i Skandinavien, Baltikum och USA miljöcertifierades enligt ISO 14001.
 - SAS Cargos speditorsverksamhet, SAS Spedition ändrade namn till Trust.
 - SAS Cargo ingick ett avtal med Volvo om distribution av reservdelar.

Nyckeltal

	2003	2002	2001 ¹
Omsättning, MSEK	2 954	2 844	2 698
varav trafikintäkter, MSEK	2 187	2 269	2 170
Andel extern omsättning, MSEK	95,6%	95,5%	–
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	119	47	–
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	77	1	–
Resultat före skatt, EBT, MSEK	51	–4	–
CFROI	16%	13%	–
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Flugna ton	288 860	271 103	263 431
Ton km (000)	1 011 702	928 307	878 364
Cargo yield, SEK/ton km	2,15	2,27	2,44
Medelantal anställda	1 255 ²	1 146	1 180

¹ Verksamheten bedrivs i ett aktiebolag sedan 1 juni 2001. Tidigare bedrevs verksamheten integrerat med Scandinavian Airlines varför resultat ej kan särredovisas.

² Varav kvinnor 18% och män 82%

Bakgrund

SAS Cargo Group etablerades som aktiebolag 2001 men har bedrivit verksamhet sedan Scandinavian Airlines grundades 1946. SAS Cargo Group erbjuder snabba och pålitliga varutransporter till/från och inom Skandinavien. SAS Cargo Group erbjuder primärt tjänster till speditörer, postverksamhet, och andra flygbolag.

SAS Cargo erbjuder fraktkapacitet med 195 flygplan som SAS koncernen opererar och 13 fraktterminaler helt eller i partnerskap i Skandinavien, Baltikum och USA. SAS Cargo ingår i WOW alliansen med Lufthansa, Japan Airlines Cargo samt Singapore Airlines Cargo, som med 44 fraktflygplan och bellykapacitet på över 770 passagerarflygplan är världens största fraktallians. SAS Cargo Groups omsättning har växt med 9,5%, ökat antalet medarbetare med 3,7% och kapaciteten med cirka 8% sedan bolagiseringen 2001.

Under 2002 övertogs Braathens Cargo i Norge. I Danmark förvärvades Novia Cargo den 1 januari 2003 vilket medförde en ökad kapacitet på över 20% i Köpenhamn. Under året har SAS Cargo ökat flygfraktkapaciteten från New York till Köpenhamn genom att ingå avtal med Korean Air Cargo. Irak-kriget samt SARS-epidemin

Frakt- och posttrafik			
	2003	2002	Förändring
Totalt, ton km (000)			
Interkontinentalt	610 690	561 039	9%
Europa	30 207	29 666	2%
Intraskandinaviskt	5 487	6 001	–8%
Totalt Internationellt	646 384	596 706	8%
Danmark	42*	6 280	–99%
Norge	19 430	7 062	175%
Sverige	461	524	–12%
Totalt Inrikes	19 933	13 866	44%
All Cargo	345 405	317 735	9%
Totalt	1 011 702	928 307	9%

* SAS Cargos frakter till och från Grönland utgjorde nästan all dansk inrikesfrakt. Nedläggningen av trafiken till Grönland år 2002 har påverkat volymen negativt.

under 2003 ledde till ett större antal inställda flygningar av passagerartrafik till Bangkok och Beijing. Detta medförde en väsentlig reducering av fraktkapacitet på dessa linjer.

Säkerhet

Fokus på säkerheten i cargobranschen har ökat. Under 2003 genomfördes utveckling och modernisering av scanner, övervakningsutrustning och IT-system. Vidare skärptes säkerhetskontrollerna för inträde till terminaler.

Mål

Det finansiella målet är en CFROI på minst 20% över en konjunkturcykel.

SAS Cargos mål är att fasthålla en stark marknadsposition genom fortsatt lönsam utveckling av nätverk, kapacitet och produkter.

Strategier

SAS Cargos huvudstrategi är att erbjuda kunderna attraktiva transportlösningar primärt till/från och inom Skandinavien.

Transportlösningarna baseras på SAS koncernens nätverk, kombinerat med fraktflygplan till/från strategiskt viktiga destinationer i Asien, Baltikum och USA. Nätverket kompletteras av samarbetet med WOW alliansens partners som säkrar SAS Cargos tillgång till ett omfattande globalt nätverk.

Resultatutveckling

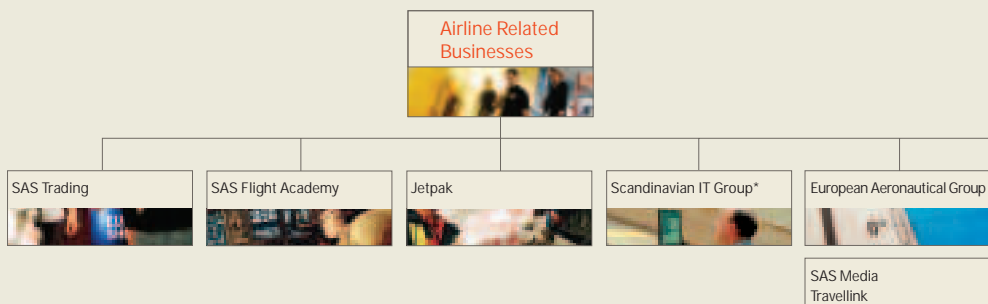
Omsättningen steg under 2003 med nästan 4% till 2 954 (2 844) MSEK. Ökningen påverkades positivt av integreringen av Braathens samt Novia Cargos fraktaktiviteter och negativt av valutautvecklingen på de internationella marknaderna. Yelden minskade med 5%, vilket förklaras av ändrade valutakurser och ökad konkurrens och svag marknad. Till följd av god kostnadskontroll förbättrades resultatet före skatt, EBT, med 55 MSEK till 51 (–4) MSEK.

Marknadsutsikter

SAS Cargo Group genomför i Skandinavien en värdering av alternativa affärsmodeller med avsikten att öka effektiviteten avseende samarbeten med andra operatörer från hantering till försäljningsområdena. Implementeringen av ett nytt IT-system, Sirius, kommer att öka konkurrenskraften genom effektivisering av affärsprocesser, såväl i drift som underhåll av IT-systemen. SAS Cargo Group arbetar med att koordinera SAS koncernens totala fraktkapacitet (bellykapacitet).

Airline Related Businesses

Affärsområdet Airline Related Businesses innefattar från och med 1 januari 2004 SAS Trading, SAS Flight Academy, Jetpak, European Aeronautical Group, SAS Media och Travellink. RampSnake och Scandinavian IT Group avyttrades under fjärde kvartalet men konsolideras i affärsområdet för 2003. SAS Trading är detaljist inom Travel Retail. SAS Flight Academy är ett ledande träningscenter för piloter, kabinpersonal, flygtekniker och sjöbefäl. Jetpak erbjuder expressleveranser dörr till dörr. Därtill ingår European Aeronautical Group som tillhandahåller aeronautiska data, logistikföretaget SAS Media samt fullserviceresbyrån Travellink.



* Avyttrat december 2003. Konsolideras i 2003 års resultat.

Nyckeltal										
		Omsättning			Rörelseresultat, EBIT			Omsättning i % utanför SAS koncernen		
MSEK	2003	2002	2001	2003	2002	2001	2003	2002	2001	
Scandinavian IT Group	2 057	2 255	2 463	124	72	104	10,4	6,7	3,6	
SAS Trading	1 543	1 964	2 275	-79	-24	2	95,5	97,0	98,0	
SAS Flight Academy	496	568	627	21	44	62	35,9	30,6	35,4	
Jetpak	448	385	355	24	-2	10	99,6	99,5	99,5	
Medelantal anställda	2003	2002	2001							
Totalt Airline Related Businesses	2 107	3 042	4 038							

Resultaträkning		
MSEK	2003	2002
Omsättning	4 776	6 052
Personalkostnader	-1 342	-1 828
Hanteringskostnader	-230	-257
Kostnad sålda varor inkl. koncessionsavgifter	-1 327	-1 562
Data- och telekommunikationskostnader	-647	-828
Övriga rörelsekostnader	-902	-1 106
Rörelsens kostnader	-4 448¹	-5 581 ²
Resultat före avskrivningar, EBITDA	328	471
Avskrivningar	-259	-312
Resultatandelar i intresseföretag	-17	-19
Realisationsvinster	0	-6
Rörelseresultat, EBIT	52	134
Resultat från övriga aktier och andelar	0	-27
Finansiella poster, netto	-19	-23
Resultat före skatt, EBT	33	84

¹ Inkluderar omstruktureringkostnader om -89 MSEK.

² Inkluderar omstruktureringkostnader om -12 MSEK.

Resultatutveckling

Affärsområdet Airline Related Businesses består av affärsenheter med verksamheter relaterade till flygverksamheten inom och utanför SAS koncernen. Affärsområdet omfattar butiker på flygplatser, IT-stöd för flygindustrin och utbildning av piloter och kabinpersonal. En stor del av affärsområdets försäljning sker till externa kunder.

I augusti 2002 genomfördes försäljning av SMART till Amadeus varför SMART ingår i jämförelsetalen fram till augusti under 2002. I december 2003 såldes Scandinavian IT Group till Computer Sciences Corporation (CSC) för ett värde av 2 000 MSEK, bestående av likvid samt kostnadsbesparingar. Scandinavian IT Group är inkluderad i resultaträkningen för helåret 2003. I december 2003 såldes försäljningsrättigheterna till RampSnake.

Omsättningen minskade under helåret med 21,1% till 4 776 (6 052) MSEK. Minskningen beror på generellt lägre aktivitetsnivå inom flygindustrin och låg ekonomisk aktivitet inom Skandinavien. Resultatet före skatt minskade med 51 till 33 (84) MSEK.

- Resultat och nyckeltal
- SAS Trading
- SAS Flight Academy
- Jetpak
- Scandinavian IT-Group
- European Aeronautical Group
- SAS Media



John S. Dueholm
Koncerndirektör
Ansvar för affärsområdena
Airline Support Businesses
& Airline Related Businesses

SAS Trading

www.scandinavian.net



- Etablerat** ■ Egen affärsenhet 1988
- VD** ■ Patric Dahlqvist-Sjöberg
- Viktiga händelser 2003**
- SAS Trading bytte under andra kvartalet distributör för att förbättra leveranssäkerhet, kvalitet och ekonomi.
 - SAS Trading har ingått samarbetsavtal med Inflight Service AB, en effektiv inköpspool, verksam främst i Europa.
 - SAS Trading har genomfört ett effektiviseringsprogram inom den egna administrationen.

Nyckeltal	2003	2002	2001
Omsättning, MSEK	1 543	1 964	2 275
varav extern omsättning	95,5%	97,0%	98,0%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	-61	13	38
EBITDA-marginal	-4,0%	0,7%	1,7%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	-79	-24	2
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-87	-34	-1
Medelantal anställda	341*	471	658

* Varav kvinnor 74% och män 26%.

Bakgrund

SAS Trading är en självständig affärsenhet inom SAS koncernen. Affärsidén är att, som detaljist inom Travel Retail, erbjuda varor och tjänster av god kvalitet med kundupplevd prisfördel. Förutsättningarna styrs dels av flygplatsägarna, som ger koncession till operatörerna för drift av butiker, dels av hur flygtrafiken utvecklas. Koncessionerna utlyses för anbudstävlingar där alla större operatörer inom Travel Retail deltar.

SAS Trading har under året fokuserat på verksamhetsutveckling, särskilt inom områdena inköp och logistik. Byte av distributör skedde under andra kvartalet för att förbättra leveranssäkerheten till butikerna. Bytet medförde leveransstörningar under övergångsperioden fram till tredje kvartalets slut, då distributörbytet var genomfört fullt ut. Inom inköp har SAS Trading ingått samarbetsavtal med Inflight Service AB. Samarbetet som genomförs under andra halvåret, kommer att stärka SAS Tradings ställning. Förändringarna inom inköp och distribution har inneburit en effektivisering och rationalisering vid SAS Tradings huvudkontor.

Under året har ledarna genomgått utbildning för att stärka handelsmannskapet inom företaget. Satsningen kommer att stärka SAS Tradings fokus på detaljhandel.

Mål

Det finansiella målet är en EBITDA-marginal på minst 9% över en konjunkturcykel.

Strategier

Med fokus på lönsamhet, tillväxt och goda relationer till koncessionsgivare är SAS Tradings huvudstrategi att:

- ständigt effektivisera och förädla verksamheten för att anpassa sig efter Travel Retail marknadens framtida affärsplattform
- skapa, upprätthålla och förädla relationer med koncessionsgivare för att uppnå organisk tillväxt eller partnerskap
- vid anbudsfordrande lämna de mest attraktiva och kommersiella koncepten som är värdeskapande för SAS Trading, både inom Duty Free och Duty Paid.

Resultatutveckling

SAS Trading omsatte under året 1 543 MSEK. Omsättningen sjönk med 21,4% i jämförelse med föregående år. Den minskade omsättningen förklaras främst av förlorade koncessionsrättigheter i Sverige.

Resultatet före skatt blev -87 (-34) MSEK. Årets negativa utveckling i antalet flygresenärer är huvudorsaken till årets svaga resultat, kombinerat med en generell lågkonjunktur med minskad försäljning per kund samt svag norsk krona. Marknaden för Duty Free påverkades också negativt av sänkt alkoholskatt i Danmark.

Marknadsutsikter

Marknaden för Travel Retail generellt är fortfarande svag, på grund av minskat flygresande, och utsikterna på kort sikt är osäkra.

Framtiden för branschen kommer att påverkas betydligt av förändrade avgiftsnivåer på alkohol på de lokala marknaderna. Detta, och utvidgningen av EU, sätter stor press på branschen. Strukturförändringarna inom SAS Trading har lagt grunden för en bättre utveckling under kommande år. De nuvarande koncessionerna för SAS Trading i Norge löper ut den 31 december 2004 och det är av stor betydelse för SAS Tradings framtida verksamhet att vinna den kommande anbudstävlingen för koncessionen i Norge.

Antal butiker	
Sverige	13
Norge	10
Danmark	4
Övriga länder	11



SAS Flight Academy

www.sasflightacademy.com

Jetpak

www.jetpak.com

VD ■ Olof Bärve

- Viktiga händelser 2003**
- SAS Flight Academy (SFA) beslutade att öppna ett träningscenter på Gardermoen 2004.
 - SFA har skrivit nytt kontrakt med företaget flybe. Det nya kontraktet, ett femårs exklusivitetkontrakt avseende Dash8-Q400 och Dash8-300 pilotträning, beräknas vara värt minst 50 MSEK.
 - Samarbete med SAS Maintenance Training ingicks vilket medför att man kan leverera ett brett utbud av myndighetsgodkänd (JAR 147) teknisk utbildning.

Nyckeltal	2003	2002**	2001
Omsättning, MSEK	496	568	627
varav extern omsättning	35,9%	30,6%	35,4%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	114	141	150
EBITDA-marginal	23,0%	24,8%	23,9%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	21	44	62
Resultat före skatt, EBT, MSEK	16	38	56
Medelantal anställda	166*	174	200

* Varav kvinnor 33% och män 67%. ** Pro forma, exklusive Norwegian Aviation College.

Bakgrund

SFA är ett helägt dotterföretag inom koncernen och ett av världens ledande träningscenter för piloter, flygvärdinnor/flygvärdar, flygtekniker och sjöbefäl. SFA är ISO 9001-certifierat och en Type Rating Training Organisation (TRTO), godkänd av luftfartsmyndigheterna för typutbildning för piloter. SFAs kundkrets omfattar cirka 150 olika flygbolag och militära organisationer från hela världen.

Under 2003 slöts ett antal nya avtal, bland annat med helikoptertillverkaren Agusta, med kinesiska Civil Aviation Flight College (CAFC) och med den tjeckiska polisen.

Mål och strategier

Det finansiella målet är en ROIC på minst 12% över en konjunkturcykel.

Mer än 50% av intäkterna ska komma från kunder utanför SAS koncernen, samtidigt som SFA ska vara huvudleverantör av träning till flygbolagen inom SAS koncernen. SFA:s intäkter från kunder utanför SAS koncernen ska växa med 5% mer än marknaden.

Resultatutveckling

Som ett resultat av den rådande lågkonjunkturen inom flygbranschen är det fortfarande låg efterfrågan på utbildning, vilket medför en prispress på träning på de flesta simulatortyper. SFA:s omsättning minskade under 2003 med 12,7% och resultatet före skatt, EBT, uppgick till 16 (38) MSEK.

Marknadsutsikter

Under de senaste två åren har få nya simulatorer tillförts på världsmarknaden. När flygbranschen åter visar tillväxt, vilket förväntas ske de närmaste två åren, uppstår en gynnsammare tillgång-/efterfrågesituation på flygträningsmarknaden, som bör innebära stabiliserade prisnivåer.

VD ■ Erik Lautmann

- Viktiga händelser 2003**
- Ett nytt affärssystem driftsattes som ger Jetpak nya möjligheter att bygga kommunikation till kunders och partners egna system, samt förenklar beställning och fakturering.
 - Jetpak fick sin första stora order på systemsatt "JetLogistik" av Sandvik Coromant som omfattar cirka 150 000 försändelser per år.
 - För att säkerställa en gemensam plattform för bud och expressleveranser i sydsverige köpte Jetpak Adena Picko's franchisetagare i Malmö.

Nyckeltal	2003	2002	2001
Omsättning, MSEK	448	385	355
varav extern omsättning	99,6%	99,5%	99,5%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	33	4	19
EBITDA-marginal	7,4%	1,0%	5,4%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	24	-2	10
Resultat före skatt, EBT, MSEK	22	-3	10
Medelantal anställda	180*	153	125

* Varav kvinnor 43% och män 57%.

Bakgrund

Jetpak Group är ett helägt dotterföretag inom SAS koncernen. Gruppen tillhandahåller expressleveranser 0-12 timmar, dörr till dörr med fokus på transporter inom och till/från Norden. Tjänsterna innefattar lokala marktransporter och integrerade flygtjänster. Huvuddelen av verksamheten bedrivs i franchise eller agentform bland annat genom den helägda kedjan Adena Picko's. Jetpak finns på mer än 150 orter i Norden och har cirka 700 marktransportfordon.

Mål och strategier

Det finansiella målet är en EBITDA-marginal på minst 13% senast 2006.

Jetpak ska vidareutveckla en harmoniserad nordisk plattform som skapar förutsättningar för ökade volymer. Jetpak ska bygga transportlösningar i egen regi samt som part i affärskonstellationer (Jetpak Inside) där Jetpak blir en väsentlig faktor för att förbättra distribution av tidskänsliga produkter i Norden.

Resultatutveckling

Jetpaks omsättning ökade under året med 16,4% till 448 (385) MSEK. Jetpak har under året intensifierat arbetet för att öka andelen distributionslogistiklösningar från lager i Nordeuropa. Jetpaks resultat före skatt, EBT, för 2003 förbättrades med 25 MSEK och uppgick till 22 (-3) MSEK.

Marknadsutsikter

Kvalificerade distributionssystem är en konkurrensfaktor för många företag. Därutöver ökar kraven på tidsprecision och geografiskt nät inom ett flertal branscher.

Marknadsutvecklingen under 2003 var svag men Jetpaks resultat förbättrades som ett resultat av genomförda kostnadsåtgärder.



Scandinavian IT Group

www.scandinavianit.com

- VD** ■ Hans Henrik Hedegaard
- Viktiga händelser 2003**
- Scandinavian IT Group ingick under 2003 avtal med över 20 nya kunder.
 - Scandinavian IT Group såldes i december till Computer Sciences Corporation.

Nyckeltal

	2003	2002	2001
Omsättning, MSEK	2 057	2 255	2 463
varav extern omsättning	10,4%	6,7%	3,6%
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA, MSEK	219	192	245
EBITDA-marginal	10,6%	8,5%	9,9%
Rörelseresultat, EBIT, MSEK	124	72	104
Resultat före skatt, EBT, MSEK	125	70	96
Medelantal anställda	1 203*	1 289	1 274

* Varav kvinnor 24% och män 76%.

Bakgrund

Scandinavian IT Group, som etablerades 1958, var fram till 2003 ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Verksamheten är inriktad på att tillgodose flygindustrins behov av affärsstödjande IT-system. Prioriterat område är system som stödjer kundernas nya distributionsstrategier. Tjänsterna omfattar utveckling, drift och förvaltning.

Scandinavian IT Group sålt

SAS koncernen sålde i december Scandinavian IT Group till amerikanska Computer Sciences Corporation (CSC). Samtidigt tecknade SAS koncernen ett femårskontrakt om köp av IT-tjänster med möjlighet till förlängning. Det sammantagna värdet på transaktionen var 2 000 MSEK, vilket innefattar köpeskilling och framtida kostnadsreduktioner. Kostnadsreduktionerna kan estimeras till cirka 300 MSEK årligen men är delvis beroende av vissa volymåtaganden från SAS koncernen. Försäljningen grundades på att volymerna från SAS koncernen inte varit tillräckliga för att säkra en tillfredsställande värdeutveckling av Scandinavian IT Group samt begränsade möjligheter att utnyttja stordriftsfördelar.

Resultatutveckling

Omsättningen i Scandinavian IT Group minskade med 198 MSEK (8,8%) under 2003 till 2 057 (2 255) MSEK. Den lägre omsättningen beror på minskad volym samt genomförda prisreduktioner till SAS koncernen. Till följd av fortsatt kostnadsanpassning samt genom full effekt av kostnadsåtgärderna förbättrades resultatet med 55 MSEK till 125 (70) MSEK, vilket är det bästa resultatet i Scandinavian IT Groups historia.

IT-säkerhet

SAS koncernen installerar allt fler affärsapplikationer till nytta för kunder, partners, leverantörer etc. När åtkomsten till dessa sker via internet skyddas koncernen av internet firewalls. När åtkomsten sker på annan kommunikationsväg skyddar sig koncernen med Customer firewalls.

Medarbetares behov av att kunna arbeta hemifrån och på tjänsteresa med åtkomst till koncernens interna nätverk skyddas med engångslösenord, krypterad kommunikation samt personlig firewall på PC.

I koncernens datanätverk detekterades och avisades cirka 655 000 virus under 2003. När världen drabbades av nätverksviruset "Blaster" i augusti avisades 410 000 av dessa i SAS koncernen. Koncernen drabbades marginellt av "Blaster-viruset" genom viss instabilitet i datakommunikationen under fyra dagar. Utöver detta virus har koncernen inte påverkats av datavirus under 2003.

European Aeronautical Group

www.euronautical.com

- VD** ■ Björn Alegren
- Viktiga händelser 2003**
- Den engelska delen av verksamheten har integrerats under året och utvecklats väl.
 - 56 nya avtal har tecknats under året som starkt motverkat året volymnedgång i försäljningen.

Nyckeltal

	2003	2002	2001
Omsättning, MSEK	197	112	98
varav extern omsättning	63,2%	31,3%	25,5%
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-10	4	-24
Medelantal anställda	154*	87	87

* Varav kvinnor 29% och män 71%.

European Aeronautical Group (EAG) är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen med verksamhet i Sverige och Storbritannien. Gruppen producerar avancerade aeronautiska navigationsdata och flygnavigeringsunderlag i både elektroniskt och klassiskt pappersformat. Därutöver tillhandahåller EAG färdplaneringssystem och prestandaberäkningar för de flesta flygplanstyper. Strategin är att vara en av de största och lönsammaste i branschen.

Marknaden har inte utvecklats som prognosticerats men EAG har trots detta tagit stora marknadsandelar i Europa. Det är strategiskt nödvändigt att de närmaste åren stärka EAGs närvaro i övriga världen. Detta kan ske i egen regi eller tillsammans med partner. Företaget kommer med hjälp av modern teknik samt byte av underleverantörer att effektivisera produktionsprocesserna. Detta arbete kommer att intensifieras under det närmaste året.

SAS Media

www.sasmedia.se

- VD** ■ Lennart Löf-Jennische
- Viktiga händelser 2003**
- Mediahus för SAS koncernen etablerat.
 - Flera nya uppdrag under året inom publicering, reklam och profilering.

Nyckeltal

	2003	2002	2001
Omsättning, MSEK	54	49	63
varav extern omsättning	74,9%	92,7%	90,2%
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-1	-10	6
Medelantal anställda	39*	44	44

* Varav kvinnor 59% och män 41%.

SAS Media är ett helägt dotterbolag i SAS koncernen. Företaget publicerar reklamfinansierade in-flight magasin för Scandinavian Airlines, Widerøe och snowflake. I september förstärktes organisationen med Advertising Services och Corporate Identity från Scandinavian Airlines. Därmed etablerades ett komplett mediahus för SAS koncernens enheter med kompetens att skapa effektiv kommunikation och utveckling av koncernens varumärken.

SAS Medias resultat förbättrades efter effektivitetsåtgärder samt positiva synergier genom integreringen av de nya enheterna. Framtida tillväxtpotentialer är nära knutna till SAS koncernens företag.

Rezidor SAS Hospitality driver koncernens hotellverksamhet under fem varumärken, Radisson SAS, Country Inn, Cerruti, Park Inn och Regent. Det senaste tillskottet är Cerruti, där ett samarbete med modehuset Cerruti ingicks i mars 2003 med målet att driva livsstilshotell i Europa, Mellanöstern och Afrika.



Resultaträkning		
	2003	2002
MSEK		
Logiintäkter	1 768	1 695
Restaurangintäkter	1 169	1 160
Övriga intäkter	621	715
Omsättning	3 558	3 570
Rörelsekostnader	-1 271 ¹	-1 151
Personalkostnader	-1 468	-1 373
Hyreskostnader, fastighetsförsäkring och fastighetsskatt	-944	-860
Rörelseresultat före avskrivningar	-125	186
Avskrivningar	-138	-124
Resultatandelar i intresseföretag	19	34
Realisationsvinster	4	6
Rörelseresultat, EBIT	-240	102
Resultat från övriga aktier och andelar	15	0
Finansiella poster	-28	-17
Rezidor SAS Hospitality - Resultat före skatt	-253	85

¹ Inkluderar omstruktureringkostnader om -27 MSEK.

Nyckeltal		
EBITDA ² , MSEK	-106	220
EBITDA-marginal, %	-3,0	6,2
EBITDA-tillväxt, %	-148	29
Investeringar, MSEK	576	265
Sysselsatt kapital, MSEK	1 512	1 509
SAS koncernens ägarandel, %	100	100
Medelantal anställda	3 474 ³	3 117

² Rörelseresultat före avskrivningar och inklusive resultatandelar i intresseföretag.

³ Varav kvinnor 54% och män 46%.

Resultatutveckling

Intäkterna för helåret uppgick till 3 558 (3 570) MSEK. De i princip oförändrade intäkterna är en nettoeffekt av intäkter från nya hotell som öppnats sedan föregående år, samt att det var strejk i Norge våren 2002, medan intäkterna från jämförbara enheter sjönk 3,2%, valutajusterat. REVPAR för jämförbara enheter i Europa minskade med 4%. Hotellmarknaden i Europa har fortsatt att utvecklas negativt och intäkt per

Operationella nyckeltal ¹			
	2003	2002	2001
Omsättning, inkl. franchise, MSEK	10 283	10 158	10 083
Bruttovinstmarginal, % ²	30,0	33,0	32,8
Totalt antal hotell i drift	162	133	110
Verksamhet i antal länder ¹	42	40	38
REVPAR, SEK ²	538	632	638
Beläggingsgrad, % ²	62	65	67
Antal tillgängl. rum/dygn (000)	33	29	-
Antal sålda rum (000) ²	5 121	4 646	4 964
Energiförbr., per m ² , kWh	276	289	292
Vattenförbr. per gästnatt, liter	473	423	436
Kundnöjdhet (index)	91,0	87,1	86,0
Personaltillfredsställelse	81,4	80,5	79,2

¹ Hotell som drivs som ägda, leasade, på management- och franchisekontrakt samt hotell under utveckling.

² Hotell som drivs som ägda, leasade och på managementkontrakt.

disponibelt hotellrum (REVPAR) ligger, valutarensat, 6,7% lägre än föregående år. Detta var tredje året i rad med minskning i REVPAR. Huvudorsakerna till den negativa trenden är den svaga ekonomin efter Irakkriget och SARS. Hotellmarknaderna i norra Europa har haft större nedgång än hotellet i södra Europa.

EBITDA, resultat före avskrivningar och inklusive resultatandelar i intresseföretag, uppgick till -106 (220) MSEK för helåret.

Resultat före realisationsvinster och omstruktureringkostnader uppgick för helåret till -226 MSEK.

Ett kostnadsbesparingsprogram påbörjades i början av år 2003. För helåret har totala rörelsekostnader minskats med 50% av minskningen av intäkter för jämförbara enheter. Målet är att fasta rörelsekostnader ska minskas med 15% till nästa år.

Den negativa utvecklingen jämfört med 2002 kan främst hänföras till minskade intäkter för jämförbara enheter till följd av nedgången i marknaden samt negativa resultat för nyöppnade hotell. Dessutom erhöles en engångsersättning, 103 MSEK för avslutandet av Malmaisonkontraktet under 2002.

Resultat före skatt, EBT, uppgick för år 2003 till -253 (85) MSEK.



- Resultatutveckling
- Viktiga händelser
- Bakgrund
- Vision, mål och strategier
- Expansionsstrategi
- Varumärken och partners
- Hotellutveckling
- Effektivitetsförbättringar
- Ansvarfullt företagande
- Marknadsutsikter



Gunnar Reitan
Vice koncernchef
Ansvar för affärsområdena
Subsidiary & Affiliated
Airlines och Hotels





- Etablerat** ■ 1960
- VD** ■ Kurt Ritter
- Viktiga händelser 2003**
 - Avtal med modehuset Cerruti att driva livsstils-hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika.
 - Avtal med Software Hotels om re-branding av Winnhotell till Park Inn vilket bidrog till stark expansion i Sverige.
 - Ett effektiviseringsprogram genomfördes för att anpassa organisationen till den rådande konjunkturen.

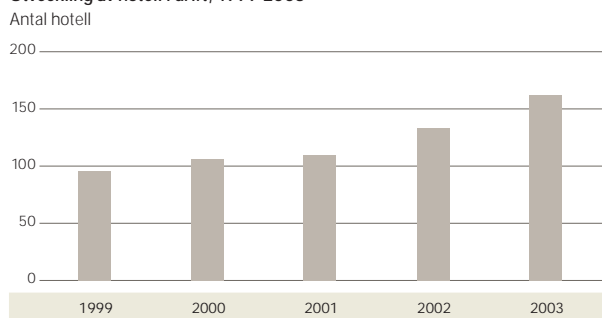
Bakgrund

Rezidor SAS är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen. Rezidor SAS målsättning är att bli ett av Europas ledande företag inom hospitality management. Företaget har expanderat kraftigt under de senaste åren och hade vid utgången av 2003 162 (133) hotell i drift och 38 (51) hotell under utveckling i 42 länder.

Radisson SAS har en stark position i Norden, Tyskland, Polen och Baltikum, samt Storbritannien och Irland. Park Inn har en god position i Sverige efter sin expansion under 2003 från 0 till 16 hotell. Genom att utnyttja Rezidor SAS starka varumärke och den utökade produktportföljen är målsättningen att inom en 10-årsperiod växa till 700 hotell.

Resemarknaden har varit svagare under 2003 än föregående år. Därutöver har det varit överkapacitet på marknaden. Hotellbyggen som startades under en period av god efterfrågan har öppnats under 2003, och mötts av låg efterfrågan på grund av lågkonjunktur, minskade resebudgetar i näringslivet, SARS och krigsutbrott. Investeringar i hotellprojekt är långsiktiga medan kundefterfrågan är volatil och snabbt ändras utifrån externa faktorer. Hotellen i Mellaneuropa och i Skandinavien har tappat i efterfrågan under året på grund av nyetableringar (bland annat Köpenhamn och Stockholm) och minskat affärsresande. Efterfrågan minskade också på hotellen i Mellanöstern och de europeiska storstäderna på grund av kriget i Irak, och hotellen i Kina på grund av SARS-epidemin. Hotellen i Baltikum, Ryssland och Östeuropa hade en god

Utveckling av hotell i drift, 1999-2003



En hotellfastighet var vid årsskiftet ägd i Oslo. Hotellet vid Stansted såldes i december 2003. I slutet av 2003 var det totala antalet hotell i drift 162.

utveckling under hela året. Under senhösten kunde en förbättring i efterfrågan noteras i Storbritannien och Irland. Efterfrågan på lågkostnadsbolagens tjänster har fortsatt att öka. Detta indikerar en framtida stark tillväxt för hotell som befinner sig i mellan-klasssegmentet, till exempel Park Inn.

Vision

Rezidor SAS ska bli ett ledande företag inom internationell hospitality management - med en portfölj av starka och lönsamma varumärken, fokuserade mot olika kundsegment.

Mål

Det finansiella målet är en EBITDA-marginal på 10% samt EBITDA-tillväxt på 15% under en konjunkturyckel.

Målet är att visa god och lönsam tillväxt, samt att driva 700 hotell år 2012.

Rezidor SAS ska erbjuda kunden flera olika hotellprodukter, vilka ska ge valuta för pengarna i sina respektive kategorier. Gästerna ska uppleva en säker och bekväm vistelse, utifrån deras individuella önskemål.

Kvalitetsmål

Kundnöjdhet och personalens trivsel mäts varje år. Målsättningen är att de båda nyckeltalen ska öka jämfört med föregående år för hela kedjan. Under 2003 låg kundnöjdheten (overall satisfaction index) på 91,0, en ökning från 87,1. Varje hotell har mer detaljerade mål för sina specifika kundmarknader. Index för personalens tillfredsställelse med sina arbetsuppgifter och arbetsmiljö visade på 81,4, en ökning med 0,9 enheter jämfört med 2002.

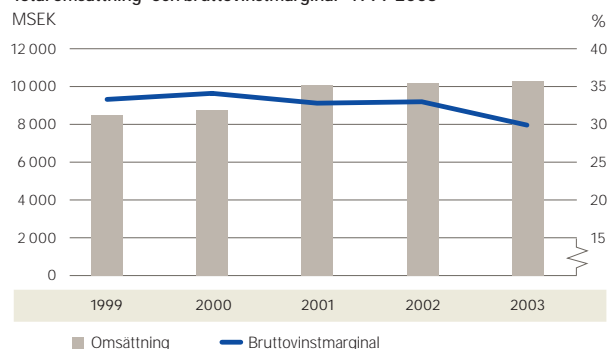
Strategier

Rezidor SAS huvudstrategi är att utveckla och driva en portfölj av varumärken för att erbjuda bästa möjliga lösning för fastighetsägarna, samt vara lyhörda för de individuella hotellens och ägarnas behov. Gästerna ska kunna välja mellan flera olika starka varumärken som ger god service och hög kundnöjdhet vilket i sin tur skapar återkommande kunder. Medarbetarna ska erbjudas goda utvecklings- och karriärmöjligheter, och ägarna en god tillväxt och hållbar lönsamhet.

Expansionsstrategi

Fortsatt tillväxt är av stor strategisk betydelse för varje hotellvarumärke inom Rezidor SAS för att uppnå en kritisk massa med hänsyn till varumärkeskänedom, geografisk täckning och skalekonomi. Resultatet av strategin att erbjuda flera hotellvarumärken kommer att ha en positiv påverkan först om 2-3 år, eftersom de nya varumärkena måste utvecklas och etableras. Under de närmaste åren

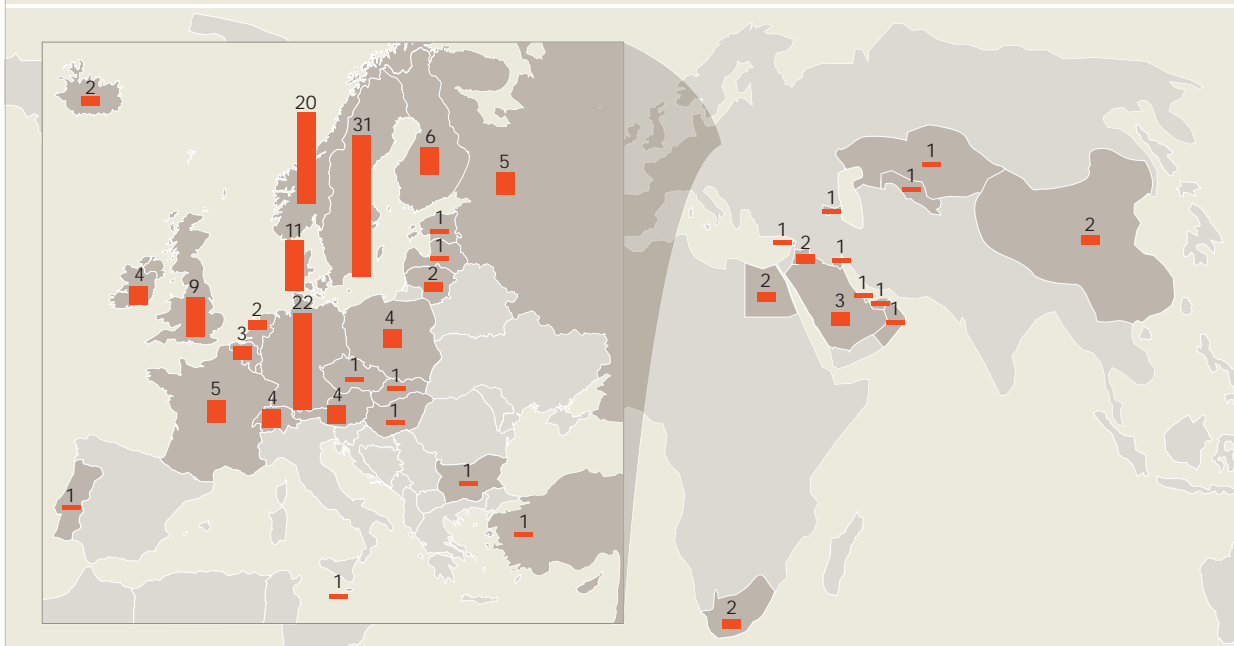
Total omsättning¹ och bruttovinstmarginal² 1999-2003



¹ Inklusive hotell som drivs på managementbasis och hotell med franchiseavtal.

² Inklusive hotell som drivs på managementbasis.

Rezidor SAS hotell i drift (per den 31 december 2003)



kommer expansionen främst att ske inom varumärkena Radisson SAS, Park Inn och Cerruti.

Strategin är att arbeta med en mix av kontrakt, där hotell i strategiska orter och huvudstäder kommer att erbjudas avtal med finansiellt åtagande, med fokus på större andel leasekontrakt framför managementkontrakt. Utanför huvudstäder kommer expansionen främst ske genom franchisekontrakt och inom varumärket Park Inn. Park Inns expansion kommer i stort att följa Radisson SAS geografiska utveckling, där etableringen startade på den skandinaviska hemmamarknaden för att därefter expandera i Tyskland och övriga Västeuropa. En stark tillväxt förväntas också i Ryssland för Park Inn.

Varumärken och partners

Genom att ingå ett utökad avtal med amerikanska Carlson Hotels Worldwide under 2002, samt med det italienska modehuset Cerruti under våren 2003, förstärkte Rezidor SAS sin position inom hospitality management med flera varumärken. Företaget driver idag fem klart definierade hotellvarumärken från mellanklass till lyxsegmentet. Hotellen har olika profiler:

- **Radisson SAS** - förstklassiga hotell för affärs- och nöjesresenärer i citykärnan, på flygplatsen och i resortdestinationer

- **Country Inn** - symboliserar charmiga, varma och välkomnande hotell med lokal anpassning i mellanklasssegmentet
- **Cerruti** - livsstilshotell för design- och stilmedvetna resenärer
- **Park Inn** - står för effektiva, fräscha, innovativa mellanklasshotell
- **Regent** - lyxhotell i världsklass i Europa och Mellanöstern.

Varumärkesportföljen gör att Rezidor SAS kan erbjuda ett brett spektrum av management, franchise och investeringsmöjligheter för utvecklare och hotellägare, samtidigt som företaget når en bredare kundgrupp.

Hotellutveckling

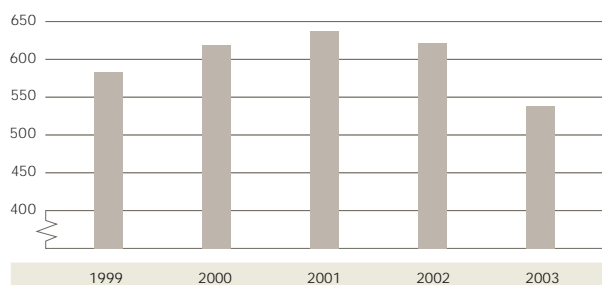
- 2003 blev rekordår med 35 nyöppnade hotell

År 2003 skrevs fler kontrakt och öppnades fler hotell än någonsin tidigare. I slutet av 2003 var det totala antalet hotell i drift inom Rezidor SAS 162. Under 2003 tecknades 39 hotellkontrakt. För Radisson SAS tecknades kontrakt för 12 hotell, bland annat i Frankrike, Irland, Malta och Tyskland. Totalt öppnades 14 nya Radisson SAS hotell under 2003 - i Edinburgh, Helsingfors, Jeddah, Karlsruhe, Karlstad, Krakow, Köln, Letterkenny, Limavady, Narvik, Oslo, Riyadh, St. Gallen och Tashkent.

Park Inn kedjan växte starkt under året, från premiären i januari till årets slut öppnades 23 nya Park Inn hotell. Det första hotellet var

Utveckling av REVPAR¹, 1999-2003

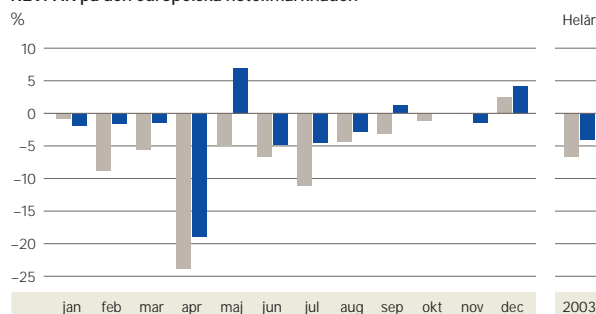
(Rumsintäkter per tillgängliga rum)



REVPAR visar genomsnittsinträkt per tillgängliga rum och speglar därmed både belägningsgrad och pris per sålt rum. REVPAR sjönk kraftigt som ett resultat av den svaga efterfrågan under året.

¹ Inklusive hotell som drivs på managementbasis.

REVPAR på den europeiska hotellmarknaden



■ Marknad* ■ Rezidor SAS

REVPAR har varit sjunkande i hela hotellindustrin under 2003. Rezidor SAS har haft lägre tillbakagång än sina konkurrenter.

* Källa: Deloitte



				
Radisson SAS <i>Första klass</i>	Country Inn <i>Mellanklass</i>	Cerruti <i>Livsstil</i>	Park Inn <i>Mellanklass</i>	Regent <i>Lyx</i>
<p>Radisson SAS erbjuder gästfrihet med full service. Avsikten är att bli det starkaste varumärket inom kategorin och den ledande aktören på de marknader man verkar.</p> <p>Radisson SAS har ett serviceprogram för att kunden ska känna dig bekväm, kontakbar och som hemma - även borta.</p> <p>Den främsta prioriteten är att ge personlig, professionell service och äkta gästfrihet, var gång vi möter våra gäster.</p> <p>Nyckeln är "100% nöjda gäster"; skulle ett serviceproblem inte få en bra lösning, behöver inte kunden betala!</p>	<p>Det första man lägger märke till är den öppna spisen i lobbyn, som omges av inbjudande ytor för social samvaro i lugn och ro. Det är som att stiga in i ett vardagsrum i någons hem!</p> <p>Country Inn är ett mellanklassalternativ för affärs- och fritidsresenärer som efterfrågar en hög nivå när det gäller bekvämlighet samt full valuta för pengarna.</p> <p>Den unika Country-kulturen, med hemtrevlig atmosfär och vänlig personal, är ett avgörande element i konceptet.</p>	<p>Ett initiativ tillsammans med det ledande internationella modehuset Cerruti som har för avsikt att fånga det snabbt växande mellanklassegmentet, där det är stil som räknas.</p> <p>Det handlar om byggnader som kännetecknas av intressant arkitektur och centralt läge, individuellt utformade rum i tidens anda, försedda med det bästa av det mesta. Barer som håller hög profil och italiensk-inspirerade restauranger.</p> <p>Spa-anläggningar förekommer. Men viktigast av allt, Cerruti-hotellen är tillgängliga till överkomligt pris genom att erbjuda utvald service.</p>	<p>Park Inn är ett okonventionellt alternativ inom kategori mellanklass på internationell nivå. Det är ett hotellboende i tiden som ger valuta för pengarna för den frekvente resenären, antingen det handlar om affärsresande eller resor under fritiden.</p> <p>Park Inn erbjuder en okomplicerad och prisvärd produkt som innehåller gästfrihet med fokus på vad som verkligen är viktigt: en natt av skön vila i fräsch, ren och trygg miljö med pålitlig service som levereras med omtanke och vänlighet.</p>	<p>Regent står för gästfrihet av legendariskt snitt. Namnet är synonymt med lyxhotell.</p> <p>Med rötterna i Fjärran Östern har Regent satt standarden för service i lyxklass, som vida överskrider ett traditionellt fullservicekoncept.</p> <p>Vad utmärker en upplevelse av verklig lyx? Svaret på den frågan har förändrats genom tiderna. Regent har fortlöpande förnyat lyxupplevelsen för gästerna och kommer att fortsätta att göra det. Det finns inget ordinarit kopplat till Regent. Räkna i stället med det oväntade!</p>
Antal hotell 126	Antal hotell 12	Antal hotell 0	Antal hotell 23	Antal hotell 1

1000-rums hotellet vid Alexanderplatz i Berlin. Det viktigaste bidraget till utvecklingen var konverteringen av 14 Winnhotell i Sverige i maj. Därutöver öppnades Park Inn hotell i Kapstaden, Nice, Stavanger, Köpenhamn samt två hotell i Schweiz. Hotellen i Stavanger och Köpenhamn konverterades från Radisson SAS. Dessutom konverterades fyra Country Inn hotell till Park Inn under februari 2004. Ryssland är en framtida viktig marknad, primärt för varumärket Park Inn. Målsättningen är att kontrahera ett sextiotal hotell inom den närmaste 10-årsperioden. Det första kontraherade Regent-hotellet ligger i Zagreb och öppnas i början av 2004. För livsstilskedjan Cerruti har hotell signerats i Bryssel, Düsseldorf och Wien.

I december 2003 ägdes en hotellfastighet i Oslo. Fastigheten på Stansteds flygplats såldes under december 2003.

Effektivitetsförbättringar

Resultatet före skatt sjönk under 2003. Detta förklaras av att intäkterna för jämförbara enheter var lägre än 2002, kostnaderna för nyöppnade hotell är betydliga och höga engångskostnader för utveckling av nya varumärken. Under året har även kostnader uppkommit för omorganisation och hantering av övertalighet både på hotellen och på huvudkontoret. På jämförbara hotell har kostnadsbesparingsåtgärderna kompenserats upp till 50% av intäktsbortfallet, vilket är i linje med målen för besparingsprogrammet. Målet för år 2004 är att minska de fasta driftskostnaderna med 15%, vilket för den egna verksamheten utgör 20 MEUR. Det ska ske genom effektivisering på alla områden samt genom omförhandling av leverantörsavtal, minskade administrationskostnader och ökad flexibilitet i bemanningen.

Ansvarsfullt företagande

Under 2003 fortsatte Rezidor SAS att genomföra sitt program för ansvarsfullt företagande. Radisson SAS har framgångsrikt genomfört programmet med en lång rad förbättringsåtgärder både på miljö- och det sociala området. Månadsrapporteringen av energi- och vattenåtgång, samt avfallsmängd visar att de flesta hotellen har blivit mer resurseffektiva. Under 2003 introducerades Country Inn och Park Inn i programmet och fullt genomförande av effektivitetsåtgärder beräknas ske under 2004. I mars fick det första Radisson SAS hotellet licens för miljömärket Svanen. Det var Radisson SAS Plaza Hotel i Oslo, vilket följdes i oktober av Radisson SAS Airport Hotel på Gardermoen.

Marknadsutsikter

Marknadsbedömaren har uppfattningen att botten på hotellmarknaden nåddes under det sista kvartalet 2003, och att en långsam återhämtning kommer att ske under 2004. Främst beräknas beläggningen öka, däremot kommer det att ta längre tid för REVPAR att nå tidigare nivåer eftersom kundmixen har ändrats till att inkludera fler fritidsresenärer.

EU-utvidgningen ger stora möjligheter att se en fortsatt god trend i Östeuropa och Baltikum, liksom i Ryssland.

Antal hotell i drift	
Totalt	162
Skandinavien totalt	62
Sverige	31
Norge	20
Danmark	11

Ekonomisk redovisning

År 2003 medförde utmaningar som flygbranschen aldrig tidigare har upplevt. Det inledande kvartalet innebar mycket stora förluster för flygbolagen världen över, främst på grund av kriget i Irak och osäkerheten om konjunkturen. Början på det andra kvartalet dominerades av SARS som slog mycket hårt mot flygtrafiken på Asien, samtidigt som lågkonjunkturen fortsatte. SAS koncernens resultat för andra kvartalet blev, trots fortsatt svaga intäkter, bättre än årets första kvartal med hänsyn tagen till säsongvariationer. Detta beror på generell lägre kostnader där vi kan se att åtgärdsprogrammen börjar ge resultat. Från juni månad har viss återhämtning av trafiken noterats. Utvecklingen av enhetsintäkten (yelden) har varit mycket svag under hela året.



SAS koncernen har sedan ett antal år tillbaka anpassat redovisningen till IAS (International Accounting Standards) så långt det har varit möjligt med avseende på svensk lag.

Förvaltningsberättelse

Organisationsnummer: 556606-8499

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2003.

Marknadsutveckling

Åren hittills under 2000-talet har alla kännetecknats av stora förändringar i flygbranschen, med snabbt intåg av nya aktörer, förändrade rese-mönster och ökat kostnadsmedvetande hos kunderna. Detta har skett i en tid med en allmänt svag konjunktur i världen och externa händelser såsom SARS och kriget i Irak.

Osäkerheten i omvärlden och i världsekonomin har dämpat efterfrågan på flygresor. Senare under 2003 har det skett en viss stabilisering, men någon uppgång kan ej noteras i den Skandinaviska och Europeiska trafiken. Den interkontinentala trafiken har dock under andra halvåret 2003 ökat markant. För SAS koncernen svarar dock den interkontinentala trafiken för en mindre del av intäkterna jämfört med de övriga nätverksoperatörerna.

Inledningen av 2003 var mycket svag till följd av kriget i Irak och SARS-epidemin. Svag ekonomisk utveckling och minskade trafikvolymer i kombination med lägre yelder medförde att resultatet under det första halvåret blev kraftigt negativt. Effekter från kostnadsreducerande åtgärder inom Turnaround 2005 och en stabilisering av trafiken från juni har medfört en stabilare resultatutveckling från juni till december.

Flygbranschen genomgår för närvarande en fundamental förändring och pressen på yelden kommer att fortsätta framöver även om konjunkturen förbättras. Det är av avgörande betydelse att säkerställa genomförandet av Turnaround 2005 och att resterande 2 miljarder kronor i kostnadsbesparingar uppnås för att säkerställa konkurrenskraften.

Koncernstruktur

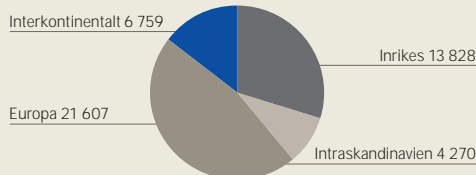
I augusti 2003 integrerades koncernens försäljningsenhet SAS World Sales i Scandinavian Airlines.

Scandinavian Airlines omfattar passagerarflygtransport inklusive produktionsbolaget SAS Commuter.

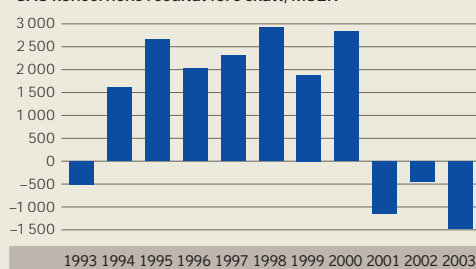
Subsidiary & Affiliated Airlines omfattar övriga flygbolag inom koncernen.

SAS koncernens totala trafikintäkter, 2003

MSEK



SAS koncernens resultat före skatt, MSEK



Airline Support Businesses i affärsområdet ingår affärsenheterna SAS Technical Services, SAS Ground Services samt SAS Cargo.

Airline Related Businesses inkluderar bland andra Scandinavian IT Group (avyttat i december 2003), SAS Trading och SAS Flight Academy.

Hotels innefattar Rezidor SAS Hospitality som driver SAS koncernens hotellverksamhet.

Viktigare förvärv och avyttringar

I början av 2003 förvärvades 36,1% av aktierna i Aerolineas de Baleares som är produktionsbolag till Spanair S.A. Koncernens innehav uppgår därefter till 74% och företaget konsolideras som dotterföretag från och med 1 januari 2003. Köpeskillingen uppgick till 4 MEUR. Goodwill vid förvärvet har beräknats till 1,8 MEUR eller 16 MSEK.

- Förvaltningsberättelse
- SAS koncernens
 - Resultaträkning
 - Resultat i sammandrag
 - Balansräkning
 - Förändring i eget kapital år 2003
 - Kassaflödesanalys
 - Segmentrapportering
 - Redovisnings- och värderingsprinciper
 - Noter/tilläggsupplysningar
- SAS AB, moderbolaget
 - Resultaträkning
 - Balansräkning
 - Förändring i eget kapital år 2003
 - Noter
- Förslag till vinstdisposition
- Revisionsberättelse



I september förvärvades 49% av AS Estonian Air samt 100% av Air Maintenance Estonia AS. Den totala köpeskillingen var 204 MSEK och goodwill uppgick vid förvärvet till 155 MSEK.

I syfte att frigöra kapital samt att skapa större flexibilitet för kontorslokaler avyttrades i september fastigheter i Köpenhamn för 997 MSEK. Realisationsvinsten blev 553 MSEK. Därutöver avyttrades i december huvudkontoret Frösundavik i Solna för 1 125 MSEK med en realisationsvinst på 688 MSEK. Såväl i Köpenhamn som i Stockholm hyrs fastigheterna tillbaka på 10-20 år.

Den 18 december tecknades avtal om försäljning av Scandinavian IT Group. Samtidigt ingicks ett outsourcingavtal med en löptid om fem år. Försäljningspriset för aktierna var 480 MSEK, varav 245 MSEK erläggs den 4 februari 2004 och resterande 235 MSEK om ytterligare ett år. Realisationsresultatet blev -33 MSEK.

Rörelsetillgångar och skulder i RampSnake A/S avyttrades i december. Köpeskillingen var 5 MUSD och inget realisationsresultat redovisas.

Rezidor SAS Hospitality tecknade i december avtal om försäljning av hotellfastigheten vid Stansted flygplats utanför London. Försäljningslikviden motsvarar bokfört värde om 36 MEUR.

I december 2003 såldes 10,1% av aktierna i Travellink AB, med en realisationsförlust om 3 MSEK. Koncernens resterande aktieinnehav, 49,9% samt fordringar har skrivits ned till noll med totalt 40 MSEK.

Övergång till IFRS

(International Financial Reporting Standards) 2005

Enligt EU-direktiv ska samtliga börsnoterade företag inom EU senast i årsredovisningen 2005 upprätta sin koncernredovisning enligt IFRS (International Financial Reporting Standards). SAS koncernen har sedan ett antal år tillbaka anpassat redovisningen till IFRS så långt det har varit möjligt med avseende på svensk lag. Eftersom koncernen redan använt redovisningen av pensioner till IAS19/RR29 kommer den huvudsakliga skillnaden mellan nuvarande redovisningsprinciper och kommande IFRS principer avse redovisningen av finansiella instrument. I syfte att underlätta och säkerställa denna övergång har SAS koncernen haft en särskild projektgrupp som har arbetat med övergångsarbetet. Arbetet har omfattat identifiering och analys av skillnader mellan god redovisningssed i Sverige för börsnoterade företag och IFRS, samt en översyn över vilka system och processer som berörs av övergången.

Redovisning och rapportering enligt IFRS kommer att påverka SAS koncernens redovisade resultat och ställning. I och med införandet av IAS39 skall samtliga finansiella tillgångar och skulder, inklusive fristående och inbäddade derivatinstrument, redovisas i balansräkningen. Detta medför att balansomslutningen kommer att öka och löpande värdeförändringar kommer att påverka företagets resultat. Klassificering av finansiella instrument styr den löpande värderingen där värderingsnormen är verkligt värde. Tillsammans med eventuell tillämpning av säkringsredovisning samt eventuell förekomst av inbäddade derivat i avtal, kommer införandet av rekommendationen att få effekter på resultat, eget kapital och nyckeltal. En redogörelse för effekterna på SAS koncernens nettoresultat och eget kapital vid tillämpning av IFRS-principerna på detta område lämnas i not 44. Vidare kommer årsredovisningens utformning att påverkas av ökade upplysningskrav.

European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement, är ett joint venturesamarbete mellan Scandinavian Airlines, Lufthansa och British Midland International, som startade i januari 2000. Scandinavian Airlines andel av eventuella förluster är 45%. Avtalet godkändes av EU-kommissionen för en period av åtta år fram till 31 december 2007.

ECA-samarbetet kombinerar de tre bolagens linjenät inom EEA-området (European Economic Area) till, från och via flygplatserna London Heathrow och Manchester, och har som mål att skapa ett konkurrenskraftigt intraeuropeiskt trafiksystem.

Marknaden var fortsatt svag under 2003 med ökad konkurrens från lågkostnadsbolag. SAS koncernen hade därför fortsatt en negativ resultatpåverkan av ECA-samarbetet under året med -244 (-418) MSEK.

Förändringar i styrelse och ledning

Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter i SAS AB:s styrelse omvaldes på bolagsstämman den 10 april 2003. En ny arbetstagarrepresentant har utsetts under året.

Den 15 februari 2003 tillträdde Sören Belin som Chief Operating Officer (COO) i Scandinavian Airlines.

Styrelsearbetet

Styrelsen för SAS AB består av nio ledamöter, varav sex ledamöter väljs årligen av bolagsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige.

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 10 april 2003 omvaldes sittande styrelse, det vill säga Berit Kjöll, Egil Myklebust, Fritz H. Schur, Anita Steen, Lars Rebien Sørensen och Jacob Wallenberg. Utöver de av bolagsstämman valda ledamöterna har under året Ulla Gröntvedt, John Lyng, Flemming Beinov (t.o.m. den 30 november) och Nicolas E. Fischer (fr.o.m. den 1 december) ingått i styrelsen som representanter för de anställda.

Vid konstituerande styrelsemöte utsågs Egil Myklebust till ordförande och Jacob Wallenberg till vice ordförande. Ordföranden skall genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemötena samt ansvara för att övriga ledamöter förtlöppande får den information som erfordras för att styrelsearbetet skall kunna utövas med hög kvalitet och i enlighet med lag och arbetsordning.

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess kommittéer, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Styrelsen utser inom sig medlemmarna i de två styrelsekommittéerna.

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter. Utöver styrelsens årliga utvärdering av VD:s insatser genomför styrelsen årligen en utvärdering av styrelsearbetet och de enskilda ledamöternas insatser i styrelsen.

Styrelsen har under året avhållit elva sammanträden. Vid dessa möten har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om flygsäkerhetsarbetet, internkontroll, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget.

Särskilda teman som styrelsen har behandlat under året omfattar bl.a. SAS koncernens olika resultatförbättringsprogram (Turnaround 2005), lanseringen av Scandinavian Direct och snowflake, finansieringsfrågor, organisationsförändringar inom Scandinavian Airlines, corporate governancefrågor, däribland beslut om inrättande av en revisionskommitté och fastställande av en informationspolicy, förvärv av 49% av aktierna i Estonian Air, försäljning av Scandinavian IT Group, avyttring av fastigheter i Köpenhamn och Stockholm samt övergripande strategifrågor.

Bolagets revisor har vid två tillfällen under året träffat styrelsen och därvid redovisat sina iakttagelser från revisionsarbetet.

Styrelsens kompensationskommitté, bestående av Egil Myklebust, kommittéordförande, Jacob Wallenberg och Fritz H. Schur, har under året utvärderat och förberett för beslut i styrelsen VD:s uppfyllelse av sitt målkontrakt för 2002 och 2003, utarbetat förslag till målkontrakt för VD för 2003 och 2004 samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation och incitamentsprogram till anställda, inklusive löneförslag, pension och annan kompensation till VD och koncernledning. Kommittén har under året haft fyra protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter.

Styrelsen har under året beslutat inrätta en revisionskommitté, som påbörjar sitt arbete 2004. Kommittén har till huvudsaklig uppgift att övervaka den finansiella rapporteringen, revisionsprocessen

inklusive utvärderingen av de externa revisorerna, bolagets riskhantering samt internkontroll. Revisionskommittén består av Egil Myklebust, kommittéordförande, Anitra Steen och Lars R. Sørensen.

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av nomineringskommitté skall ske årligen på ordinarie bolagsstämma. Nomineringskommittén, vars huvudsakliga uppgift är att nominera kandidater för val till styrelsen, skall vara representativ för aktieägar-sammansättningen i bolaget och ha till syfte att bidra till en lämplig och representativ styrelsesammansättning. Nomineringskommittén förbereder även förslag till styrelsearvodet för beslut på bolagsstämman. Nomineringskommitténs nuvarande medlemmar, som valdes vid ordinarie bolagsstämma den 10 april 2003, framgår av redogörelsen på sidan 89.

Säkerhetsarbetet

SAS koncernen har säkerhet som den absolut viktigaste prioriteringen. Varje flygbolag inom koncernen utför självständigt avvikelsesrapportering och riskhantering enligt vedertagna metoder och gällande standards. Resultat av mätningar och analyser rapporteras både lokalt och centralt för att säkerställa att säkerhetsnivån är hög samt att ledningen är informerad om den övergripande säkerhetsstatusen för de enskilda flygbolagen. Säkerhetsarbetet inom samtliga av SAS koncernens flygbolag följs upp som en integrerad del i respektive företags kvalitetssystem.

Regelbundna revisioner av alla företag och deras aktiviteter genomförs av både interna oberoende funktioner samt externt av luftfartsmyndigheter. Flygsäkerhetssituationen för SAS koncernen under 2003 har varit stabil. Upptäckta brister har identifierats och omhändertagits enligt gällande rutiner och procedurer. Under 2003 har EU beslutat om nya rutiner för att öka säkerheten för passagerarna på flygplatserna. Den 1 november 2003 hade SAS koncernen verkställt installationer av nya förstärkta dörrar till cockpit på alla flygplan med maximal startvikt överstigande 45 500 kilo.

SAS koncernens styrelse får regelbundet rapporter om säkerhetsnivån för koncernens olika flygbolag. Styrelsen får också en djupgående genomgång av flygsäkerhetsarbetet vid två tillfällen per år.

Miljöpåverkan

Flygverksamheten står för cirka 90% av SAS koncernens totala miljöpåverkan. Den mest väsentliga miljöpåverkan från flygverksamheten utgörs av förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, samt buller. Globalt bidrar flygets utsläpp framför allt till påverkan på klimatet. Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid start och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättringar ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid man alltid söker välja bästa kommersiellt tillgängliga teknik. Miljöaspekter är viktiga vid SAS koncernens val av flygplan och motorer. Kabin- och markverksamhetens, liksom hotellverksamhetens, mest väsentliga miljöpåverkan är energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering.

Kommersiell flygverksamhet använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAOs certifieringsbestämmelser. Den nationella registreringen av flygplanen innehåller ett miljögodkännande. Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för användningen av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. SAS koncernen känner dock inte till några sådana förändringar som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten. Dock finns risk för att skärpta emissions- och bullerbestämmelser de kommande åren kan påverka koncernens trafik till vissa flygplatser.

De delar av SAS koncernens verksamhet som omfattas av tillstånd enligt miljölagstiftning är markverksamheten vid Stockholms, Oslos och Köpenhamns flygplatser. Av SAS koncernens 256 000 kvm yta på Arlanda bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 56 000 kvm. Tillståndet avser verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket. SAS Technical Services (STS) lämnar årligen en miljörapport till Sigtuna kommun.

Vid Oslos flygplats bedrivs tillståndspliktig verksamhet på 30 900 av totalt 87 500 kvm. Tillståndet avser vatten från en reningsanläggning som är kopplad till hangarer och verkstäder. STS lämnar årlig miljörapport till Ullensaker kommun och Statens Forurensningstilsyn.

Av SAS koncernens 210 000 kvm yta på Köpenhamns flygplats bedrivs tillståndspliktig verksamhet på sammanlagt 61 482 kvm, huvudsakligen verkstäder och hangarer. Tillstånden som förnyades under 2003 innebär ingen begränsning av nuvarande aktiviteter, men ställer villkor för vissa typer av arbeten som flygplansmålning och hantering av olja och kemikalier.

SAS koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna.

I övrigt är SAS koncernens flygbolag beroende av de tillstånd som förvaltas av flygplatsägaren för operationell drift och glykolhantering.

SAS koncernen har ingen tillståndsplikt förknippad med flygverksamhet i Finland eller Spanien, ej heller vid något av Rezidor SAS Hospitalitys hotell, utöver lokala tillstånd för avfallshantering.

Det har under 2003 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag har avvikt från lokala in- och utflygningsbestämmelser och med anledning av detta haft dialog med lokala myndigheter.

Riktvärden för utsläpp av kadmium har överskridits vid upprepade tillfällen vid Stockholms flygplats Arlanda. Utsläppen förklaras av att koncentrationen av kadmium har ökat i inkommande vatten till reningsverket varvid även utgående vatten fått en högre koncentration. En rad försök för att minska kadmiumkoncentrationen och öka reningsverkets verkningsgrad har gjorts, dock utan resultat. Händelserna är anmälda och dialog förs med miljökontoret i Sigtuna kommun som är ansvarig myndighet.

Inget av tillbuden har fått några väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser.

Koncernen har inte varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har inga kända miljörelaterade skulder. Däremot finns ett vilande mål mot Radisson SAS Hotel Atlantic i Stavanger där nio personer, som insjuknat i legionärsjukan sommaren 2001, begärt skadestånd. Radisson SAS Hotel Atlantic har efter godkännande från försäkringsbolaget accepterat ansvar för det inträffade. Nivån på skadestånden kommer att fastställas efter ytterligare utredning.

SAS koncernen mäter sedan flera år sin miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex. För huvudverksamheten Scandinavian Airlines har sedan basåret 1996 index förbättrats med 22 enheter. Målet är att uppnå i genomsnitt tre enheters förbättring per år under perioden 1996-2004, vilket man sannolikt också gör.

Koncernen arbetar med miljöindex som viktigaste miljöstyrningsparameter för största delen av verksamheten, något som ökar möjligheterna för intern benchmarking.

Utdelning 2003

Under rådande omständigheter med negativa resultat i verksamheten är finansiell styrka av avgörande betydelse. Styrelsen föreslår därför att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2003. Se vidare förslag till vinstdisposition på sidan 87.

Utsikter för helåret 2004

För 2004 förväntas en fortsatt stabilisering av trafikutvecklingen.

Den procentuella yieldförsämringen under 2004 förväntas bli lika stor som sänkningen av yelden under 2003 justerad för engångseffekter. Osäkerhet finns kring yieldutvecklingen för helåret 2004. Yieldutvecklingen under januari var mycket svag och indikationerna för februari visar på fortsatt svaghet.

SAS koncernen implementerar för närvarande omfattande kostnadsreducerande åtgärder för att öka koncernens konkurrenskraft. Åtgärderna inom Turnaround 2005 genomförs enligt plan och kommer framöver att ge ytterligare effekter på koncernens kostnader.

Det är SAS koncernens styrelse och lednings primära ambition att säkra att SAS koncernen uppnår ett positivt resultat före skatt och realisationsvinster samt poster av engångskaraktär för helåret 2004, samt ta de beslut som är nödvändiga för att så ska ske.

SAS koncernens kvartalsresultat förväntas följa normal säsongsvariation, vilket medför att resultatet under det första kvartalet 2004 kommer att bli negativt, men positivt för andra och tredje kvartalet.

SAS koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2003	2002
Omsättning	2	57 754	64 944
Personalkostnader	3	-21 927	-22 352
Övriga rörelsekostnader	4	-35 001	-39 045
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA		826	3 547
Avskrivningar	5	-3 046	-2 953
Resultatandelar i intresseföretag	6	39	-409
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		651	817
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	1, 7	649	-320
Rörelseresultat		-881	682
Resultat från övriga aktier och andelar	8	-1	-180
Ränteutgifter och liknande resultatposter	9	1 414	1 146
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-2 002	-2 098
Resultat före skatt		-1 470	-450
Skatt på årets resultat	11	5	267
Minoritetsandelar	23	50	51
Årets resultat		-1 415	-132
Resultat per aktie (SEK) ¹		-8,60	-0,81

¹ Resultat per aktie är beräknat på ett vägt genomsnitt av antalet utestående aktier (RR18), 164 500 000 aktier för år 2003 och på 163 747 100 aktier för 2002.

SAS koncernen har inga optionskonvertibler eller aktieprogram, varför ingen utspädning kan förekomma.

Kommentarer till resultaträkningen

I SAS koncernens resultaträkning för januari-december 2002 ingick Spanair från och med 1 mars samt SMART till och med 31 augusti då företaget avyttrades. Spanair konsoliderades som intresseföretag t.o.m. februari 2002. I 2003 års siffror ingår de Spanair-relaterade företagen Aerolineas de Baleares, vilket konsolideras som dotterföretag från och med 1 januari 2003, samt handlingföretaget Newco vilket konsolideras som dotterföretag från december 2002. Därtill kommer AS Estonian Air samt Air Maintenance Estonia AS vilka konsolideras som intresseföretag respektive dotterföretag från och med 1 oktober 2003. För jämförelse mot 2002 korrigeras för detta under begreppet ej jämförbara enheter.

Nettoeffekten av valutaförändringar mellan perioden januari-december 2002 och 2003 var 1 108 MSEK. Effekten är -2 700 MSEK på omsättningen, 3 526 MSEK på rörelsekostnaderna, varav 1 624 MSEK avser en svagare USD samt 282 MSEK av finansnettot. Den positiva valutaeffekten på 1 108 MSEK har i huvudsak motverkats av prisökningar på flygbränsle samt ökade säkerhetskostnader.

SAS koncernens omsättning uppgick till 57 754 (64 944) MSEK, en minskning med 7 190 MSEK eller 11,1%. Justerat för ej jämförbara enheter, 1 149 MSEK, valutaeffekter, -2 700 MSEK, samt intäkt från Luftfartsverket (Terminal 2), 570 MSEK, föregående år minskade koncernens omsättning med 7,8%. Scandinavian Airlines passagerartrafik mätt i RPK, betalda passagerarkilometer, minskade med 6% jämfört med 2002. Enhetsintäkten, yildelen, minskade rensat för valutaeffekter med 13%.

Omstruktureringskostnader hänförliga till Turnaround 2005 vilka belastat årets resultat, uppgick för hela koncernen till 496 MSEK. Härav är 485 MSEK kostnad för arbetsfri uppsägningstid omfattande cirka 1 100 personer. Resterande 11 MSEK utgör kostnader för uthyrning förhyrda lokaler samt övriga kostnader för avveckling av övertalighet.

Personalkostnaderna minskade med 425 MSEK, eller 1,9% och uppgick till 21 927 (22 352) MSEK. Justerat för ej jämförbara enheter, omstruktureringskostnader samt valutakurseffekt var personalkostnaderna 21 799 MSEK eller 0,1% lägre än föregående år. Minskade personalkostnader som följd av reducerat antal medarbetare motverkas i stort av lönekostnadsökning mellan åren (lönestopp-avtalet från 1 april 2003) samt ökade pensionskostnader. Föregående år redovisades 241 MSEK avseende tränings- och omskolningskostnader förenade med in- och utfasning av flygplansflottan som realisationsresultat. Personalantalet i SAS koncernen minskade med 2,7%. I jämförbara enheter minskade personalantalet med 4,2%.

Koncernens pensionskostnader ökade jämfört med föregående år. Orsaken är lägre avkastning på fonderade medel på grund av reduktion av fonderade medel under 2002 som följd av negativ utveckling på kapitalmarknaden. Vid utgången av 2002 hade därför också de negativa estimatawikelserna ökat vilket medför en större amortering under 2003. På grund av de senaste årens nedgång av ränteläget har under 2003 koncernens samtliga långsiktiga parametrar för beräkning av nettopensionsskulden förändrats. Samtidigt har företaget förändrat den period över vilken estimatawikelser amorteras till genomsnittlig återstående intjäningsperiod. Jämfört med parametrar använda under 2002 är dock effekten på 2003 års resultat neutralt.

Koncernens övriga rörelsekostnader minskade med 4 044 MSEK, eller 10,4% till 35 001 MSEK. Justerat för ej jämförbara enheter samt valutakurseffekt minskade kostnaderna med 5%. I övriga rörelsekostnader ingår koncernens kostnad för flygbränsle som uppgick till 4 743 (4 938) MSEK. Därav står Scandinavian Airlines för 2 894 (3 184) MSEK och övriga flygbolag för 1 849 (1 754) MSEK. Priseffekten på flygbränsle inklusive resultat av hedging, har varit cirka 700 MSEK högre än föregående år. Till följd av lägre US dollarkurs samt lägre konsumerad volym var dock den totala bränslekostnaden lägre än 2002.

Rörelseresultatet före avskrivningar, EBITDA, blev 826 (3 547) MSEK. Bruttovinstmarginalen minskade från 5,5% till 1,4%.

Avskrivningarna var 3 046 (2 953) MSEK, en ökning med 93 MSEK huvudsakligen beroende på nyinvesteringar.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till 39 (-409) MSEK. Spanair redovisades som intresseföretag till och med februari 2002. Resultatandelen uppgick till -300 MSEK och omfattade perioden 1 november 2001- 28 februari 2002. Exklusive Spanair var resultatandelarna -109 MSEK för helåret 2002. Den huvudsakliga orsaken till förändringen är British Midland där resultatandelen uppgick till -52 (-95) MSEK, Skyways 4 (-21) MSEK, Polygon 0 (-21) MSEK, samt att nedskrivning av Cimber Air belastade 2002 med 91 MSEK. Innevarande år har resterande aktieinnehav i Travellink AB, 49,9% samt långfristiga fordringar skrivits ner till noll med totalt 40 MSEK.

Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag, 651 (817) MSEK, inkluderar försäljning av Fastighets AB Solna Haga,

huvudkontoret Frösundavik, 688 MSEK, Scandinavian IT Group –33 MSEK samt Travellink AB, –3 MSEK. Föregående år avyttrades SMART med en realisationsvinst om 811 MSEK.

Koncernens resultat från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under året till 649 (–320) MSEK. Här ingår avyttringar av tre Douglas MD-80 och fyra Fokker F28 samt sale and leaseback av två Boeing 737, fyra Airbus A320 och åtta deHavilland Q400. Totalt resultat från försäljning och sale and leaseback av flygplan uppgick till 212 MSEK.

Föregående år avyttrades sju Boeing 737, en Airbus A340, en Airbus 330, två Airbus A320 samt en Fokker F28. I resultat från försäljning av flygplan redovisades föregående år in- och utfasningskostnader förenade med utskiftningskostnader av flygplansflottan uppgående till 574 MSEK. Se även not 1.

Resultat från försäljning av byggnader uppgick till 437 (–10) MSEK. I september avyttrades kontorslokaler i Köpenhamn med en realisationsvinst om 553 MSEK. Övriga fastighetstransaktioner genererade –116 MSEK.

Resultat från övriga aktier och andelar –1 (–180) MSEK omfattar nedskrivning till noll av koncernens andel i Expo Investments Partnership som innehar 10% av aktierna i Air Canada med 30 MSEK. Därtill kommer vinst vid försäljning av koncernens andelar i Copenhagen International Hotels K/S med 15 MSEK samt övriga aktier och andelar 14 MSEK.

Koncernens finansnetto uppgick till –588 (–952) MSEK. Räntetotot blev –822 (–882) MSEK. Valutaeffekten var 318 (36) MSEK. Övriga finansiella kostnader var netto –84 (–106) MSEK.

Resultat före skatt uppgick till –1 470 (–450) MSEK.

Av koncernens skatt utgjorde 126 (312) MSEK förändring i uppskjuten skatt.

Valutans inverkan på SAS koncernens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 20% av omsättningen och 18% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan åren var 826 (522) MSEK. Detta beror i huvudsak på försvagning av US dollarn och norska kronan. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskuden var 282 (196).

Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultat före skatt mellan år 2003 och 2002 blev därmed 1 108 (718) MSEK.

Förändring (MSEK)	2002/03	2001/02
Omsättning	–2 700	273
Personalkostnader	525	–185
Övriga kostnader	2 990	358
Omräkning av rörelsekapital	–112	207
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	123	–131
Rörelseresultat	826	522
Finansnetto	282	196
Resultat före skatt	1 108	718

Valutakurseffekter i årets resultat (MSEK)	2003	2002
Omräkning av rörelsekapital	17	129
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	113	–10
Rörelseresultat	130	119
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	318	36
Resultat före skatt	448	155

Resultat i sammandrag

Kvartalsvisa uppgifter	2001		2002				2003					
	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
	MSEK											
Omsättning	12 810	51 433	13 775	17 868	16 592	16 709	64 944	13 710	15 300	14 920	13 824	57 754
Personalkostnader	–4 825	–17 792	–5 209	–5 497	–5 335	–6 311	–22 352	–5 741	–5 564	–5 165	–5 457	–21 927
Övriga rörelsekostnader	–8 107	–30 473	–7 982	–9 123	–9 127	–9 066	–35 298	–8 367	–8 128	–8 018	–7 553	–32 066
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	–122	3 168	584	3 248	2 130	1 332	7 294	–398	1 608	1 737	814	3 761
Leasingkostnader flygplan	–658	–2 425	–878	–1 050	–932	–887	–3 747	–832	–719	–729	–655	–2 935
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	–780	743	–294	2 198	1 198	445	3 547	–1 230	889	1 008	159	826
Avskrivningar	–711	–2 443	–651	–715	–781	–806	–2 953	–753	–780	–773	–740	–3 046
Resultatandelar i intresseföretag	–98	–70	–328	–12	3	–72	–409	25	27	4	–17	39
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	1	–24	0	1	829	–13	817	0	0	0	651	651
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	465	1 165	–133	–118	–208	139	–320	50	136	559	–96	649
Rörelseresultat, EBIT	–1 123	–629	–1 406	1 354	1 041	–307	682	–1 908	272	798	–43	–881
Resultat från övriga aktier och andelar	0	1	0	–24	4	–160	–180	–17	8	0	8	–1
Finansnetto	–24	–512	–40	–291	–405	–216	–952	49	–193	–234	–210	–588
Resultat före skatt, EBT	–1 147	–1 140	–1 446	1 039	640	–683	–450	–1 876	87	564	–245	–1 470
Skatt	155	103	99	–100	–102	370	267	174	–1	196	–364	5
Minoritetsandelar	–5	–27	25	29	–32	29	51	103	–20	–61	28	50
Resultat efter skatt	–997	–1 064	–1 322	968	506	–284	–132	–1 599	66	699	–581	–1 415

SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR				EGET KAPITAL OCH SKULDER			
MSEK	Not	2003	2002	MSEK	Not	2003	2002
Anläggningstillgångar				Eget kapital	23		
Immateriella anläggningstillgångar	12	2 810	3 169	Bundet eget kapital			
Materiella anläggningstillgångar	13			Aktiekapital		1 645	1 645
Byggnader och mark		1 258	2 687	Bundna reserver		5 566	6 417
Flygplan		22 410	24 144	Fritt eget kapital			
Reservmotorer och reservdelar		3 151	3 112	Fria reserver		7 338	7 258
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		270	412	Årets resultat		-1 415	-132
Övriga inventarier och fordon		1 584	1 922	Summa eget kapital		13 134	15 188
Pågående nyanläggningar		285	234	Minoritetsintressen	23	112	166
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	748	1 172	Avsättningar			
		29 706	33 683	Pensioner och liknande förpliktelser		50	47
Finansiella anläggningstillgångar	15			Uppskjuten skatteskuld	11	3 273	3 606
Kapitalandelar i intresseföretag	16	604	505	Övriga avsättningar	24	1 565	1 791
Långfristiga fordringar						4 888	5 444
hos intresseföretag	17	247	314	Långfristiga skulder	25		
Aktier och andelar	18	125	191	Förlagslån	26	742	915
Pensionsmedel, netto	19	6 656	6 298	Obligationslån	27	6 249	5 371
Uppskjuten skattefordran	11	1 413	1 553	Övriga lån	28	13 723	15 036
Andra långfristiga fordringar		1 207	1 132	Långfristiga skulder till intresseföretag	29	2	0
		10 252	9 993	Övriga skulder		139	330
Summa anläggningstillgångar		42 768	46 845			20 855	21 652
Omsättningstillgångar				Kortfristiga skulder			
Varulager och förråd	20	1 277	1 407	Kortfristig del av långfristiga lån		2 116	804
Förskott till leverantörer		9	3	Kortfristiga lån	31	5 981	7 552
		1 286	1 410	Förskott från kunder		187	165
Kortfristiga fordringar				Leverantörsskulder		3 462	4 259
Kundfordringar		4 168	5 147	Skulder till intresseföretag		16	61
Fordringar hos intresseföretag		95	69	Skatteskulder		83	152
Övriga fordringar		2 898	1 577	Trafikavräkningsskuld	32	2 715	3 582
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	994	1 041	Övriga skulder		2 057	2 298
		8 155	7 834	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	5 669	5 487
Kortfristiga placeringar	22	8 000	9 672			22 286	24 360
Kassa och bank		1 066	1 049	SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		61 275	66 810
Summa omsättningstillgångar		18 507	19 965	Synligt eget kapital per aktie (SEK) ¹		79,84	92,33
SUMMA TILLGÅNGAR		61 275	66 810	Poster inom linjen			
				Ställda panter	34	1 252	985
				Ansvarsförbindelser	35	604	503
				Hyresförpliktelser	36		

¹ Beräknat på 164 500 000 aktier.

Kommentarer till balansräkningen

Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har minskat under år 2003 med 8,3%, från 66 810 MSEK till 61 275 MSEK. Byggnader och mark har i huvudsak på grund av genomförda fastighetsförsäljningar under 2003 minskat med 1 429 MSEK.

Minskning av immateriella tillgångar, 359 MSEK, härrör från förvärvsgoodwill, 152 MSEK, utvecklingskostnader inom IT-området och övriga immateriella tillgångar, 201 MSEK, avskrivningar, -407 MSEK, samt netto av kursdifferenser och avyttringar m.m., -305 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan minskade med 1 734 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i Boeing 737, Airbus A320/A330 och de Havilland Q400 inklusive tidigare gjorda förskottsbetalningar med totalt 2 818 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar, 1 506 MSEK, och restvärde avyttrade flygplan m.m., 3 046 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmateriell minskade under året med 424 MSEK. Förskott till Boeing, Bombardier och Airbus har tagits i anspråk med 428 MSEK i samband med flygplansleveranser under året. För övriga leveranser har inanspråktagits 41 MSEK. Förskott avseende kommande leveranser har erlagts med 172 MSEK. Finansiella kostnader har aktiverats med 19 MSEK och omräkningsdifferens på grund av en svagare USD har reducerat värdet med 132 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 99 MSEK till 604 MSEK. Årets resultatandelar efter skatt var 31 MSEK. Förvärv av Estonian Air var 176 MSEK. Därutöver har andelarna minskat med 108 MSEK på grund av nedskrivning, utdelning, valutakursförändringar m.m.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelserna och hänsyn tas till samtliga fonderade medel.

Per 31 december 2003 uppgick bokförda pensionsmedel, netto till 6 656 (6 298) MSEK (se vidare not 19).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 9 066 (10 721) MSEK, eller 14,8% (16,0%) av balansomslutningen.

Eget kapital

Eget kapital minskade med 2 054 MSEK, till 13 134 (15 188) MSEK. Utöver årets resultat efter skatt bestod förändringen av omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag. Soliditeten var vid årsskiftet 22% (23%) och avkastning på synligt eget kapital uppgick till -10% (-1%).

Skulder

Av de totala skulderna var 28 866 (29 782) MSEK räntebärande.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2003 till 11 466 (11 574) MSEK. SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 13 104 (12 050) MSEK.

Den finansiella nettoskulden exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 18 122 (17 872) MSEK.

Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var per 31 december 2003, 1,37 (1,16).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade poäng i koncernens olika lojalitetsprogram uppgick per 31 december 2003 till 825 (929) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 42 112 (45 136) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 43 388 (43 587) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 0% (4%).

Förändring i eget kapital år 2003

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2002	1 618	6 588	7 338	15 544
Effekt vid konsolidering av intresseföretag			-389	-389
Ändrad redovisningsprincip i intresseföretag m.m.		-11	15	4
Valutakursdifferens		-55	19	-36
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen		-66	-355	-421
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		-275	275	0
Årets resultat			-132	-132
Nyemission	27	170		197
Eget kapital 31 december 2002	1 645	6 417	7 126	15 188
Valutakursdifferens		-533	-108	-641
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen		-533	-108	-641
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		-318	318	0
Övrigt			2	2
Årets resultat			-1 415	-1 415
Eget kapital 31 december 2003	1 645	5 566	5 923	13 134

SAS koncernens kassaflödesanalys

Kommentarer till kassaflödesanalysen

MSEK	Not	2003	2002
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		-1 470	-450
Avskrivningar		3 046	2 953
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	37	-1 329	-1 075
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	38	-246	663
Betald skatt		-279	-273
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		-278	1 818
Förändring av:			
Varulager och förråd		147	275
Rörelsefordringar		798	1 999
Rörelseskulder		-2 056	-1 954
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		-1 111	320
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-1 389	2 138
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Flygplan		-2 390	-7 200
Reservmateriel		-427	-814
Byggnader, inventarier och övrig utrustning		-992	-793
Aktier och andelar, goodwill m.m.		-473	-354
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-172	-493
Förvärv av dotterföretag	39	-34	-265
Summa investeringar		-4 488	-9 919
Avyttring av dotterföretag	40	884	733
Försäljning av anläggningstillgångar		4 656	5 375
Omräkningsdifferenser m.m.		192	-53
Kassaflöde från investeringsverksamheten		1 244	-3 864
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyemission		-	197
Upplåning, amortering och förtida inlösen inkl. valutakursdifferenser - netto		-496	1 098
Övriga finansiella fordringar/skulder - netto		-1 009	-898
Förändring av minoritetsintresse		-5	388
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 510	785
Årets kassaflöde		-1 655	-941
Likvida medel vid årets början	41	10 721	11 662
Likvida medel vid årets slut	41	9 066	10 721

SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick till -278 (1 818) MSEK. Rörelsekapitalet ökade med 1 111 (minskade med 320) vilket resulterade i att kassaflödet från den löpande verksamheten blev -1 389 (2 138) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 4 488 (9 919) MSEK. Här ingår leveransbetalningar om 2 390 MSEK avseende en Airbus A330, fyra Airbus A320, en Boeing 737 och tre deHavilland Q400 samt förskottsbetalningar till flygplansleverantörer med 172 MSEK.

Investeringar i aktier och andelar uppgick till 210 MSEK vilket inkluderar 176 MSEK för 49% i AS Estonian Air. I immateriella tillgångar, exklusive goodwill i under året förvärvade dotterföretag, har investerats 263 MSEK.

Förvärv av dotterföretag avser förvärv av Adena (Jetpak), Novia (SAS Cargo) och Air Maintenance Estonia. Total köpeskilling uppgick till 42 MSEK och efter avdrag för likvida medel i de förvärvade företagen på 7 MSEK påverkades koncernens kassaflöde med 34 MSEK.

I december slöts avtal med Computer Sciences Corporation om försäljning av Scandinavian IT Group. Betalningstransaktionerna genomförs efter årsskiftet vilket innebär att årets påverkan på koncernens kassaflöde inskränktes till -241 MSEK som är de likvida medlen i det avyttrade dotterföretaget. I slutet på året såldes Fastighets AB Solna Haga som innehöll Frösundaviksfastigheten för 1 125 MSEK. Dessutom har Rezidor SAS Hospitality avvecklat sitt engagemang vid Stanstedflygplatsen utanför London genom att avyttra SAS Hotel Stansted Ltd.

Försäljning av anläggningstillgångar genererade 4 656 (5 375) MSEK varav försäljningslikvider vid avyttringar av flygplan uppgick till 2 988 (5 220) MSEK. Sale and leaseback av fyra Airbus A320, två Boeing 737 samt åtta deHavilland Q400 har genomförts under året och vidare har tre Douglas MD-80 och fyra Fokker F28 sålts. Försäljning av fastigheter gav 1 553 (29) MSEK varav 1 079 MSEK avser fastigheter i Danmark, 311 MSEK fastigheter i Sverige och 157 MSEK fastigheter i Norge. Aktier och andelar avyttrades för 115 (126) MSEK.

De finansiella skulderna minskade med 496 MSEK under år 2003, vilket i huvudsak är ett netto av nyupplåning om drygt 2 500 MSEK och amortering samt lösen av lån. Övriga finansiella tillgångar ökade med 1 009 MSEK vilket inkluderar cirka 400 MSEK ökade pensionsmedel, netto.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel med 1 655 MSEK.

Segmentrapportering

Resultat per affärsområde*														
	Scandinavian Airlines		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels		Koncern-gemensamt & eliminerings		SAS koncernen	
RESULTATRÄKNING	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Extern försäljning	30 088	35 906	17 214	17 373	4 346	4 954	2 494	3 148	3 467	3 472	145	91	57 754	64 944
Försäljning mellan rörelsegrenar	1 576	1 257	301	152	9 504	15 674	2 282	2 904	91	98	-13 754	-20 085	0	0
Total omsättning	31 664	37 163	17 515	17 525	13 850	20 628	4 776	6 052	3 558	3 570	-13 609	-19 994	57 754	64 944
Personalkostnader	-7 816	-6 622	-4 045	-3 923	-6 108	-7 406	-1 342	-1 828	-1 468	-1 373	-1 148	-1 200	-21 927	-22 352
Övriga kostnader	-22 347	-27 226	-11 182	-10 213	-7 134	-12 388	-3 106	-3 753	-2 215	-2 011	13 918	20 293	-32 066	-35 298
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR per rörelsegren	1 501	3 315	2 288	3 389	608	834	328	471	-125	186	-839	-901	3 761	7 294
Leasingkostnader flygplan	-1 328	-1 702	-1 754	-2 007	0	-38	0	0	0	0	147	0	-2 935	-3 747
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA per rörelsegren	173	1 613	534	1 382	608	796	328	471	-125	186	-692	-901	826	3 547
Avskrivningar	-1 427	1 312	-560	-479	-451	-501	-259	-312	-138	-124	-211	-225	-3 046	-2 953
Resultatandelar i intresseföretag	65	67	-5	-482	0	-9	-17	-19	19	34	-23	0	39	-409
Realisationsvinster	113	-436	117	63	0	0	0	-6	4	6	1 066	870	1 300	497
Rörelseresultat EBIT per rörelsegren	-1 076	-68	86	484	157	286	52	134	-240	102	140	-256	-881	682
Resultat från övriga aktier och andelar	5	0	-30	-159	0	0	0	-27	15	0	9	6	-1	-180
Finansiella poster, netto	-672	-964	-123	-205	-90	-27	-19	-23	-28	-17	344	284	-588	-952
Resultat före skatt, EBT	-1 743	-1 032	-67	120	67	259	33	84	-253	85	493	34	-1 470	-450
Ofördelade resultatposter														
Skatt på årets resultat													5	267
Minoritetsandelar													50	51
Resultat efter skatt													-1 415	-132
ÖVRIGA UPPLYSNINGAR														
Tillgångar	30 792	34 340	11 148	12 399	7 021	7 904	1 605	3 190	2 568	2 478	7 537	5 994	60 671	66 305
Kapitalandelar	-81	-112	581	507	7	7	0	4	90	96	7	3	604	505
Totala tillgångar	30 711	34 228	11 729	12 906	7 028	7 911	1 605	3 194	2 658	2 574	7 544	5 997	61 275	66 810
Summa skulder	23 040	25 207	7 427	8 325	4 884	5 398	887	1 846	2 055	1 565	9 848	9 281	48 141	51 622
Årets investeringar	1 033	6 169	1 970	1 618	494	1 165	177	408	576	265	245	429	4 495	10 054

* Från fjärde kvartalet 2002 redovisar SAS koncernen resultatet uppdelat på fem affärsområden mot tidigare fyra affärsområden 2001.

Geografisk uppdelning										
	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Passagerarintäkter	12 590	15 875	3 857	5 280	17 153	18 819	4 979	5 804	38 579	45 778
Frakt- och postintäkter	641	811	193	166	316	311	1 470	1 548	2 620	2 836
Charterintäkter	55	51	0	-	3 268	2 899	0	-	3 323	2 950
Övriga trafikintäkter	542	419	220	180	870	686	310	219	1 942	1 504
Totala trafikintäkter	13 828	17 156	4 270	5 626	21 607	22 715	6 759	7 571	46 464	53 068
Övriga rörelseintäkter			Danmark	Norge	Sverige	Europa	Nordamerika	Asien	Övrigt	Total
År 2003			1 614	4 235	2 302	2 041	101	111	886	11 290
År 2002			1 996	4 538	2 233	2 082	160	127	740	11 876

Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

SAS koncernens bokslut är upprättat enligt god redovisningssed i Sverige, vilket innebär att de finansiella rapporterna är upprättade i enlighet med Årsredovisningslagen (ÅRL) och rekommendationer och uttalanden från Redovisningsrådet (RR). För redovisning av pensioner tillämpas IAS19/RR29 i förtid. Nya rekommendationer från Redovisningsrådet med ikraftträdande från och med 2003 har tillämpats men har ej medfört någon väsentlig påverkan på koncernens resultat, ställning och egna kapital. Koncernens tilläggsupplysningar har däremot utökats väsentligt med anledning av rekommendationernas ikraftträdande. De nya rekommendationerna är RR22, RR25, RR26 och RR27.

Koncernens resultat och finansiella ställning vid tillämpning av International Accounting Standards (IAS) rekommendationer, framgår av not 44.

Koncernredovisning

SAS koncernens redovisning omfattar moderbolaget SAS AB och samtliga företag i vilka SAS direkt eller indirekt äger mer än 50% av rösttalet eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande.

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 koncernen har ett betydande inflytande i normalfallet, gäller där SAS ägande uppgår till minst 20% och högst 50%, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till verkligt värde enligt en upprättad förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade verkliga värdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS koncernens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

Konsolidering av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB görs genom sammanläggning av samtliga tillgångar och skulder till de värden de upptagits till i respektive enhet.

Minoritetsintressen i ej helägda dotterföretag beräknas på basis av dotterföretagens 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 koncernmässiga överrespektive undervärden.

I SAS koncernens resultaträkning redovisas, som resultatandelar, andelen i intresseföretagens resultat före skatt justerat för eventuella avskrivningar på - eller upplösningar av - koncernmässiga över- respektive undervärden. Som resultatandel från intresseföretag redovisas även nedskrivningar av kapitalandelar.

Internvinster elimineras baserat på koncernens andel i intresseföretaget.

Omräkning av utländska dotterföretag

SAS koncernens samtliga dotterbolag klassificeras som självständiga. Vid omräkning av utländska dotterbolags bokslut till svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterbolagens samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs och samtliga

poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS koncernens eget kapital. Den valutaexponering som uppstår vid omräkning av de utländska dotterbolagen säkras ej.

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. Fordringar och skulder som valutakurssäkra redovisas till säkrad kurs.

Tillgångar i form av flygplan omvärderas ej, men då flygplan anskaffas och marknadsvärderas i utländsk valuta (USD) exponeras tillgångsmassan för valutarisk. Genom att koppla finansiering, i motsvarande valuta (USD), till investeringen minimeras effekterna från valutakursförändringar. Finansieringen utgör en säkringstransaktion då den effektivt motverkar värdeförändring i underliggande tillgång såväl vid ingäendet som under säkringsperioden. De specifika tillgångar och skulder som omfattas av säkringen redovisas till valutakursen vid anskaffningstidpunkten. Vid avyttring redovisas valutakurseffekterna hänförliga till den underliggande tillgången som del av realisationsresultat.

Valutakurser			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			2003	2002	2003	2002
Danmark	DKK	100	122,15	123,75	122,79	123,28
Norge	NOK	100	108,05	125,95	114,23	122,00
USA	USD		7,28	8,83	8,09	9,73
Storbritannien	GBP		12,91	14,15	13,19	14,57
Schweiz	CHF	100	582,85	632,35	600,51	624,28
Japan	JPY	100	6,80	7,40	6,97	7,76
EMU-länder	EUR		9,09	9,19	9,12	9,16

Finansiella instrument

Presenterade verkliga värden baseras på marknadspriser och allmänt vedertagna metoder. Vid värdering har officiella marknadsnoteringar på balansdagen använts. Omräkning till SEK har skett till noterad valutakurs på balansdagen.

Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde på likviddagen och värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på balansdagen. Räntetäckter periodiseras och redovisas under övriga finansiella poster.

Kortfristiga låneskulder

Kortfristiga skulder utgörs av kortfristig del av den räntebärande långfristiga låneskulden, det vill säga den del av lånen som amorteras under kommande räkenskapsår, samt övriga kortfristiga räntebärande skulder. Skulderna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde på likviddagen inklusive upplupen ränta. Räntekostnader periodiseras och redovisas löpande över resultaträkningen.

Långfristiga låneskulder

Långfristiga skulder utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Skulderna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde på likviddagen inklusive upplupen ränta. Eventuell över-/underkurs ingår i anskaffningsvärdet och periodiseras över skuldens löptid. Räntekostnader periodiseras och redovisas löpande över resultaträkningen.

Valutaderivat

De utestående valutaderivat som har ingåtts i syfte att säkra valuta-

exponeringen i den finansiella nettoskulden och som valutamässigt värderas, redovisas i resultatet. Inga valutaderivat ingås i spekulativt syfte. Utestående valutaderivat (valutaterminskontrakt, valutawapavtal och valutaoptioner) värderas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och -förluster redovisas över resultatet. Termispremier periodiseras över kontraktets löptid och redovisas i räntenettet. Optionspremier periodiseras över kontraktets löptid och redovisas som finansiell kostnad/intäkt.

Valutaderivat som ingåtts i syfte att säkra valutaexponeringen i prognostiserade kommersiella nettoflöden och investeringar säkringsredovisas. För att säkringsredovisning skall få tillämpas måste effektivitet kunna påvisas vid ingåendet och under säkringsperioden. Dessutom måste flödet kunna bedömas inträffa med stor sannolikhet.

Valutakurseffekter på säkringstransaktioner redovisas i resultatet vid samma tidpunkt som valutakurseffekterna på den säkrade underliggande positionen (investeringar eller valutaflödet) resultatredovisas.

Räntederivat

Räntederivat (ränteswapavtal, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) och futures) ingås i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntestruktur. Räntederivatens resultat effekt (netto) av ränteutgifter och räntekostnader redovisas löpande under räntenettet. För utestående räntederivat redovisas upplupen ränta.

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 görs.

Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill, aktiverade kostnader för systemutveckling samt övriga immateriella tillgångar. Koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

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. Övrig goodwill skrivs av på 5 år. Den förväntade nyttjandeperioden för goodwill provas 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 hänförts, 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 systemutveckling 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 med start då tillgången är färdig att tas i bruk.

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.

Avskrivningar baseras på nedanstående förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20*
Reservmaterial och reservdelar	20*
Verkstadsinventarier och serviceutrustning 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 leasade 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 leasade 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 anläggningstillgångarna 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.

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, förutsatt att värdenedgången bedöms vara bestående. 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 om principer för koncernredovisning och konsolidering.

Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventuell tillgångar

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.

Avsättning för omstruktureringskostnader görs när beslut tagits och detta tillkännagivits. Kostnaderna uppstår primärt för anställda som blivit uppsagda och arbetsbefriade under uppsägning.

Pensionsförpliktelser

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

För de pensionsordningar, där arbetsgivaren 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 koncernen 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 estimatavvikelse och planändringar. Planändringar och avvikelse mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. Ackumulerade estimatavvikelse på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och amorteras inte. Då den ackumulerade avvikelsen överstiger denna 10%-gräns amorteras det överskjutande beloppet över en 15-års period vilket motsvarar den genomsnittliga återstående anställningstiden.

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 trafikavräkningsskuden täcker sålda biljetter som bedöms förbli utnyttjade. Ärligen görs en uppskattning av utnyttjade biljetters förväntade andel av trafikavräkningsskuden. Denna reserv intäkt förs 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 rörliga marginalkostnader som är förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av medlemmarnas innesående 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 uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas i normalfallet för samtliga skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas inom en treårsperiod mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjutna skatteskulder 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.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto-redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

Segmentrapportering

Information lämnas för affärsområden och geografiska marknader. Informationen baseras på SAS koncernens redovisningsprinciper och koncernens interna rapportering till företagsledningen.

Primära segment utgörs av SAS koncernens fem affärsområden (Scandinavian Airlines, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses och Hotels) samt koncerngemensamma funktioner och koncernelimineringar. Alla verksamheter, antingen de är juridiska bolag eller affärsenheter ska ha affärsmässiga relationer med kunder och leverantörer inom koncernen.

Koncernens resultaträkning visas per affärsområde till resultat före skatt, EBT. Skatt samt minoritetsandelar fördelas ej per affärsområde.

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.

Sekundära segment utgörs av SAS koncernens geografiska marknader och intäkterna fördelas på de geografiska marknader där verksamhet bedrivs.

Trafikintäkter från inrikes trafik inom Danmark, Norge respektive Sverige allokteras till inrikes. Trafik mellan de tre länderna hänförs till Intraskandinaviskt. Övriga trafikintäkter allokteras till det geografiska område där destinationen ligger.

Övriga intäkter allokteras till geografiskt område baserat på

- kundens geografiska placering, till exempel varor som exporteras till en kund i annat land.
- den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs, till exempel träning i flygsimulatorer eller övernattnings på hotell.

Tillgångar fördelade per geografisk area omfattar inte koncernens flygbolag, då huvuddelen av deras tillgångar utgörs av flygplan med därtill hörande reservdelar. Då flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa tillgångar.

Noter/tilläggsupplysningar

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

Not 1 - Förändring av in- och utfasningskostnader

In- och utfasningskostnader avseende flygplan redovisas från och med 1 januari 2003 som rörelsekostnader. Endast kostnader direkt relaterade till avyttring av flygplan ingår i realisationsresultatet. Jämförelsetal för föregående år har ej korregerats. Föregående år uppgick in- och utfasningskostnader till 574 MSEK.

Not 2 - Omsättning

	2003	2002
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	38 579	45 778
Frakt	2 229	2 439
Post	391	397
Övriga trafikintäkter	5 265	4 454
Övriga rörelseintäkter:		
Varuförsäljning	1 726	2 096
Datatjänster	2 010	2 152
Logiintäkter	1 767	1 864
Restaurangintäkter	1 174	1 165
Administrationssystemtjänster	2 343	2 332
Markttjänster	5 787	6 249
Distributionssystemtjänster	355	663
Tekniskt underhåll	5 440	5 751
Flygsimulatorutbildning	554	622
Terminal- och speditionstjänster	977	955
Försäljningskommissioner	161	5 539
Övriga rörelseintäkter	2 747	3 688
Koncernelimineringar	-13 751	-21 200
	57 754	64 944

Not 3 - Personalkostnader

Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2003 inom SAS koncernens var 34 544 (35 506).

Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 8 689 (9 192), i Norge 10 535 (11 407) samt i Sverige 8 470 (9 318).

	2003		2002	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	5 581	3 108	5 729	3 463
Norge	6 202	4 333	6 683	4 724
Sverige	4 912	3 558	5 154	4 164
Storbritannien	319	343	209	324
Tyskland	265	314	174	186
Frankrike	113	134	152	130
Finland	252	277	190	380
Belgien	166	109	162	106
Spanien	1 708	1 723	1 272	1 412
USA	103	175	110	175
Övriga länder	385	464	227	380
Totalt	20 006	14 538	20 062	15 444
Totalt män och kvinnor	34 544		35 506	

Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen

	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter	96	92%
VD och andra ledande befattningshavare	114	88%

Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 21 133 (21 357) MSEK varav sociala avgifter 2 689 (2 533) MSEK och pensioner 2 384 (1 875) MSEK.

Forts. not 3

	2003		2002	
	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)
SAS AB	30*	16 (9)	12	2 (2)
SAS konsortiet	9 920	3 211 (1 489)	10 600	2 719 (1 172)
Övriga dotterföretag	6 110	1 846 (886)	6 337	1 687 (701)
SAS koncernen totalt	16 060	5 073 (2 384)**	16 949	4 408 (1 875)

* Från och med 1 november 2003 har de flesta koncerngemensamma funktioner överförs från SAS konsortiet till SAS AB. Antalet personer som är anställda i moderbolaget är 153.

** Pensionskostnaden för styrelse, VD och vice VD i SAS koncernens företag uppgick till 30 (15) MSEK. Ökningen jämfört med 2002 är i huvudsak hänförlig till Rezidor SAS Hospitality. SAS har förpliktelser gentemot tidigare VD avseende pensionsåtagande med 2 500 TSEK per år. Förpliktelsen upphör per 30 juni 2004.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2003		2002	
	Styrelse, VD och vice VD (varav variabel lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD och vice VD (varav variabel lön)	Övriga anställda
SAS AB	14 (2)	16	12 (1)	-
SAS konsortiet	- (-)	9 920	- (-)	10 600
Konsortiet SAS Commuter	2 (-)	479	2 (-)	531
Blue1	1 (-)	110	1 (-)	102
Widerøe's Flyveselskap	2 (-)	787	2 (-)	797
Braathens	7 (1)	1 038	13 (-)	1 383
Spanair	12 (-)	847	11 (-)	767
Newco Airport Services	4 (-)	130	4 (-)	112
Rezidor SAS Hospitality	5 (0)	1 012	10 (3)	1 061
SAS Cargo Group	3 (1)	681	2 (0)	505
Scandinavian IT Group	0 (-)	679	0 (-)	757
SAS Flight Academy	1 (0)	76	1 (0)	79
European Aeronautical Group	2 (0)	53	1 (-)	25
Övriga dotterföretag	9 (0)	170	10 (0)	161
SAS koncernen totalt	62 (4)	15 998	69 (4)	16 880

Pensionskostnader

	2003	2002
Förmånsbaserade pensionsordningar	1 123	763
Premiebaserade pensionsordningar	1 261	1 112
Summa	2 384	1 875

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

Principer

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode enligt bolagsstämans beslut. För arbete i styrelsekommittéer utgår ej särskilt arvode.

SAS koncernens överordnade ersättningspolicy syftar till att erbjuda kompensations som möjliggör att ledande befattningshavare och övriga medarbetare kan rekryteras och behållas samt förbli motiverade att göra sitt bästa för SAS koncernen.

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell för ledare och medarbetare bygger på följande fyra hörnstenar:

- Lönesättningen skall vara individuell och differentierad
- Lönesättning skall vara nationell och marknadsanpassad
- Lönesättningen skall vara ett viktigt chefsinstrument för att nå verksamhetens mål
- Lönesättningen skall stimulera till professionell och personlig utveckling

SAS koncernen tillämpar en kompensationsmodell för ledande befattningshavare, vissa andra ledare och specialister som innebär att en del av den totala ersättningen skall vara prestationsbaserad. För de medarbetare som omfattas av modellen skall fördelningen av lönen i en fast och prestationsbaserad variabel del stå i proportion till befattningens ansvar och befogenhet. En på konkreta mål baserad variabel lön är ett viktigt styrverktyg och avser att säkerställa och premiera att ledande befattningshavares prioriteringar överensstämmer med koncernens övergripande mål och strategier.

Forts. not 3

Kompensationsmodellen innehåller två komponenter: Personlig lön och resultatlön.

Den personliga lönen fastställs i två komponenter:

- En fast årlig baslön som fastställs utifrån befattningens IPE-värdering, den marknadslösen som befattningen betingar och den kompetens och prestation personen ifråga har respektive visar.
- En prestationsbaserad variabel lön som maximalt kan utgå med 14,4 - 32,0% (för VD och en medlem av koncernledningen 37,5%) av basårslönen och som är baserad på personliga mål. Vid full måluppfyllelse utgår variabel lön med 80% av den maximala variabla lönen. Maximal variabel lön utgår endast om satta mål överträffas.

Utfallet av den variabla lönen fastställs utifrån uppnåendet av de mål som överenskommit mellan medarbetaren och dennes överordnade i ett målkontrakt, som skall ha både kvalitativa och kvantitativa mål, samt avse både företagsspecifika och personliga mål, med särskild tonvikt på ekonomiska mål. Verkställande direktören fastställer årligen målkriterierna för sina direktrapporterande och beslutar efter samråd med kompensationskommittén om utbetalning av den variabla lönedelen.

Utbetalning av den variabla lönen sker efter det att SAS koncernens helårsresultat fastställs.

I tillägg till den personliga lönen fastställs en resultatlön som är beroende av SAS koncernens resultat. Full resultatlön kan endast utbetalas om koncernen uppnår det budgeterade resultatet ("EBT before gains") förutsatt att detta är ett positivt resultat. Resultatlön betalas aldrig om resultatet är negativt. Resultatlön kan utgå med 4,4 - 8,0% (för VD 12,5%) av basårslönen.

SAS AB följer NBK's regler rörande information om ledande befattningshavares förmåner. Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören ingår i Group Management och utgör SAS koncernledning.

Styrelsen

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 10 april 2003 fastställdes att totalt arvode skulle utgå till bolagsstämموvalda ledamöter med oförändrat belopp, dvs. 2 150 TSEK. Därutöver har inom ramen för bolagsstämmans beslut ersättning till de av arbetstagarna utsetta styrelseledamöterna och suppleanterna fastställts till ett i förhållande till 2002 oförändrat belopp om 1 350 TSEK. Under 2003 har således till ledamöterna och suppleanterna i SAS AB:s styrelse utgått ersättning med totalt 3 500 TSEK, varav 550 TSEK till styrelsens ordförande, 400 TSEK till vice ordföranden, 300 TSEK vardera till de övriga sju ordinarie styrelseledamöterna samt 75 TSEK till envar av de sex arbetstagsuppleanterna.

Ingen av styrelseledamöterna har under 2003 varit anställd i SAS koncernen med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Ingen styrelseledamot, som inte är anställd i SAS koncernen, har erhållit någon ersättning eller förmån från något bolag i SAS koncernen utöver i flygbranschen sedvanliga reseförmåner och det arvode som erhållits för styrelsearbetet.

Styrelsen har underrättat nomineringskommittén i SAS AB om att samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter - om de blir omvalda vid ordinarie bolagsstämma - önskar få sina styrelsearvoden för 2004 reducerade med 10%. Också arbetstagarrepresentanterna i styrelsen har beslutat att fr.o.m. 2004 reducera sina styrelsearvoden med 10%.

Verkställande direktören tillika koncernchefen

Lön och värdet av förmåner utgivna under 2003 till SAS AB:s verkställande direktör, som även är koncernchef, har uppgått till totalt 10 455 TSEK, varav 2 485 TSEK avser variabel lön för år 2002 som fastställdes och utbetalades under 2003, samt 710 TSEK avser ersättning för arbetet som tf. chef för Scandinavian Airlines för perioden 1 juli 2002 - 14 februari 2003.

Maximal möjlig prestationsbaserad variabel lön och resultatlön för verkställande direktören är 50% av fast årslön och målkriterierna för den variabla lönedelen fastställs årligen av styrelsen på rekommendation av kompensationskommittén. Kriterierna omfattar såväl budget- och resultatmässiga mål som organisatoriska och affärsmässiga mål som är olika viktade. Den variabla lönedelen utbetalas årligen i efterskott efter styrelsens godkännande av årsboksutslaget för SAS koncernen för det aktuella verksamhetsåret och efter av styrelsen fastställd måluppfyllelse. Eftersom SAS koncernens resultat de senaste åren varit negativt har ingen resultatlön utgått. Den variabla lönedelen och resultatlönen är inte tjänstepensionsgrundande.

Verkställande direktörens fasta årslön för 2003 uppgick till 7 100 TSEK. På förslag av verkställande direktören har styrelsen i SAS AB beslutat reducera den fasta årslönen fr.o.m. den 1 januari 2004 med 10% till 6 390 TSEK.

Tabellen nedan visar verkställande direktörens löneutveckling sedan anställningsåret 2001:

År	Årsbaslön	Variabel lön	Resultatlön
2001	6 400 TSEK ¹	1 125 TSEK ²	0
2002	7 100 TSEK ³	2 485 TSEK ⁴	0
2003	7 100 TSEK	⁵	0
2004	6 390 TSEK ⁶	fastställs 2005	fastställs 2005

Forts. not 3

¹ VD påbörjade sin anställning i SAS den 1 april 2001, varför det under 2001 utbetalades fast årslön motsvarande nio månader, dvs. 4 800 TSEK.

² Variabel lön avseende nio månader under 2001, som utbetalades 2002, och som var förutbestämd i anställningsavtalet och fastställdes oberoende av SAS koncernens resultat eller personliga mål.

³ Lönejusteringen infördes med effekt fr.o.m. den 1 juli 2002.

⁴ Variabel lön för 2002, som utbetalades 2003. Den variabla lönen för 2002 utgjorde 35% av den fasta årslönen. I beloppet ingår inte den extraordinära ersättning om 710 TSEK som utbetalades under 2003 för uppdraget som tillförordnad chef för Scandinavian Airlines under perioden 1 juli 2002-14 februari 2003. Principerna för arvoderingen av detta särskilda uppdrag redovisades i årsredovisningen för räkenskapsåret 2002. Den period för vilken ersättning fastställdes begränsades enligt överenskommelse till andra halvåret 2002.

⁵ Den variabla lönen för 2003 kommer att fastställas av styrelsen under första halvåret 2004. Någon resultatlön kommer inte att utbetalas, eftersom SAS koncernens resultat för 2003 blev negativt. Enligt särskild överenskommelse mellan koncernchefen och styrelsen skall den variabla lönen för 2003 ej överstiga den variabla lönen för 2002 även om utvärderingen av målkriterierna för 2003 utvisade en måluppfyllelse överstigande 35% av den fasta årslönen.

⁶ Den fasta årslönen har reducerats med 10% fr.o.m. den 1 januari 2004.

Verkställande direktörens pensionsålder är 62 år under 2003. (Från den 1 januari 2004 ändrades verkställande direktörens pensionsålder till 65 år). Ålderspensionen, som är livsvarig, är en förmånsbaserad pensionsordning. Intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Vid full intjänning (minst 180 månaders anställningstid från inträdet i planen) uppgår pensionen till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp (f.n. 1 158 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Förutsatt att verkställande direktören kvarstår i sin befattning till uppnådd pensionsålder kommer den tidigare tjänstetidsfaktorn 0,6333 (dvs. 63,33% av full intjänning), som baserades på en pensionsålder om 62 år, att öka till 0,8333 som följd av höjningen av pensionsålder. Verkställande direktörens pensionsförmåner omfattar utöver ålderspension också sjukpension intill ordinarie pensionsålder och efterlevandepension under 10 år.

Uttryckt i 2003 års nivå utgör maximal ålderspension från 62 år 1 830 TSEK/år, vilket utgör cirka 26 % av den fasta årslönen. Pensionen är inte samordnad med tidigare intjänad pensionsrätt. Under 2003 har kostnaderna för verkställande direktörens pensionsförmåner, som beräknats på en pensionsålder om 62 år, uppgått till 2 564 TSEK (beräknat enligt IAS 19), vilket utgör cirka 36 % av den fasta pensionsgrundande lönen. Som en effekt av den fr.o.m. 2004 höjda pensionsåldern kommer de årliga kostnaderna för verkställande direktörens pensionsförmåner att minska.

Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och 12 månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av sina åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande en och halv gånger den då gällande fasta årslönen (dvs. 18 månadslöner). Om ny anställning erhålls inom 30 månader efter uppsägning från SAS AB:s sida skall utfallande avgångsvederlag minska med erhållen ersättning från sådan ny anställning, dock med maximalt 50% av avgångsvederlaget. Avgångsvederlag utgår ej vid uppsägning från verkställande direktörens sida.

Andra ledande befattningshavare

Lön och värdet av förmåner utgivna under 2003 till andra ledande befattningshavare, vilket omfattar koncernledningsmedlemmarna Sören Belin, Gunilla Berg, John S. Dueholm, Gunnar Reitan, och Bernhard Rikardsen, uppgick till totalt 19 036 TSEK. Det har under 2003 inte skett någon ökning av den fasta årslönen för dessa personer. Att det samlade beloppet väsentligt överstiger det belopp som redovisades för 2002 beror på att John S. Dueholm och Gunilla Berg anställdes i SAS den 1 september 2002 respektive 16 september 2002 samt att Sören Belin tillträdde sin befattning i SAS koncernledning den 15 februari 2003.

Någon resultatlön kommer inte utbetalas med avseende på verksamhetsåret 2003, eftersom SAS koncernens resultat var negativt.

De ledande befattningshavarna har på eget initiativ reducerat sina fasta årslöner med 10 % fr.o.m. den 1 januari 2004.

Pensionsåldern för de ledande befattningshavarna är 60 år. Pensionsförmånerna för denna grupp är dels förmånsbaserad (tre personer), dels premiebaserad (två personer). Den förmånsbaserade pensionsordningen innebär att intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivån vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp/norskt grundbelopp (f.n. 1 158 TSEK/1 700 TNOK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Med pensionsgrundande lön avses årlig fast lön med tillägg av genomsnittet

Forts. not 3

av utbetald prestationsbaserad variabel lön och resultatlön under de senaste tre åren. Den premiebaserade ordningen innebär att ett fast procenttal av den fasta årslönen inbetalas till pension. I det ena fallet betalas 20% och i det andra fallet 21,5%. Skillnader i procentsatser beror bl.a. på olika individuella förutsättningar vid inträde i pensionssystemet. SAS totala pensionskostnad för 2003 för kategorin andra ledande befattningshavare har uppgått till 6 962 TSEK, varav 3 223 TSEK avser förmånsbaserade pensionsordningar och 3 739 TSEK avser premiebaserade pensionsordningar. Pensionsförmånen är fribrevsbildande.

Avgångsvederlag för andra ledande befattningshavare fastställs enligt huvudsakligen samma principer som för verkställande direktören, dock med de skillnader att,

- I avgångsvederlag inte utgår om befattningshavaren erbjudits annan anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen.
- II avgångsvederlaget uppgår till belopp motsvarande två fasta årslöner.
- III avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag kan maximalt uppgå till en årslön, och
- IV avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom ägarförändringar eller organisatoriska förändringar.

Uppsägningstiden är 12 månader (i ett fall sex månader) vid uppsägning från SAS ABS sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

Aktierelaterade ersättningar

Några aktiekursrelaterade incitamentsprogram finns inte i SAS koncernen och har därför inte tilldelats någon befattningshavare i SAS koncernen.

Övrigt

Övriga typiska chefsavtal i SAS koncernen baseras på de principer som framgår under rubriken "Principer" ovan med den skillnaden att den totala variabla delen av den personliga lönen för denna grupp (inklusive finansiella resultatmål) varierar mellan 14,4 - 26,4%, vid 100% måluppfyllelse, av basårslönen. Någon resultatlöns för 2003 kommer inte att utbetalas.

Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjäning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd i SAS högsta ledning vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp (1 158 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Med pensionsgrundande lön avses årlig fast baslön med tillägg av genomsnittet av utbetald prestationsbaserad variabel lön och resultatlön under de senaste tre åren. Alternativt tillhandahålls en premiebaserad ordning. För dansk och norsk anställd i SAS koncernens högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionssystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

Avgångsvederlag utgår enligt samma principer som för kategorin andra ledande befattningshavare.

Verkställande direktören och andra ledande befattningshavare har normalt inte rätt till arvoden för styrelseuppdrag i SAS koncernen eller i företag som SAS koncernen har ägarintressen i eller samarbete med. I det fall styrelsearvode trots detta skulle utgå är arvodet inte knutet till anställningen i SAS koncernen och utbetalas därför i förekommande fall direkt från berört bolag till styrelserepresentanten.

Utöver löner och ersättningar som beskrivs ovan har inga transaktioner med närstående kretsen förekommit.

Berednings- och beslutsprocessen

Frågan om styrelsens arvoden bereds av nomineringskommittén, som består av åtta representanter valda vid bolagsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på bolagsstämman av nomineringskommittén.

Den av styrelsen inrättade kompensationskommittén har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor, samt fastställa de huvudprinciper och ramvillkor som skall gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive variabel lön och principer för avgångsvederlag) för koncernledning och andra ledande befattningshavare i SAS koncernen.

Kompensationskommittén har under året givit styrelsen rekommendationer gällande övergripande principer för ersättningspolicies i SAS koncernen, innefattande bl.a. principerna och nivåerna för variabel lön, samt ersättningen till verkställande direktören för 2003. Styrelsen har diskuterat kompensationskommitténs rekommendationer och fattat beslut i enlighet därmed. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören efter samråd med kompensationskommittén. Kompensationskommittén har sammanträtt vid fyra tillfällen under året.

Not 4 - Övriga rörelsekostnader

	2003	2002
Leasingkostnader	2 935	3 747
Försäljningsomkostnader	1 452	2 825
Flygbränsle	4 743	4 938
Lufftarstavgifter	5 842	5 893
Måltidskostnader	2 226	2 242
Hanteringskostnader	2 553	2 584
Tekniskt flygplansunderhåll	2 650	3 164
Data- och telekommunikationskostnader	2 377	2 689
Kostnad sålda varor, inkl. koncessionsavgifter	1 327	1 562
SAS Trading övriga rörelsekostnader	124	167
REZSAS övriga rörelsekostnader	2 189	1 978
Övrigt	6 583	7 256
Summa	35 001	39 045

Not 5 - Avskrivningar

	2003	2002
Goodwill	134	107
Övriga immateriella tillgångar	273	219
Flygplan	1 506	1 425
Reservmotorer och reservdelar	244	240
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	136	154
Övriga inventarier och fordon	544	589
Pågående nyanläggningar	-	-1
Byggnader och inredningar	208	219
Markanläggningar	1	1
Summa	3 046	2 953

Not 6 - Resultatandelar i intresseföretag¹

	2003	2002
British Midland PLC ²	-52	-95
Skyways Holding AB	4	-21
Air Greenland A/S ³	27	12
airBaltic Corporation A/S	4	1
AS Estonian Air ⁴	3	-
Travellink AB ⁵	-40	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	25	27
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Polygon Group Ltd ⁶	0	-21
Cimber Air A/S ⁷	-	-81
Spanair S.A. ⁸	-	-300
Newco Airport Services S.A. ⁹	-	-5
Aerolineas Baleares S.A. ¹⁰	10	1
Tradevision AB	-	-9
Casino Copenhagen K/S	18	23
ZAO St. Petersburg	3	-1
SNR Amsterdam Hotel CV	-	18
Övriga	-3	2
Summa¹¹	39	-409

¹ Resultatandelar i intresseföretag redovisas före skatt.

² Resultatandelen inkluderar avskrivning på goodwill med -7 (-9) MSEK samt korrigering avseende föregående års resultat med 6 (-22) MSEK.

³ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 16 (7) MSEK.

⁴ AS Estonian Air förvärvades i september 2003.

⁵ Travellink AB ingick i SAS koncernen som dotterföretag till och med december 2003. I resultatandelen ingår nedskrivning av lån med 23 MSEK.

⁶ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -(-16) MSEK.

⁷ Cimber Air A/S såldes i februari 2003.

⁸ Spanair ingår i SAS koncernen som dotterföretag från mars 2002. I föregående års resultatandel ingår resultat november - december 2001 och januari - februari 2002.

⁹ Newco ingår i SAS koncernen som dotterföretag från mars 2002.

¹⁰ Aerolineas Baleares S.A. ingår i SAS koncernen som dotterföretag från januari 2003. Resultatandelen för 2003 avser korrigering av föregående års resultat.

¹¹ Här ingår avskrivning av goodwill med totalt 18 (23) MSEK.

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

Not 7 - Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	2003	2002
Airbus A320	108	56
Airbus A330	-	26
Airbus A340	-	3
Boeing 737	60	72
Douglas MD-80	22	-
Fokker F28	-10	5
deHavilland Q400	32	102
Infasningskostnader nya flygplanstyper	-	-237
Utfasningskostnader i samband med försäljning av flygplan	-	-337
Hotellfastigheter	4	-
Övriga fastigheter	433	-10
Summa	649	-320

In- och utfasningskostnader avseende flygplan redovisas från och med 1 januari 2003 som rörelsekostnad. Se not 1.

Not 8 - Resultat från övriga aktier och andelar

	2003	2002
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andelar	29	4
Nedskrivning av aktier	-30	-184
Summa	-1	-180

Not 9 - Ränteutgifter och liknande resultatposter

	2003	2002
Ränteutgifter	1 084	1 097
Valutakursdifferenser, netto	318	36
Övriga finansiella intäkter	12	13
Summa	1 414	1 146

I ränteutgifter ingår 743 (632) MSEK avseende terminspremier vid valutaderivat.

Not 10 - Räntekostnader och liknande resultatposter

	2003	2002
Räntekostnader	1 906	1 979
Valutakursdifferenser, netto	0	0
Övriga finansiella kostnader	96	119
Summa	2 002	2 098

I räntekostnader ingår 943 (850) MSEK avseende terminspremier vid valutaderivat.

Not 11 - Skatt

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

	2003	2002
Aktuell skatt	-113	-61
Uppskjuten skatt	126	312
Skatt hänförlig till moderbolaget och dess dotterföretag	13	251
Skatt hänförlig till andelar i intresseföretag	-8	16
Total	5	267

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Forts. not 11

Skattekostnaden för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2003	2003 (%)	2002	2002 (%)
Resultat före skatt	-1 470		-450	
Skatt enligt vägd skattesats i Danmark, Norge och Sverige (28,6%)	420	-28,6	128	-28,6
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-691	47,0	-45	10,0
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	265	-18,0	82	-18,2
Skatter hänförliga till tidigare år	11	-0,7	98	-21,8
Effekt beroende på andra skattesatser i länder utanför Danmark, Norge och Sverige	-	-	4	-0,7
Skatteintäkt/-kostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	5	-0,4	267	-59,3

Uppskjuten skatteskuld/skattefordran

	2003	2002
Uppskjuten skatteskuld	3 273	3 606
Uppskjuten skattefordran	-1 413	-1 553
Uppskjuten skatteskuld, netto	1 860	2 053

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats under 2003.

	2003	2002
Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:		
Anläggningstillgångar	2 486	2 704
Avsättningar	45	107
Periodiseringsfond	78	208
Övriga temporära skillnader	1 030	916
Skattemässiga underskottsavdrag	-366	-329
	3 273	3 606

	2003	2002
Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:		
Skattemässiga underskottsavdrag	1 596	1 700
Avsättningar/fordringar	40	317
Övriga temporära skillnader	-223	-464
	1 413	1 553

Uppskjuten skatteskuld, netto

	2003	2002
Uppskjuten skatteskuld, netto	1 860	2 053
Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:		
Ingående balans	2 053	3 312
Nettoskattefordran i förvärvade/sålda företag	-15	-961
Förändring enligt resultaträkningen	-126	-312
Kursdifferenser m.m.	-52	14

Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december 1 860 2 053

Per balansdagen har koncernen utnyttjade underskottsavdrag uppgående till totalt 5 650 (7 190) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 1 793 (2 030) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras på de för varje enhet upprättade affärsplanerna. För underskottsavdrag uppgående till 336 (334) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen har 4 607 MSEK förfallotidpunkt 2013 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.

Not 12 - Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	2 685	983	1 470	1 156	4 155	2 139
Investeringar	152	1 495	201	198	353	1 693
Företagsförvärv ¹	-	-	-	110	-	110
Försäljning/utrangering	-	-	-68	-	-68	-
Företagsförsäljning ²	-	-	-54	-	-54	-
Omklassificeringar ³	-	114	-83	6	-83	120
Valutakursdifferenser	-172	93	-5	-	-177	93
Utgående ackum. ansk. värde	2 665	2 685	1 461	1 470	4 126	4 155
Ingående avskrivning	-386	-277	-585	-333	-971	-610
Årets avskrivning	-134	-107	-273	-219	-407	-326
Företagsförvärv ¹	-	-	-	-30	-	-30
Försäljning/utrangering	-	-	16	-	16	-
Företagsförsäljning ²	-	-	2	-	2	-
Omklassificeringar ³	-	-	42	-3	42	-3
Valutakursdifferenser	13	-2	2	-	15	-2
Utgående ackum. avskrivning	-507	-386	-796	-585	-1 303	-971
Ingående nedskrivning	-	-	-15	-14	-15	-14
Valutakursdifferenser	-	-	2	-1	2	-1
Utgående nedskrivning	-	-	-13	-15	-13	-15
Utgående planenligt restvärde	2 158	2 299	652	870	2 810	3 169

¹ Föregående års förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Spanair.

² Under året avyttrades Scandinavian IT Group.

³ Av årets omklassificeringar övriga tillgångar svarar Travellink för netto -69 MSEK.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt

	2003		2002		Goodwill	2003		2002	
Goodwill	2 158	2 299			Spanair	961	1 000		
Aktiverade systemutvecklingskostnader	544	765			Braathens	688	846		
Utvecklingsprojekt	70	68			Widerøe	142	175		
Hysesrätter m.m.	38	37			Newco	104	111		
Summa restvärde	2 810	3 169			Goodwill i affärsområde Hotels	124	74		
					Aeronautical Services Group	46	48		
					Air Maintenance Estonia	23	-		
					Club de Vacaciones	20	24		
					Aerolineas Baleares	15	-		
					Blue1	14	15		
					Novia	12	-		
					Övrigt	9	6		
					Summa goodwill	2 158	2 299		

Not 13 - Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader & mark		Flygplan ¹		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	4 625	4 618	31 937	26 465	4 725	3 814	1 477	1 262
Investeringar	42	50	2 390	7 200	460	814	58	138
Företagsförvärv ³	-	113	-	155	4	389	6	77
Aktiverade räntor ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-1 332	-253	-3 516	-5 433	-428	-241	-48	-47
Företagsförsäljning ⁵	-595	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	161	43	428	3 393	-36	-92	-73	31
Valutakursdifferenser	-173	54	-374	157	-65	41	-34	16
Utgående ackum. ansk. värde	2 728	4 625	30 865	31 937	4 660	4 725	1 386	1 477
Ingående avskrivning	-1 920	-1 904	-7 793	-6 718	-1 613	-1 416	-1 065	-903
Årets avskrivning	-209	-220	-1 506	-1 425	-244	-240	-136	-154
Företagsförvärv ³	-	-58	-	-43	-	-42	-1	-51
Försäljning/utrangering	412	203	697	388	313	73	46	41
Företagsförsäljning ⁵	187	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	79	-	60	7	34	12	14
Valutakursdifferenser	75	-20	147	-55	28	-22	28	-12
Utgående ackum. avskrivning	-1 455	-1 920	-8 455	-7 793	-1 509	-1 613	-1 116	-1 065
Ingående nedskrivning	-18	-	-	-69	-	-	-	-
Företagsförvärv ⁶	-	-18	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-	-	-	69	-	-	-	-
Valutakursdifferenser	3	-	-	-	-	-	-	-
Utgående nedskrivning	-15	-18	-	0	-	-	-	-
Utgående planenligt restvärde	1 258	2 687	22 410²	24 144	3 151	3 112	270	412
	Övriga inventarier & fordon		Pågående nyanläggningar		Förskott anläggnings- tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	6 372	6 841	234	166	1 172	4 110	50 542	47 276
Investeringar	256	267	639	338	172	493	4 017	9 300
Företagsförvärv ³	1	38	-	14	-	377	11	1 163
Aktiverade räntor ⁴	-	-	-	-	19	11	19	11
Försäljning/utrangering	-398	-860	-1	-2	-14	-	-5 737	-6 836
Företagsförsäljning ⁵	-811	-158	-331	-	-	-	-1 737	-158
Omklassificeringar	276	160	-261	-281	-469	-3 457	26	-203
Valutakursdifferenser	-236	84	5	-1	-132	-362	-1 009	-11
Utgående ackum. ansk. värde	5 460	6 372	285	234	748	1 172	46 132	50 542
Ingående avskrivning	-4 437	-4 879	-	-1	-	-	-16 828	-15 821
Årets avskrivning	-544	-589	-	1	-	-	-2 639	-2 627
Företagsförvärv ³	-1	-40	-	-	-	-	-2	-234
Försäljning/utrangering	371	826	-	-	-	-	1 839	1 531
Företagsförsäljning ⁵	695	153	-	-	-	-	882	153
Omklassificeringar	-117	155	-	-	-	-	-98	342
Valutakursdifferens	168	-63	-	-	-	-	446	-172
Utgående ackum. avskrivning	-3 865	-4 437	-	0	-	-	-16 400	-16 828
Ingående nedskrivning	-13	-	-	-	-	-	-31	-69
Företagsförvärv ⁶	-	-13	-	-	-	-	-	-31
Försäljning/utrangering	-	-	-	-	-	-	-	69
Valutakursdifferens	2	-	-	-	-	-	5	-
Utgående nedskrivning	-11	-13	-	-	-	-	-26	-31
Utgående planenligt restvärde	1 584	1 922	285	234	748	1 172	29 706	33 683

¹ Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2003 uppgick till 56 661 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 34 115 MSEK.

² Uppskattat marknadsvärde, exklusive optioner, i svenska kronor understeg på balansdagen 31 december 2003 bokfört värde med 384 MSEK. Differensen har främst uppkommit genom en lägre USD-kurs jämfört med 2002. Förändringen bedöms inte varaktigt, då övervärdet motsvarar första kvartalets avskrivningar år 2004, varför justering av bokfört värde ej gjorts. Föregående år översteg marknadsvärdet, exklusive optioner, bokfört värde med 841 MSEK.

³ Årets förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Air Maintenance Estonia, Adena och Novia. Föregående år förvärvades Spanair och Thales.

⁴ Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 2,0% (2,5%).

⁵ Under året avyttrades Scandinavian IT Group, Fastighets AB Solna Haga och SAS Hotel Stansted Ltd. Föregående år avyttrades SMART.

⁶ 2002 avser korrigerig av förvärvsbalans Braathens.

Av tidigare års flygplansanskaffningar har sex Douglas MD-90, åtta Airbus A321 och sex Airbus A340/330 förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 10 år. Under 2003 förvärvades en Airbus A330 genom finansiell leasing om en löptid på 10 år.

Med avseende på finansiellt leaseade 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 21 (20) finansiellt leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 10 731

(10 419) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 16 flygplan till ett värde om 3 478 MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 2 265 MSEK, att betrakta som finansiellt leaseade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2003	2002
Ägda	11 679	13 725
Finansiellt leaseade	10 731	10 419
Bokfört värde	22 410	24 144

Forts. not 13

Finansiell leasing

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till tio år. Dessutom finns det finansiella leasingavtal avseende flygplansmotorer med kvarvarande löptider på upp till två år och avseende maskiner och inventarier med kvarvarande löptider på upp till fem år.

Leaseavgifterna består dels av minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. I de fall leaseavgifterna baseras på en rörlig ränta ingår dessa i minimileaseavgifterna enligt den vid avtalets början gällande räntan. Framtida förändringar av räntan ingår i de variabla avgifterna. Totalt erlagda leaseavgifter uppgick till 725 (1 140) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med -22 (-29) MSEK.

Vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar förekommer ej.

Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Flygplansmotorer		Maskiner & inventarier	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Anskaffningsvärde	12 032	11 188	65	142	78	73
Avgår ackumulerade avskrivningar	-1 301	-769	-9	-18	-38	-13
Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar	10 731	10 419	56	124	40	60

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen.

	2003		2002	
	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.
Förfallotidpunkt:				
Inom ett år	743	735	728	718
1-5 år	3 117	2 848	3 840	3 561
Över 5 år	5 327	3 840	7 210	3 238
Summa	9 187	7 423	11 778	7 517

Operationell leasing

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	2003	Flygplan 2002	Maskiner & inventarier 2003	2002
	Anskaffningsvärde	2 742	1 347	18
Avgår ackum. avskr.	-888	-210	-18	-18
Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar	1 854	1 137	0	0

Not 15 - Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Långfristiga fordr. hos intresseföretag		Aktier & andelar		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillg.	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	505	1 128	314	950	427	439	6 298	5 172	3 135	2 332	10 679	10 021
Tillskott	176	7	-	4	34	24	742	1 086	359	413	1 311	1 534
Företagsförvärv ¹	-	-	-	-	-	4	-	-	-	1 131	-	1 135
Resultatandel	31	-393	-	-	-	-	-	-	-	-	31	-393
Försäljning	-26	-112	-	-	-138	-3	-	-	-	-	-164	-115
Företagsförsäljning ²	-	-	-	-	-	-30	-185	-16	-	-17	-185	-63
Amortering	-	-	-7	-	-	-	-	-	-341	-371	-348	-371
Utdelning	-21	-40	-	-	-	-	-	-	-	-	-21	-40
Omklassificeringar	16	-30	-6	-566	-5	1	-	-	-360	-313	-355	-908
Valutakursdifferenser	-77	-78	-54	-74	-6	-8	-199	56	-82	-40	-418	-144
Övrigt	-	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23
Utgående ackum. ansk. värde	604	505	247	314	312	427	6 656	6 298	2 711	3 135	10 530	10 679
Ingående avskrivning	-	-	-	-	-76	-78	-	-	-	-	-76	-78
Försäljning	-	-	-	-	76	-	-	-	-	-	76	-
Valutakursdifferens	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2
Utgående ackum. avskrivning	-	-	-	-	0	-76	-	-	-	-	0	-76
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-160	-2	-	-	-450	-435	-610	-437
Årets nedskrivning	-	-	-	-	-30	-184	-	-	-	-18	-30	-203
Företagsförsäljning ²	-	-	-	-	-	26	-	-	-	-	-	27
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	358	-	358	-
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	3	-	-	-	1	3	4	3
Utgående nedskrivning	-	-	-	-	-187	-160	-	-	-91	-450	-278	-610
Utgående restvärde	604	505	247	314	125	191	6 656	6 298	2 620	2 685	10 252	9 993

¹ Föregående års förändring som följd av företagsförvärv avser koncernens köp av Spanair. ² Under året avyttrades Scandinavian IT Group. Föregående år avyttrades SMART.

Forts. not 13

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 88 (61) MSEK.

Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen 2003 och 2002:

	2003	2002
Inom ett år	144	105
1-5 år	154	140
Över 5 år	-	3
Summa	298	248

Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2004	2005	2006	2007
Flygplan	895	320	400	909
Övriga inköpsåtaganden	29	43	-	-
Summa	924	363	400	909

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

Taxeringsvärden

Byggnader	2003	2002
Frosundavik, del av Haga 2:8	-	686
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	29	29
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	150	139
Night Stop, del av Arlanda 2:1	10	10
Summa	189	864

Not 14 - Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2003	2002
Airbus	555	810
Boeing	181	244
Bombardier	1	1
Övrigt	11	117
Summa	748	1 172

Not 16 - Kapitalandelar i intresseföretag

	Organisationsnr.	Säte	SAS koncernens innehav kapitalandel %	Kapitalandel 2003	2002
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	147	226
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	84	84
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	95	80
airBaltic Corporation A/S	324575	Riga, Lettland	47,2	71	75
AS Estonian Air ¹	10076042	Tallinn, Estland	49,0	183	-
Travellink AB ²	556596-2650	Stockholm, Sverige	49,9	0	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	156	165
Eliminering av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd				-238	-277
Polygon Group Ltd	33173	St.Peters Port, Guernsey	30,8	3	4
Cimber Air A/S ³	409619	Sönderborg, Danmark	-	-	21
Aerolineas Baleares S.A. ⁴	A07988728	Palma de Mallorca, Spanien	-	-	19
Casino Copenhagen K/S	15751274	Köpenhamn, Danmark	50,0	42	45
SAS Royal Viking Hotel	556068-3871	Stockholm, Sverige	-	-	10
TTB Leisure Luxury Hotels	99088707	Cape Town, Sydafrika	50,0	10	6
ZAO St Petersburg	76679	St Petersburg, Ryssland	24,8	38	36
Övrigt				13	11
Summa				604	505

¹ AS Estonian Air förvärvades i september 2003.

² Travellink AB, tidigare dotterföretag rapporteras som intresseföretag från december 2003.

³ Cimber Air A/S såldes under februari 2003.

⁴ Aerolineas Baleares S.A. ingår i SAS koncernen som dotterföretag från januari 2003.

Andelar i intresseföretag redovisas hos ägarföretaget genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. Koncernens eget kapital uppgick per balansdagen, 2003-12-31 till 13 134 MSEK. Om andelar i intresseföretag hade redovisats enligt anskaffningsmetoden hade koncernens eget kapital uppgått till 13 412 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 34 (44), Skyways Holding AB 64 (69), airBaltic Corporation A/S 64 (74) MSEK och AS Estonian Air med 128 (-) MSEK.

Not 17 - Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2003	2002
airBaltic Corporation A/S	36	44
Commercial Aviation Leasing Ltd	211	270
Summa	247	314

Not 18 - Aktier och andelar

	Antal aktier/ andelar	%	Nominellt värde 1 000-tal	MSEK Bokfört värde
Aktier och andelar				
Aerexchange Ltd, Dallas	50 000	9,4	USD 5 000	50
Ferî Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	270 000	10,0	USD 2 700	20
Doriscus Enterprise Ltd, Limassol	2 040 000	16,0	EUR 2 040	19
RBS Hotellis AS, Tallinn	570	14,1	EEK 570	17
Al Quseir Hotel Company, Al Quseir City	6 000	20,0	EGP 6 000	15
Övriga				4
Summa aktier och andelar				125

Not 19 - Pensionsmedel, netto

	2003	2002
Pensionsmedel, netto, överfonderade ordningar	8 010	7 576
Pensionsmedel, netto, underfonderade ordningar	-1 354	-1 278
Summa	6 656	6 298

De flesta pensionsordningar 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 och i Norge hos Vital. Personalen i Danmark har i huvudsak premiebaserade lösningar.

Forts. not 19

Den normala pensionsåldern för ej flygande personal följer i huvudsak respektive lands regler för allmän pensionering. 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 frivilligt förtida avgång med pension från tidigast 55 år. SAS har även utfäst sig att för piloter vilka förlorar sin licens betala pension fram till ordinarie pensionsålder, 60 år. Kabinpersonal anställd i Sverige försäkras med 65 års pensionsålder men vid fyllda 50 år sänks pensionsåldern till 60 år. Det uppskattade nuvärdet för samtliga dessa åtaganden inkluderas i SAS beräknade totala pensionsförpliktelser.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Följande långsiktiga ekonomiska förutsättningar för SAS koncernen utgör ett vägt genomsnitt:

	2003	2002
Diskonteringsränta	6,2%	6,7%
Långsiktig avkastning	7,4%	8,1%
Inflation	2,2%	3,0%
Framtida lönejustering	3,1%	3,0%
Framtida justering av löpande pensioner	2,2%	3,0%

För de största pensionsordningarna i Sverige och Norge är följande ränteparametrar använda:

Diskonteringsränta	6,0% (6,7%) i Sverige och 6,5% (6,9%) i Norge
Långsiktig avkastning	7,5% (8,8%) i Sverige och 7,5% (8,2%) i Norge

Dessa parametrar ger i enlighet med IAS19/RR29 uttryck för koncernens långsiktiga bedömning av nivån i pensionsordningarna.

Till följd av det lägre allmänna ränteläget har tidigare under året gjorts en genomgång av samtliga parametrar inklusive amorteringstiden av estimatavvikelser.

Utgångspunkten har varit att diskonteringsräntan skall avspeglade ett långsiktigt antagande om ränta på statsobligationer. Mot bakgrund av historisk utveckling över olika cykler har 6% i Sverige och Danmark och 6,5% i Norge bedömts realistiskt. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntan på avkastning av fonderade medel med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive räntebärande värdepapper. För Sverige och Norge har 7,5% bedömts vara en realistisk förväntan på långsiktig avkastning. För Danmark har 7% bedömts rimligt mot bakgrund av en något mer konservativ placeringsstrategi.

Forts. not 19

Inflationsantagande har gjorts med 2% i Sverige och Danmark samt 2,5% i Norge. Framtida lönejustering har lagts en procentenhet över inflationsantagandet i syfte att inkludera en reallöneökning i beräkningarna av pensionsförpliktelserna.

Amorteringstiden för estimatavikelser vilka överstiger det högsta av 10% av förpliktelser eller fonderade medel har samtidigt förändrats från 5 år till 15 år. Förändringarna har gjorts med verkan från 1 januari 2003. Den tidigare nyttjade amorteringstiden, 5 år, var konservativ men i kombination med högre ränteaftaganden har det dock varit balans i redovisningen av koncernens pensionskostnader under tidigare år.

Effekt på 2003 års bokslut av förändrade parametrar och amorteringstid avseende estimatavikelser är:

Balansposter

Fonderade medel	-200
Pensionsförpliktelser	-900
Differens fonderade medel och förpliktelser	-1 100

Resultatposter

Årets pensionsintjäning	-85
Ränta på pensionsavsättningar	+65
Avkastning på fonderade medel	-170
Amortering av estimatavikelser	+190

Netto 0

En märkbar reduktion av fonderade medel skedde under 2002 speciellt i de försäkringsbolag där de svenska och norska pensionsordningarna är säkrade. Detta har sin grund i utvecklingen på kapitalmarknaden såväl i Skandinavien som internationellt. Överfonderingen i den svenska ITP-planen har reducerades kraftigt. Om marknaden inte fortsätter att återhämta sig under de kommande åren kommer det att få som konsekvens att pensionskostnaderna relativt sett kommer att öka för SAS koncernen. SAS koncernen fick under 1999 identifierad en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i Alecta i Sverige om 3 063 MSEK. Per den 31 december 2003 var 1 280 MSEK outnyttjat.

Förmånsbaserade pensionsordningar	2003	2002
Årets pensionsintjäning	-1 125	-1 056
Ränta på pensionsavsättningar	-1 373	-1 443
Årets förväntade avkastning på fonderade medel	1 673	1 992
Årets amorteringar av estimatavikelser och planändringar	-298	-256

Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar -1 123 -763

Den faktiska avkastningen för 2003 avseende de försäkrade pensionsordningarna förväntas bli högre än för de senaste två åren och nära nivån för den beräknade avkastningen.

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjäning.

I bokslutet är förpliktelserna i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen här nedan. I posten "ej resultatförda belopp" ingår estimatavikelser och aktuariemässiga beräkningsdifferenser samt planändringar. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas och estimatavikelser amorteras över femton år då dessa överstiger 10% av det största av pensionsförpliktelserna eller pensionsmedlen.

Status per 31 december	2003	2002	2001
Fonderade medel	23 754	24 138	27 268
Pensionsförpliktelser	-23 062	-22 894	-21 941
Differens fonderade medel och förpliktelser	692	1 244	5 327
Ej resultatförda planändringar samt estimatavikelser			
inklusive verklig avkastning ¹	5 964	5 054	-155
Bokförd tillgång	6 656	6 298	5 172

¹ varav estimatavikelser 5 816 (4 775)

I vissa pensionsordningar har den verkliga avkastningen varit lägre än koncernens beräknade långsiktiga avkastning om 7,4% vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimatavikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna var under år 2002, -4,4% och under 2001, 2,4%. För 2003 är de slutliga beräkningarna inte klara, men avkastningen beräknas bli cirka 9%. Den kraftiga förändringen mellan 2001 och 2002 beror på nedgång av värdet på fonderade medel.

Forts. not 19

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelser och netto bokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	Förpliktelser (PBO)	Differens fonderade medel/förpliktelser	Pensions medel, netto
Pensionsplaner i Sverige	11 634	8 391	3 243	4 816
Pensionsplaner i Norge	8 339	10 151	-1 812	1 386
Övriga pensionsplaner	3 781	4 520	-739	454
Total	23 754	23 062	692	6 656

Av netto pensionsmedel representerar planer vilka skall finansieras över rörelseresultatet samt planer som är underfonderade 397 MSEK i Sverige, 1 792 MSEK i Norge samt 739 MSEK i övriga länder.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltningstillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimatavikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2003	2002
Ingående balans	6 298	5 172
Årets resultatpåverkan	-1 123	-763
Inbetalda premier	2 204	2 116
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-542	-254
Förändring av estimatavikelser samt pensionsplaner	18	-29
Valutakurseffekt	-199	56
Utgående balans	6 656	6 298

Av totala pensionsförpliktelser 23 062 (22 894) MSEK var 21 131 (21 135) MSEK fonderade och 1 931 (1 759) MSEK ofonderade.

Not 20 - Varulager och förråd

	2003	2002
Förråd, flygmateriel	947	939
Förråd, övrigt	95	147
Varulager	235	321
Summa	1 277	1 407
Värderat till anskaffningskostnad	1 200	1 388
Värderat till nettoförsäljningsvärde	77	19
Summa	1 277	1 407

Not 21 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2003	2002
Förutbetalda kostnader	599	658
Upplupna intäkter	395	383
Total	994	1 041

Not 22 - Kortfristiga placeringar

	Bokfört värde 2003	Verkligt värde 2003	Bokfört värde 2002
Statsskuldväxlar	3 209	3 211	2 978
Bostadscertifikat	1 748	1 748	0
Depositioner	2 742	2 742	5 144
Företagscertifikat	99	99	1 242
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	202	202	308
Summa	8 000	8 002	9 672

Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen.

Not 23 - Eget kapital och minoritetsintressen

	Aktie- kapital	Överk- fond	Kapital- andelsfond	Ovr. bundna reserver	Ack. kursdiff. bundna res.	Fritt eget kapital	Ack. kurs- diff fria res.	Totalt eget kap.
Utgående balans 2001-12-31	1 618	488	193	5 114	793	6 828	510	15 544
Nyemission	27	170	-	-	-	-	-	197
Effekt vid konsolidering								
av intresseföretag	-	-	-	-	-	-389	-	-389
Valutakursdifferens	-	-	-	-	-55	-253	272	-36
Förskjutning bundet/fritt kapital	-	-	-65	-224	14	283	-8	0
Andrad redovisningsprincip i								
intresseföretag m.m.	-	-	-	-11	-	15	-	4
Årets resultat	-	-	-	-	-	-132	-	-132
Utgående balans 2002-12-31	1 645	658	128	4 879	752	6 352	774	15 188
Valutakursdifferens	-	-	-	-	-533	326	-434	-641
Förskjutning bundet/fritt kapital	-	-	50	-367	-1	318	-	0
Övrigt	-	-	-	-	-	2	-	2
Årets resultat	-	-	-	-	-	-1 415	-	-1 415
Utgående balans 2003-12-31	1 645	658	178	4 512	218	5 583	340	13 134
Minoritetsintressen								
	2003	2002						
Ingående balans	166	263						
Minoritetsandelar i årets resultat	-50	-51						
Förvärvade/avytttrade bolag	-2	-38						
Valutakurseffekt	-2	-8						
Utgående balans	112	166						

Not 24 - Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ingående balans	772	378	929	905	90	101	1 791	1 384
Avsättningar/i anspråktaga avsättningar, netto	-178 *	15 *	-104	7	100	-18	-182	4
Förvärvade bolag	-	375	-	8	-	-	-	383
Avytttrade bolag	-30	-4	-	-	-	-	-30	-4
Valutakurseffekter	5	8	-	9	-19	7	-14	24
Utgående balans	569	772	825	929	171	90	1 565	1 791
<i>* Avsättningar</i>	<i>496</i>	<i>481</i>						
<i>I anspråktaga avsättningar</i>	<i>-674</i>	<i>-466</i>						
<i>Netto</i>	<i>-178</i>	<i>15</i>						

Årets avsättningar för omstrukturering förväntas i huvudsak tas i anspråk nästföljande år. Reserver för lojalitetsprogram förändras i takt med medlemmarnas intjänande respektive utnyttjande av poäng.

Not 25 - Långfristiga skulders förfallotid

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

	2003	2002
Förlagslån	742	915
Obligationslån	0	5 223
Övriga lån	6 669	9 553
Övriga skulder	12	25
Summa	7 423	15 716

Not 26 - 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 2003 har SAS återköpt obligationer för nominellt 17,5 miljoner schweiziska francs. Totalt återköpt är därmed 72,8 miljoner schweiziska francs varefter lånet uppgår till 127,2 miljoner schweiziska francs.

Not 27 - Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 6 249 (5 371) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld i MSEK	Lån efter valutaswap
1 000 MJPY	1,000%	01/07	68	9 MEUR
1 000 MJPY	1,120%	01/07	68	9 MEUR
5 500 MJPY	1,305%	01/07	374	54 MEUR
750 MCZK	2,530%*	01/08	210	22 MEUR
500 MEUR	6,000%	01/08	4 547	427 MEUR +63MUSD
108 MEUR	4,141%*	03/08	982	
Summa			6 249	
Avgår amorteringar 2004			0	
Summa			6 249	

*Räntesats vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta som fastställs var tredje månad.

För att hantera valutaexponeringen är lånen till viss del omlagda till andra valutor enligt ovan. Värdet av ingångna valutaswaptransaktioner ingår i bokfört värde under övriga lån, se not 28. Räntexponeringen hanteras genom att ränteswap-avtal har ingåtts för att ändra räntebindningstiden.

Not 28 - Övriga lån

	Bokfört värde 2003	Verkligt värde 2003	Bokfört värde 2002
Finansiell leasing	8 827	7 836	9 381
Övriga lån, swaptransaktioner	7 012	6 757	6 459
Summa före amortering	15 839	14 593	15 840
Avgår amortering 2004 resp. 2003	-2 116	-2 384	-804
Summa övriga lån	13 723	12 209	15 036

Förfalloprofil för övriga lån.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009>	Totalt
Finansiella leasar	535	575	1 020	429	892	5 376	8 827
Övriga lån	1 581	239	2 173	1 486	240	1 293	7 012
Totalt	2 116	814	3 193	1 915	1 132	6 669	15 839

Av ovanstående lån i utländsk valuta redovisas 6 905 (5 606) MSEK till valutakursen vid anskaffningspunkten. Lånen omfattas av säkringsredovisning och skall ses tillsammans med flygplansinvesteringar. En värdering av motsvarande lån till balansdagens valutakurs uppgår till 5 247 (4 909) MSEK.

Not 29 - Långfristiga skulder till intresseföretag

	2003	2002
airBaltic Corporation A/S	2	-
Summa	2	-

Not 30 - Finansiell riskhantering och finansiella derivat

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa valuta- och räntexponeringen.

Valutarisker

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk. *Transaktionsrisken* uppkommer när kommersiella flöden i utländsk valuta exponeras för valutakursförändringar. För att hantera den transaktionsrisk som SAS koncernen exponeras för, säkras prognostiserade kommersiella valutaflöden med hjälp av valutaderivat. Säkringsnivån skall enligt policy vara i intervallet 60-90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Per 2003-12-31 uppgick det realiserade resultatet för kurssäkrade prognostiserade kommersiella valutaflöden till -141 MSEK. Samtliga valutaderivat förfaller under 2004.

Translationsrisk uppkommer vid omräkning av balansposter i utländska valutor till följd av valutakursförändringar. För att begränsa translationsrisken anger policy att den finansiella nettoskulden huvudsakligen skall hållas i respektive bolags redovisningsvaluta. Då en väsentlig del av tillgångsmassan utgörs av flygplansflottan skall en andel av den finansiella nettoskulden hållas i USD eftersom flygplan finansieras och värderas i USD.

Ränterisker

SAS koncernen exponeras för ränterisk när marknadsvärdet på den finansiella nettoskulden (räntebärande tillgångar och skulder) påverkas vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy skall räntebindningen på den finansiella nettoskulden vara inom intervallet 1-6 år med målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen skall motsvara 3,5 år. En känslighetsanalys per 2003-12-31 visar att en förändring av marknadsräntorna med 1% påverkar SAS koncernens räntenetto med 40 MSEK nästkommande kalenderår. Beräkningen inkluderar utestående räntederivat. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var cirka 2,3 (2,9) år. Vid utgången av 2003 var räntebindningstiden 3,6 (2,8) år.

Räntexponering

	<1 år	1-5 år	>5 år	Summa
Räntebärande tillgångar	9 855	889	0	10 744
Räntebärande skulder	-20 306	-5 626	0	-25 932
Räntederivat	6 184	-1 205	-4 979	0
Summa	-4 267	-5 942	-4 979	-15 188

Forts. not 30

Vid beräkning av räntexponeringen av räntebärande skulder ingår ej upplupna räntor och effekt av säkringsredovisad skuld.

Kreditrisker

Koncernens finansiella transaktioner ger upphov till exponering för kreditrisk gentemot de finansiella motparterna. Med kreditrisk eller motpartsrisik avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. Finanspolicyen föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3 eller bättre enligt Moody's. Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettingsavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med cirka 83%. Resterande kreditexponering fördelas med 12% i övriga Europa och med 5% i USA. För kortfristiga placeringar utgörs kreditriskens storlek av det nominella beloppet och fördelar sig enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde MSEK
Aaa/P-1	3 209
Aa1/P-1	346
Aa2/P-1	2 153
Aa3/P-1	1 248
A1/P-1	945
A3/P-1	99
Totalt	8 000

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är motpartsrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplysning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för onödiga kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor.

Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försärad.

Målsättningen är att SAS koncernens likviditetsreserv skall motsvara tre månaders fasta operationella kostnader (cirka 9 000 MSEK), varav minimum 75% skall hållas i likvida medel (cirka 7 000 MSEK). SAS koncernens likvida medel skall hållas i instrument som har en god likviditet eller kort löptid. För att garantera god betalningsberedskap skall outnyttjade kontrakterade kreditlöften uppgå till motsvarande 10% av SAS koncernens prognostiserade årsomsättning med hänsyn tagen till säsongvariationer.

Kontrakterade kreditlöften

Facilitet	Motvärde i MUSD			Giltighetsperiodens utgång
	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	
Revolverande kreditfacilitet	700	300	400	maj 2004
Aircraft Finance Lease facility	300	0	300	dec 2004
Bilaterala bankfaciliteter	144	0	144	mar/apr 2004
Övriga	150	95	55	2004
Summa	1 294	395	899	
Revolverande kreditfacilitet 400 MEUR	500	0	0	Giltig maj 2004- maj 2007

För att hantera upplåningsrisken är målsättningen att SAS koncernens förfalloprofil skall fördelas jämnt över tiden så att maximalt 25% av den räntebärande bruttoskulden förfaller inom kommande tolv månader. Per 2003-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 28 866 (29 782) MSEK. Till den befintliga skulden hör inga s.k. Financial Covenants (tilläggsavtal om lånevillkor). I december 2003 tecknades ett avtal om en kreditfacilitet på 400 MEUR. Till denna hör ett visst antal villkor definierade som nyckeltal avseende främst kassaflödesmått och skuldsättningsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till cirka 3,8 (4,6) år.

Säkring av investeringar

Då flygplan anskaffas och värderas i utländsk valuta, USD, exponeras tillgångsmassan för valutarisk. Genom att koppla finansieringen till investeringen begränsas effekterna av valutakursförändringar. Eftersom finansieringen effektivt motverkar värdeförändring i den underliggande tillgången såväl vid ingående som under säkringsperioden tillämpas säkringsredovisning. En värdering av lånen till balansdagens valutakurs visar att lånets värde är 2 483 MSEK lägre än lånets bokförda värde till säkringsredovisad kurs, se vidare not 28 och not 31.

Forts. not 30

Finansiella derivat

SAS koncernen använder finansiella derivat för att uppnå önskad valuta- och räntefördelning på den finansiella nettoskulden och för att hantera valutaexponeringen i framtida kommersiella betalningsflöden samt investeringar i utländsk valuta. I syfte att anpassa räntebindningstiden används instrument såsom ränteswapavtal, futures och FRA-kontrakt (Forward Rate Agreements). Valutaterminskontrakt, valutaswapavtal och valutoptioner används för att hantera valutariskexponeringen.

Realiserade resultat effekter till följd av värdeförändringar hänförliga till valuta- och räntederivat har beaktats i resultatet löpande under året. Per den 31 december 2003 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt -98 (-135) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell. En stängning av samtliga utestående derivatinstrument per den 31 december 2003 skulle ge en positiv resultat effekt om 315 (99) MSEK.

MSEK Utestående finansiella derivat	2003			2002		
	Nominellt värde på utestående volym	Bokfört värde	Verkligt värde	Nominellt värde på utestående volym	Bokfört värde	Verkligt värde
Valutaderivat	18 038	-428	-427	12 527	-212	-207
Valutaderivat, säk- ringsredovisade	14 894	-9	684	6 324	-13	163
Räntederivat	18 308	24	-355	16 554	-9	-91
Totalt	51 240	-413	-98	35 405	-234	-135

Verkligt värde är det belopp som erhålls/erläggs vid avyttring på balansdagen av utestående finansiella instrument. Skillnaden mellan verkligt värde och det bokförda värdet utgörs av att i det bokförda värdet ingår enbart upplupen ränta för samtliga derivat och valuta effekt på de derivat som ej utgör säkringstransaktioner.

Not 31 - Kortfristiga lån

	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde
	2003	2003	2002
Revolverande kreditfaciliteter, utnyttjad del	2 596	2 595	2 658
Emitterade företagscertifikat	474	474	0
Banklån	1 338	1 340	4 110
Checkräkningskredit, utnyttjad del	73	73	199
Valutaterminskontrakt	675	675	429
Säkringsredovisad skuld	825	0	156
Summa	5 981	5 157	7 552

Säkringsredovisad skuld 825 (156) MSEK är skillnaden mellan valutakursen vid anskaffningstidpunkten och balansdagens kurs och skall ses tillsammans med flygplansinvesteringar.

Not 32 - Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Redovisnings- och värderingsprinciper sidan 68.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2003 till 371 (389) MSEK.

Not 33 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2003	2002
Semesterlöneskuld	2 008	1 999
Övriga upplupna personalkostnader	339	441
Försäljningsomkostnader	607	895
Tekniskt flygplansunderhåll	408	648
Övriga upplupna kostnader	2 060	1 418
Förutbetalda intäkter	247	86
Totalt	5 669	5 487

Not 34 - Ställda panten

	2003	2002
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Inteckningar i fast egendom	113	132
Inteckningar i flygplan	1 097	813
Företagsinteckningar	12	0
Andelar i dotterföretag	0	0
Avseende depositioner:		
Spärrade bankmedel	30	40
Summa	1 252	985

Utestående skuld per 31 december 2003 avseende inteckningar i flygplan är 650 MSEK.

I posten Andelar i dotterföretag ingår bokfört värde på SAS andelar i av SAS helägda finansieringsstrukturer avseende flygplan. För ytterligare information kring detta hänvisas till not 13.

Not 35 - Ansvarsförbindelser

	2003	2002
Swaptransaktioner	175	132
Ansvarsförbindelser, övriga	429	371
Summa	604	503

I ansvarsförbindelser ingår brutto 175 (132) 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 upplupen räntefordran på valuta- och räntekontrakt.

I managementavtalen för 30 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 2003 har garantibetalningar om 73 MSEK erlagts.

SAS koncernen är 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 36 - Hyresförpliktelser

SAS koncernens olika affärsområden har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009>
Flygplan	2 677	2 642	2 403	2 117	1 815	6 215
Hotellfastigheter	969	1 022	1 056	1 039	1 058	15 170
Övriga fastigheter	851	856	821	804	782	4 725
Maskiner och inventarier	53	35	17	14	13	16
Totalt	4 550	4 555	4 297	3 974	3 668	26 126

Hyreskontrakten löper på mellan ett och sjuttio år och enskilda objekt med årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2003 uppgår till 4 805 (5 173) MSEK, varav 179 (740) MSEK avser variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2003 vidareuthyrdes objekt för 1 (1) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrd objekt uppgår till 1 (5) MSEK.

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 288 MSEK. Avtalet löper till och med december 2009.

SAS sålde i december 2001 flygplatsrelaterade egendomar. Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate till en köpeskilling av 3 020 MSEK. SAS återhyrde samtidigt 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 2004 till 170 MSEK.

I september och december 2003 avyttrades fastigheter i Köpenhamn och Stockholm. Dessa förvärvades av Keops och Nordisk Renting till en köpeskilling om 2 122 MSEK. Fastigheterna återhyrs av SAS via operationella leasingkontrakt på 10-20 år. Hyran uppgår under 2004 till 169 MSEK.

Not 37 - Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar

	2003	2002
Realisationsvinst enligt kassaflödesanalysen	1 329	1 075
Kostnader vid in- och utfasning av flygplan	-	-574
Realisationsvinst enligt resultaträkningen	1 329	501

Not 38 - Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.

	2003	2002
Resultatandelar i intresseföretag	-39	409
Utdelningar från intresseföretag	21	40
Kostnader vid försäljning av anläggningstillgångar	-256	-6
Nedskrivning av aktier	30	184
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-19	-11
Övrigt	17	47
Summa	-246	663

Not 39 - Förvärv av dotterföretag

2003 förvärvades aktier i Adena, Novia, Aerolineas Baleares och Air Maintenance Estonia. 2002 förvärvades aktier i Spanair, Widerøe och Aeronautical Services Group. Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalyserna följande:

	2003	2002
Immateriella anläggningstillgångar	-	211
Materiella anläggningstillgångar	10	824
Finansiella anläggningstillgångar	-	1 115
Omsättningstillgångar	18	181
Kortfristiga fordringar	13	2 777
Likvida medel	7	135
Effekt vid konsolidering av intresseföretag	-	389
Minoritetsintressen	-1	413
Avsättningar	-	-207
Långfristiga skulder	-12	-1 064
Kortfristiga skulder	-36	-4 843
Summa	-1	-69
Goodwill	42	1 084
Köpeskillning	41	1 015
Betalt till spärrat konto 2001 avseende förvärv av aktier i Spanair	-	-490
Konvertering av lån till Spanair	-	-125
Likvida medel i förvärvade företag	-7	-135
Påverkan på koncernens likvida medel	34	265

Not 40 - Avyttring av dotterföretag

2003 avyttrades Scandinavian IT Group, Fastighets AB Solna Haga och SAS Hotel Stansted Ltd. 2002 avyttrades SMART.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2003	2002
Immateriella anläggningstillgångar	52	-12
Materiella anläggningstillgångar	855	5
Finansiella anläggningstillgångar	166	49
Omsättningstillgångar	61	-
Kortfristiga fordringar	235	162
Likvida medel	241	262
Minoritetsintressen	-	-18
Avsättningar	-52	-21
Långfristiga skulder	-331	-3
Kortfristiga skulder	-337	-240
Summa	890	184
Realisationsvinst exkl. försäljningskostnader	715	811
Köpeskillning	1 605	995
Ej betald köpeskillning	-480	-
Likvida medel i avyttrade företag	-241	-262
Påverkan på koncernens likvida medel	884	733

Not 41 - Likvida medel

	2003	2002
Kortfristiga placeringar	8 000	9 672
Kassa och bank	1 066	1 049
Likvida medel vid årets slut	9 066	10 721

Forts. not 41

Upplysning om betalda räntor

Under året erhållen ränta uppgick till 1 009 MSEK varav 698 MSEK avser terminspremier vid valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 1 939 MSEK varav 928 MSEK avser terminspremier vid valutaderivat.

Not 42 - 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 föränsas 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.

	2003	2002
Deloitte & Touche		
Revisionsuppdrag	13	13
Övriga uppdrag	8	7
Summa Deloitte & Touche	21	20
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	3	2
Övriga uppdrag	1	1
Summa andra revisionsföretag	4	3
Totalt	25	23

Not 43 - Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 128 (148) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 297 (340) MSEK.

Not 44 - International Accounting Standards (IAS)

SAS koncernens 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 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 värdeets 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. Resultat-effekten redovisas vid respektive kontraktets förfalltidpunkt. 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	
	2003	2002
Nettoresultat enligt svenska redovisningsprinciper	-1 415	-132
Finansiella instrument	-326	-365
Uppskjuten skatt	93	104
Nettoresultat enligt IAS	-1 648	-393
	31 december	
	2003	2002
Eget kapital enligt svenska redovisningsprinciper	13 134	15 188
Finansiella instrument	1 972	798
Uppskjuten skatt	564	-228
Eget kapital enligt IAS	15 106	15 758

Not 45 - Dotterföretag i SAS koncernen

Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde MSEK	Andel eget kapital	
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	737,1	5 901,8
SAS Norge AS	Bærum	81117670200	47 000 000	100	628,6	3 953,3
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	570,5	4 183,5
Widerøe's Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	99,6	1 381,0	442,6
Braathens AS	Bærum	910763644	32 202 450	100	1 142,9	906,1
Spanair Holding *)	Palma de Mallorca	B83180851	2 872 671	49	192,0	241,4
Spanair S.A. *)	Palma de Mallorca	EA07225154	5 449 901	49 (74)	772,0	
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	600,0	404,4
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	526,0	356,5
Jetpak Nordic AB	Stockholm	556415-6650	50 000	100	350,0	51,6
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	237,0	234,7
European Aeronautical Group AB	Stockholm	556278-5864	100 000	100	95,0	57,5
Oy Blue1 AB	Vantaa	409.619	150	100	72,0	18,9
Newco Airport Services S.A.	Madrid	A-82086646	55 000	52,4	61,0	10,1
Aerolineas de Baleares	Palma de Mallorca	A07988728	44 994	74	44,0	41,9
Air Maintenance Estonia AS	Tallinn	10865988	114 400	100	30,4	7,8
Fuerza de Ventas S.A.	Madrid	A82580093	600	100	1,0	6,5
					7 440,5	16 818,6
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	14 206,9	14 206,9
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	-	100	601,9	601,9
					14 808,8	14 808,8
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Investments A/S	Köpenhamn	25578104	300 000	100	435,4	450,7
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	239,7	274,1
Cherrydean Limited	Dublin	310983	12 633 198	100	113,2	90,1
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	12,3	4,7
SAS Investments Denmark A/S	Tårnby	427110814	9 000	100	11,3	44,8
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	11,0	37,9
SIA SIMMS DF	Riga	000347131	100	100	9,5	2,7
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	7,7	44,4
Europe Tax-Free Perfume AB	Stockholm	556053-6459	100	100	6,8	6,8
SAS Trading Latvija SIA	Riga	000412	100	100	3,1	1,5
Norwegian Aviation College ASA	Bardufoss	967.678.066	900	60	1,0	-2,4
Övriga					2,3	7,3
					853,3	962,3
<i>Ägt av Konsortiet SAS Commuter:</i>						
Scandinavian Commuter AB	Stockholm	556260-6169	1 000	100	0	124,6
<i>Ägt av SAS Investments A/S:</i>						
Rezidor SAS Hospitality A/S	Köpenhamn	25578082	70 200 000	100	448,3	603,0
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	244,9	226,3
<i>Ägt av SAS Investments Denmark A/S:</i>						
RampSnake A/S	Köpenhamn	24202941	10 500	100	30,8	14,6
SAS Trading AB	Stockholm	556406-9390	2 000	100	5,2	6,7
Copenhagen Sports and Leisure A/S	Köpenhamn	14622578	500	100	0,3	0,5
					36,3	21,8

* Spanair Holding äger 51% av aktierna i Spanair S.A. varför SAS koncernens ägarandel är 49% direkt samt 25% indirekt eller totalt 74%.

SAS AB, moderbolag

Resultaträkning			
MSEK	Not	2003	2002
Omsättning		1,4	–
Personalkostnader	1	–46,8	–10,4
Övriga externa kostnader		–27,7	–12,2
Rörelseresultat före avskrivningar		–73,1	–22,6
Avskrivningar		–0,2	–
Resultat vid försäljning av aktier i dotterföretag		537,8	–
Rörelseresultat		464,5	–22,6
Ränteutgifter och liknande resultatposter		0,4	–
Räntekostnader och liknande resultatposter		–64,1	–61,6
Resultat före skatt		400,8	–84,2
Skatt på årets resultat	2	38,4	32,0
Årets resultat		439,2	–52,2

Kassaflödesanalys			
MSEK		2003	2002
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		400,8	–84,2
Avskrivningar		0,2	–
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		–0,4	–
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		400,6	–84,2
Förändring av:			
Kortfristiga fordringar		–2,6	127,0
Kortfristiga skulder		–58,2	–3,2
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		–60,8	123,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		339,8	39,6
Investeringsverksamheten			
Inventarier		–1,6	–
Aktier och andelar		–4 546,4	–48,5
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–4 548,0	–48,5
Finansieringsverksamheten			
Ökning av låneskuld		4 937,3	196,8
Ökning av lånefordran		–729,6	–
Amortering		–	–187,3
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		4 207,7	9,5
Årets kassaflöde		–0,5	0,6
Likvida medel vid årets början		0,6	0,0
Likvida medel vid årets slut		0,1	0,6

Balansräkning			
TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2003	2002
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	3	1,6	–
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Långfristiga fordringar hos koncernföretag		729,6	–
Aktier i dotterföretag	4	7 440,5	3 070,0
Aktier i intresseföretag	5	175,9	–
Uppskjuten skattefordran		70,4	32,0
Summa anläggningstillgångar		8 418,0	3 102,0
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		0,2	–
Fordringar hos koncernföretag		0,4	–
Övriga fordringar		2,6	1,3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0,7	–
		3,9	1,3
Kassa och bank		0,1	0,6
Summa omsättningstillgångar		4,0	1,9
SUMMA TILLGÅNGAR		8 422,0	3 103,9

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK			
	Not	2003	2002
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital, 164 500 000 aktier à 10 SEK		1 645,0	1 645,0
Överkursfond		170,0	170,0
Reservfond		10,3	10,3
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		40,2	92,4
Årets resultat		439,2	–52,2
Summa eget kapital		2 304,7	1 865,5
<i>Långfristiga skulder</i>			
Långfristiga skulder till koncernföretag		6 027,9	1 090,6
		6 027,9	1 090,6
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder till koncernföretag		53,9	143,6
Övriga skulder		1,4	2,6
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		34,1	1,6
		89,4	147,8
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		8 422,0	3 103,9
Poster inom linjen			
Ställda panter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	6	385,6	Inga

Förändring i eget kapital år 2003				
MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2002	1 618,2		102,7	1 720,9
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		10,3	–10,3	–
Årets resultat			–52,2	–52,2
Nyemission	26,8	170,0		196,8
Eget kapital 31 december 2002	1 645,0	180,3	40,2	1 865,5
Årets resultat			439,2	439,2
Eget kapital per 31 december 2003	1 645,0	180,3	479,4	2 304,7

Not 1 - Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

VD är anställd i SAS AB. Från och med 1 november 2003 överfördes concern-gemensamma funktioner till SAS AB, antal anställda uppgår till 153.

För löner, ersättningar och sociala avgifter hänvisas till SAS koncernens not 3 - Personalkostnader, sid 71-73.

Not 2 - Skatt

	2003	2002
Uppskjuten skatt	38,4	32,0
	38,4	32,0

Not 5 - Aktier i intresseföretag

	Säte	Org.nr.	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde
AS Estonian Air	Tallin	10076042	44 100+266 pref.	49%	175,9

Not 6 - Ansvarsförbindelser

Övriga ansvarsförbindelser till förmån för:	2003	2002
Blue1	240,0	-
Widerøe's Flyveselskap	145,6	-
	385,6	-

SAS AB har med effekt från 31 december 2003 förbundit sig att såsom för egen skuld garantera SAS konsortiets nuvarande och framtida räntebärande förpliktelser, leasingåtagande och andra finansiella förpliktelser (så kallad "Irrevocable undertaking").

Not 3 - Inventarier

	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	-	-
Akkumulerat anskaffningsvärde på förvärv från SAS konsortiet	12,4	-
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	12,4	-
Ingående avskrivningar	-	-
Akkumulerade avskrivningar på förvärv från SAS konsortiet	-10,6	-
Periodens avskrivningar	-0,2	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-10,8	-
Bokfört värde	1,6	-

Not 4 - Aktier i dotterföretag

Se SAS koncernens not 45 - Dotterföretag i SAS koncernen, sid 84.

Not 7 - Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte & Touche har utgått med 175,0 (52,5) TSEK.

Förslag till vinstdisposition

och fastställelse av resultat- och balansräkningar

SAS koncernen

Enligt koncernens balansräkning per den 31 december 2003 uppgick fria reserver till 5 923 MSEK. Ingen avsättning till bundna reserver erfordras. Styrelsen föreslår att bolagsstämman fastställer resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för år 2003.

SAS AB	MSEK
Balanserade vinstmedel	40,2
Årets resultat	439,2
Summa fritt eget kapital	479,4

Styrelsen föreslår att beloppet disponeras på följande sätt:

Till reservfond	22,0
I nyräkning överföres	457,4
Summa	479,4

Stockholm den 23 mars 2004

Jacob Wallenberg
Vice ordförande

Egil Myklebust
Ordförande

Fritz H. Schur

Anitra Steen

Berit Kjöll

Lars Rebien Sørensen

Ulla Gröntvedt

John Lyng

Nicolas E. Fischer

Jørgen Lindegaard
Verkställande direktör och Koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits den 23 mars 2004.

Deloitte & Touche AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SAS AB
Organisationsnummer 556606-8499

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för räkenskapsåret 2003. 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 underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen 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 23 mars 2004

Deloitte & Touche AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

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 netto plus finansiell nettoskuld, 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 netto, minus kapitalandelar i intressebolag minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel, netto.

Avkastning på synligt eget kapital efter skatt • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt bokfört 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.

Blocktimmar • Avser tiden från det att flygplanet lämnar gaten till dess att det ankommer vid gate.

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.

CAEP • Committee on Aviation Environmental Protection. Specialistgrupp inom ICAO.

CAPEX (Capital Expenditure) • Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

CFROI • Justerat EBITDAR i relation till AV.

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.

CO₂ • Se koldioxid.

Direktavkastning, genomsnittskurs • Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI • Globala index som visar finansiell prestanda hos ledande hållbarhetsdrivna företag över hela världen.

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.

EBT • Resultat före skatt.

ECAC, European Civil Aviation Conference • Forum för samarbete mellan och samordning av europeiska nationella myndigheter i civila luftfartsfrågor.

EES • Europeiskt ekonomiskt samarbete

Eget kapital per aktie • Totalt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

EIRIS • Ethical Investment Research Services. Ett oberoende analysföretag som tillhandahåller information om företags sociala, miljömässiga och etiska prestanda.

Enhetsintäkt (yield) • Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

Enhetskostnad, total • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader inklusive kapacitetskostnad för flygplan minskat med ej trafikrelaterade intäkter per RPK.

Enhetskostnad, operationell • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

EV (Enterprise Value) • Genomsnittligt börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av genomsnittlig finansiell 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 nettoskuld • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel netto.

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.

Global Compact • En uppmaning från FN's generalsekreterare Kofi Annan till näringslivet att leva upp till nio principer om mänskliga rättigheter, arbete och miljö, så som de formulerats av FN.

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.

Interline-intäkter • Biljettavräkning mellan flygbolag.

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 klimatrubbning.

IRR • Internal Rate of Return - diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

Justerad finansiell nettoskuld, NPV • Finansiell nettoskuld plus nuvärdet av flygleasingkostnader, NPV.

Justerad finansiell nettoskuld, 7-faktor • Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, 7-faktor.

Kabinfaktor Passagerare • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även passagerarbeläggning.

Kapitalandelsmetoden • Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvat över- respektive undervärden.

Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor) • Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

Koldioxid (CO₂) • En färglös gas som bildas vid förbränning. Koldioxid är en växthusgas.

Kväveoxider (NOx) • Bildas vid all förbränning - i flygmotorer genom att hög temperatur och tryck får luftens kväve och syre att reagera med varandra.

Marknadsjusterat sysselsatt kapital • Se AV.

Nettoskuld • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

Nettovinstmarginal • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

NKI • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

NOx • Se kväveoxider

NPV • Nuvärde - netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

Offererade säteskilometer • Se ASK.

Offererade tonkilometer • Se ATK.

Operationell leasing • Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämfälls med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

P/CE-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

PULS • Personalundersökning om livet i SAS koncernen. Mäter årligen personalens uppfattning om sin arbetsmiljö.

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.

ROCE • Se avkastning på sysselsatt kapital.

ROIC • Avkastning på investerat kapital.

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.

Runway incursion • Varje händelse på en flygplats start- och landningsbana eller omgivning vilket involverar flygplan, fordon, person eller annat objekt på marken som orsakar kollisionsrisk.

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 • Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

Soliditet • Synligt eget kapital plus minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

Synligt eget kapital • Bokfört eget kapital.

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.

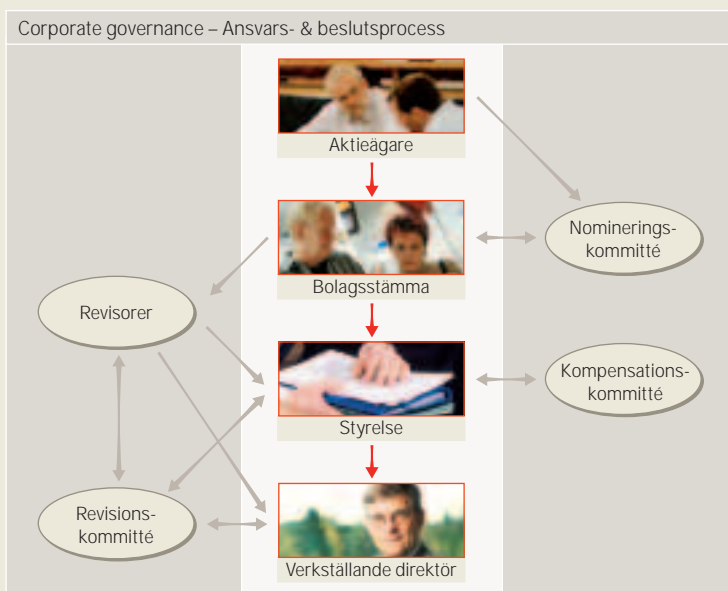
Wet lease-avtal • Inhyrning av flygplan inkl. besättning.

Yield • Se Enhetsintäkt.

Corporate governance

Aktieägarfrågor, styrelse, koncernledning, kommittéer & revisorer

SAS koncernens styrning, uppföljning och utveckling påverkas av beslut i en rad bolagsorgan. SAS koncernen arbetar fortlöpande med att utveckla system och rutiner ägnade att säkerställa god informationsspridning till aktieägarna, transparens, ett reellt ägarinflytande samt ett effektivt lednings- och styrelsearbete.



SAS koncernen har 20 789 aktieägare. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna med tillsammans 50%. Största privata aktieägare är Wallenbergsstiftelserna, Folketrygdfondet och Odin Fondene.

Etableringen av SAS AB som moderbolag i SAS koncernen och införandet av en gemensam SAS-aktie under 2001 medförde en effektivare beslutsstruktur och koncernövergripande beslut fattas nu av en för alla aktieägare gemensam bolagsstämma och styrelse. Genom avskaffande av det tidigare representantskapet ökade dessutom aktieägarnas inflytande över styrelseval och insyn i SAS koncernens verksamhet. Det tidigare ordförandepresidiet med roterande ordförandeskap mellan de tre skandinaviska länderna avskaffades också 2001 och ersattes av en traditionell modell där styrelsen inom sig väljer en ordförande och en vice ordförande. Dessa, samt andra åtgärder har medfört tydligare ägarstyrning och effektivare styrelsearbete med det resultatet att SAS koncernens verksamhet bedrivs utifrån strikt affärsmässiga grunder och utan hänsyn till nationella särintressen eller fördelningsprinciper.

Bolagsstämman och nomineringskommittén

Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt för att, i enlighet med svensk aktiebolagsrättslig lagstiftning och SAS AB:s bolagsordning, fatta beslut rörande årsredovisning, utdelning, styrelsens sammansättning, revisorsval, styrelsens och revisorernas arvoden samt i andra centrala frågor.

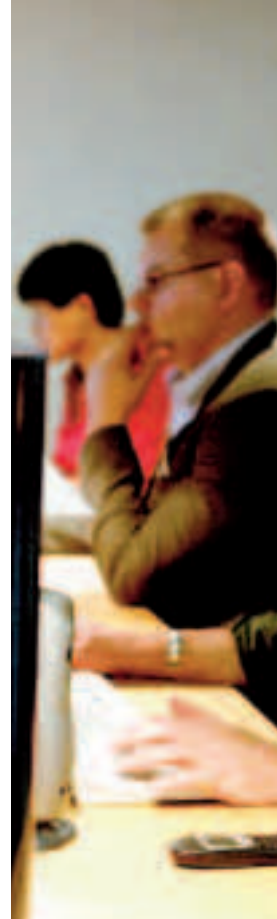
I syfte att bidra till tillsättandet av en för aktieägarna lämplig och representativ styrelse innehåller bolags-

ordningen för SAS AB bestämmelser om att val av nomineringskommitté för kommande styrelseval ska ske på ordinarie bolagsstämma. Nomineringskommittén förbereder även förslag till styrelsearvoden för beslut vid bolagsstämman. Nomineringskommittén ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget. Ingen styrelseledamot i SAS AB ingår i nomineringskommittén.

Vid ordinarie bolagsstämma den 10 april 2003 beslöt att till medlemmar av kommittén för nomineringen av styrelseledamöter inför styrelsevalet vid den ordinarie bolagsstämman 2004 utse Ramsay Brufer, Alecta, Karsten Dybvad, danska Finansministeriet, Tore Lindholt, Folketrygdfondet, Palle Olsen, Pen-Sam Liv Forsikringselskab, Pia Rudengren, Wallenbergsstiftelserna, Reier Søberg, norska Nærings- og handelsdepartementet, Ragnhild M. Wiborg, Odin Forvaltning, och Claes Ånstrand, svenska Näringsdepartementet, som sammankallande.

Styrelsen

SAS AB är det bolag i vilket det koncernövergripande styrelsearbetet bedrivs. Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelning av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess kommittéer, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD.



- Corporate governance
- Organisationsstruktur
 - Affärsstruktur
 - Legal struktur
- Ordförande har ordet
- Styrelse och revisorer
- Koncernledning

Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering.

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter, fastställa viktigare policier och regelsystem samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet. Styrelsens arbete följer en årlig plan med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget deltar i styrelsens sammanträden såsom föredragande eller i administrativa funktioner.

Styrelsen för SAS AB består av nio ledamöter, varav sex ledamöter årligen väljs av bolagsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige.

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 10 april 2003 omvaldes sittande styrelse. Styrelsens medlemmar och sammansättning framgår av särskild presentation på sidan 93. Ingen styrelseledamot ingår i SAS koncernledning. Styrelsens sammansättning uppfyller gällande börskrav med avseende på antalet oberoende ledamöter i förhållande till såväl bolaget som bolagets större aktieägare.

Styrelsen väljer inom sig ordförande och vice ordförande. Enligt styrelsens arbetsordning ska ordföranden genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena, ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlöpande får information som erfordras för ett effektivt styrelsearbete.

Styrelsen har under året avhållit 11 sammanträden. Närmare beskrivning av styrelsearbetet under 2003 återfinns under "Styrelsearbetet" på sidorna 60-61.

Styrelsekommittéer

Styrelsen utser inom sig kompensationskommitté och revisionskommitté. Dessa kommittéer, vars arbete är av beredande karaktär innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar.

Kompensationskommittén

Styrelsens kompensationskommitté, som består av Egil Myklebust (kommittéordförande), Jacob Wallenberg och Fritz H. Schur, har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s löne-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens kompensationspolicier och ersättningsprinciper. Kommittén har under 2003 haft fyra protokollförda möten och ett antal informella kontakter.

Styrelsen fastställer VD:s kompensation och andra anställningsvillkor. I övrigt tillämpar SAS koncernen den så kallade "farfarsprincipen" vid fastställande av lön och andra förmåner. Denna princip innebär att varje chefs överordnade alltid ska vara informerad om och godkänna en medarbetares kompensation. VD sätter upp målen för rörlig ersättning för koncernledningen och övriga befattningshavare som rapporterar till honom. Övriga medarbetares målkontrakt sätts upp av respektive överordnad. Beslut om fast lön och rörlig ersättning tas i enlighet med "farfarsprincipen".

För upplysningar om koncernens kompensationspolicier och övergripande principer liksom styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner, se not 3 på sidorna 71-73.

Revisionskommittén

Under hösten 2003 har styrelsen beslutat inrätta en revisionskommitté, som påbörjar sitt arbete 2004. Kommittémedlemmar är Egil Myklebust (kommittéordförande), Anitra Steen och Lars R. Sørensen. Huvudsaklig uppgift är att övervaka den finansiella

rapporteringen, att ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna, att bedöma om rutinerna för internkontroll, internrevision och rapportering är anpassade till SAS koncernens behov samt att tillsammans med koncernledningen hantera ärenden och frågor som aktualiseras vid revisioner. Kommittén ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget, inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget. Det är vidare kommitténs uppgift att bereda och utvärdera förslag inför val av externa revisorer. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid kommitténs möten ska antingen ske skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Revisorer

SAS AB:s revisor för tiden intill slutet av den ordinarie bolagsstämman 2005 är det registrerade revisionsbolaget Deloitte & Touche AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson. För att säkerställa styrelsens insyn och kontroll av revisionsarbetet ska bolagets huvudrevisor med början 2004 träffa styrelsen vid minst tre tillfällen per år. I februari ska revisorn redovisa sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj ska revisorn presentera och styrelsen behandla upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" ska i november rapportering ske till styrelsen avseende iakttagelser vid granskningen samt bedömningen av kritiska processer och risker.

Verkställande direktören och koncernledning

Utsedd av styrelsen handhar VD, tillika koncernchef, den löpande förvaltningen av koncernen och till honom rapporterar de fem medlemmarna i koncernledningen samt vissa chefer för koncernstabsfunktioner. I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar koncernledningen för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar och större samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har dessutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller fortlöpande styrelsen och ordföranden informerade om bolagets och koncernens verksamhet och utveckling.

Utöver VD består koncernledningen för närvarande av fem medlemmar, vilka utses av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Koncernledningen har protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar.

Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska har internstyrelser etablerats som i allt väsentligt fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter för koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer också externa styrelseledamöter och representanter för de anställda. Varken VD eller andra ledande befattningshavare i koncernen uppstår arvoden för styrelseuppdrag i koncernens dotterbolag, affärsenheter eller intressebolag.

SAS koncernens organisationsstruktur

SAS koncernens ledningsorganisation följer den affärsstruktur, som infördes den 1 juli 2002. För att tydliggöra resultatansvar och transparens av koncernens flygbolag och flygrelaterade verksamheter samt hotell styrs koncernen inom ramen för områdena Scandinavian Airlines, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses och Hotels.

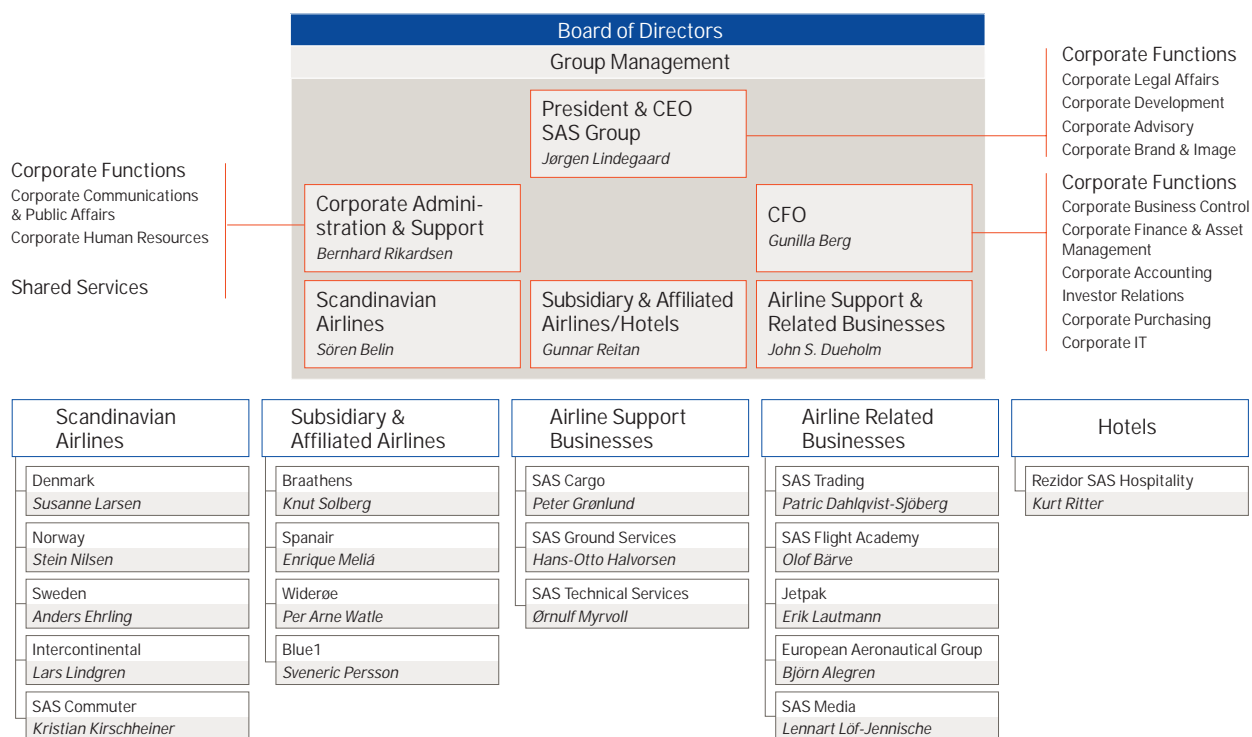
Harmonisering av affärsstruktur och legal struktur

SAS koncernen har som ambition att den legala strukturen i större grad ska spegla den affärsstruktur som är etablerad. Som ett led i detta genomfördes per den 29 december koncerninterna överföringar av ett antal dotterföretag från SAS konsortiet till SAS AB, däribland Spanair, Blue1, Widerøe, Jetpak och SAS Flight Academy. I samband härmed har SAS AB förbundit sig att garantera SAS konsortiets räntebärande förpliktelser, leasingåtaganden och andra

finansiella förpliktelser. Överföring av Corporate Functions från SAS konsortiet till SAS AB genomfördes den 1 november 2003.

SAS styrelse tog i december 2003 ett inriktningsbeslut för etablering av nya aktiebolag under SAS AB för SAS Ground Services, SAS Technical Services, SAS Trading och Shared Services. Utredning pågår för etablering av aktiebolag för Scandinavian Airlines framtida verksamhet.

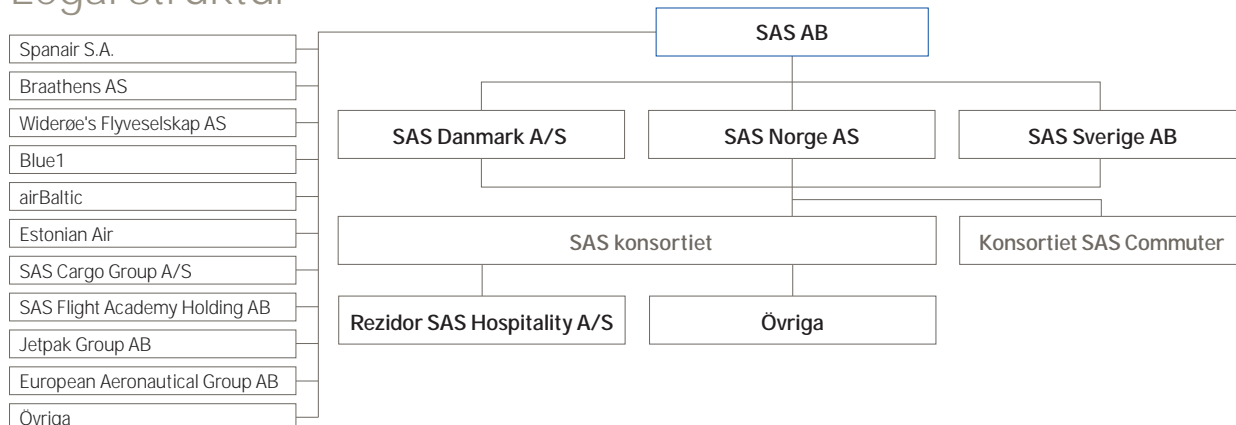
Affärsstruktur och ledande befattningshavare



Redovisning av större aktieinnehav i SAS AB bland ledande befattningshavare exklusive koncernledningen:

Jens Witttrup Willumsen, Senior Vice President Scandinavian Airlines, 3 759 aktier. Kristian Kirschheiner, VD, SAS Commuter, 1 400 aktier. Sture Stølen, Head of Investor Relations, 1 300 aktier. Steen Wulff, Head of Revenue Accounting, 1 137 aktier.

Legal struktur



Ordförande har ordet



”En fundamental strukturell förändring pågår inom flygbranschen ”

Som vi alla vet har de senaste två åren varit den svåraste perioden hittills i flygindustrins historia. Till följd av en radikal förändring av konkurrenssituationen och kundernas krav pågår inom industrin en fundamental strukturell förändring som innebär en omstörning av de traditionella flygbolagen och deras affärsmodeller. I en sådan period är det av stor betydelse att ägare, styrelse och ledning har en gemensam syn på den förändringsprocess som måste genomföras för att skapa långsiktig konkurrenskraft och lönsamhet.

Ökad transparens och tydligt resultatansvar

Det är en självklarhet att SAS koncernen ska och måste drivas på strikt affärsmässiga grunder. Det är alltid utifrån det perspektivet som vi i styrelsen arbetar tillsammans med ledningen. I samband med etableringen av den tekniska basen i Stockholm, såg vi exempel på hur aktörer i Norge försökte påverka beslutet genom att hänvisa till nationella fördelningsprinciper i det konsortialavtal som reglerar den del av SAS koncernens verksamhet som bedrivs i SAS konsortiet. Vår bedömning har hela tiden varit att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande konsortialavtal samt att sådana fördelningsmekanismer är subsidiära till de övergripande principerna om att verksamheten ska drivas utifrån affärsmässiga principer - en bedömning som också norska justitiedepartementet i sin rapport från våren 2003 delade med oss.

Koncernens nya affärsstruktur är baserad på resultatansvar och transparens. Koncernens legala struktur är fortsatt komplicerad och följer inte logiskt den affärsmässiga. För att ytterligare säkra effektivitet och affärsmässighet initieras därför en process med sikte på att bolagisera och omstrukturera delar av verksamheten i SAS koncernen. Detta för att skapa bättre villkor för lönsam och konkurrenskraftig utveckling för koncernen utifrån den marknads- och konkurrenssituation som från tid till annan råder i de olika länderna och i de branscher där verksamheterna bedrivs men utan hänsyn till nationella fördelningsprinciper eller särintressen.

Positiva erfarenheter av en aktie

SAS koncernen är idag som för 50 år sedan till 50% statsägt. Under de senaste 10-15 åren har det skett en dramatisk förändring av ägandet bland de traditionella nationella flygbolagen i Europa och idag är flertalet helt eller delvis privatiserade. En stor förändring genomfördes för SAS vidkommande i juli 2001 genom etableringen av SAS AB och införandet av en gemensam SAS-aktie. Samtidigt genomfördes vissa förändringar i beslutsstrukturen, bland annat avskaffades representantskapet vilket innebär att styrelsen numera representerar aktieägarna precis som i alla andra börsnoterade bolag. Etableringen av SAS AB medförde inte att det totala statliga ägandet minskade, men däremot ändrades formerna för det statliga

ägandet så att de respektive skandinaviska staterna, istället för att var och en ägde 50% av aktierna i de tre tidigare börsnoterade bolagen, numera äger 21,4% (svenska staten) respektive 14,3% (danska och norska staterna var för sig) i holdingbolaget SAS AB. De tre staterna har inga särskilda rättigheter utan omfattas av samma villkor som alla andra aktieägare och behandlas på motsvarande sätt.

Styrelsens generella hållning till ägarfrågor är att det är positivt med en aktiespridning och aktiva aktieägare. Styrelsen har inte någon principiell åsikt angående statligt ägande, men statligt ägande kan leda till en falsk trygghetskänsla bland medarbetarna i statligt ägda bolag. Konkurserna bland våra konkurrenter, särskilt i fallet Sabena, visar detta med all tydlighet. SAS koncernen behöver också en aktie där handeln är på en tillfredsställande nivå för att kunna ta del av flygbranschens pågående konsolidering och strukturförändring och samtidigt få tillgång till kapital på motsvarande sätt som övriga flygbolag i Europa. Sedan införandet av en SAS-aktie har omsättningen ökat, men vi vet fortsatt att likviditeten i perioder kan vara en begränsning för stora professionella förvaltare i utlandet.

Intensifierad konkurrens och fokus på industrins villkor

Flygverksamhet är idag till glädje för passagerarna präglad av mycket stark konkurrens med många nya aktörer och stark prispress även från andra transportslag. Dessa förhållanden ställer krav på lika behandling av marknadens aktörer. SAS koncernen ber inte om särbehandling från någon av de skandinaviska myndigheterna avseende till exempel avgifter, konkurrensfrågor och skatter. Koncernen motsätter sig dock kraftfullt ramvillkor och regleringar som avviker från vad som gäller för konkurrerande transportslag och andra flygbolag och som snedvrider konkurrensen till SAS koncernens nackdel. Sådana avvikelser finns idag.

De senaste åren har det debatterats flitigt om ersättningar och incitamentsprogram inom näringslivet. Inom SAS koncernen finns sedvanliga och marknadsmässiga kompensationsmodeller för VD och ledande befattningshavare precis som i flertalet andra företag. Styrelsens hållning är att dessa kompensationsmodeller skapar både motivation och resultat på ett sätt som är positivt för SAS koncernen och vi har full genomlysning av hur dessa system är utformade samt effekterna därav.

Tydlig inriktning på hållbar utveckling

SAS koncernen har i många år haft ett gott anseende vad gäller arbetet med att begränsa flygets miljöpåverkan. Vi tar detta arbete med stort allvar och kommer att fortsätta driva arbetet i syfte att säkerställa att verksamheten drivs på ett sätt som ger en god, långsiktigt hållbar utveckling under fortsatt samhällsansvar.

Vi har genomgått en genomgripande förändring sedan jag tillträdde som styrelseordförande. Genom förvärven av Braathens och Spanair har SAS koncernen därmed själva startat den konsolideringsprocess som förväntas fortsätta inom europeisk luftfartsindustri. Styrelsen står bakom ledningen i dess fortsatta arbete på att effektivisera och stärka SAS koncernen som den fjärde största flygbolagsgruppen i Europa. Utmaningen är stor och för att lyckas erfordras en samsyn mellan aktieägare, styrelse, ledning och medarbetare, liksom konkurrensneutrala ramvillkor för flygverksamhetens bedrivande.

Stockholm i mars 2004

Egil Myklebust

Styrelseordförande i SAS AB

Styrelse

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsboksut och delårsrapporter samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.



Övre raden från vänster: Nicolas E. Fischer, Anita Steen, Jacob Wallenberg, Lars Rebien Sørensen, Ulla Grøntvedt och John Lyng.
Nedre raden från vänster: Fritz H. Schur, Egil Myklebust och Berit Kjöll.

Egil Myklebust, född 1942

Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Styrelseordförande i Norsk Hydro ASA.

Styrelseuppdrag: Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Norske Skog ASA, Det akademiske Kollegium (Oslo universitet) och Sandvik AB.

Aktieinnehav: 0

Jacob Wallenberg, född 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Styrelseordförande i SEB, Skandinaviska Enskilda Banken och i W Capital Management.

Styrelseuppdrag: Vice ordförande i styrelserna för Atlas Copco, Electrolux, Investor och Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse samt ledamot i styrelserna för ABB och Föreningen Svenskt Näringsliv samt Nobelstiftelsen.

Aktieinnehav: 5 000

Berit Kjöll, född 1955

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Direktör Telenor Norge.

Styrelseuppdrag: DnB NOR ASA, TusenFryd ASA, Skiföreningen.

Aktieinnehav: 0

Revisorer

Deloitte & Touche AB
Huvudansvarig revisor: Peter Gustafsson,
Auktoriserad revisor.

Fritz H. Schur, född 1951

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Verkställande direktör för Fritz Schur-gruppen.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Post Danmark A/S, Det Danske Klasselotteri A/S, NESA A/S och F Uhrenholt A/S. Vice ordförande i Brdr. Klee A/S. Styrelseledamot i Clements Eff. A/S samt CIC A/S.

Aktieinnehav: 20 000

Anitra Steen, född 1949

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Verkställande direktör i Systembolaget AB.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Södersjukhuset AB samt Almega tjänsteförbunden.

Aktieinnehav: 0

Lars Rebien Sørensen, född 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Verkställande direktör i Novo Nordisk A/S.

Styrelseuppdrag: ZymoGenetics Incorporated och World Diabetes Foundation.

Aktieinnehav: 0

Styrelsesekreterare

Mats Lönnkvist,
chefsjurist SAS koncernen.

Nicolas E. Fischer, född 1951

Verksam i SAS i Danmark.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan december 2003.

Aktieinnehav: 0

Suppleanter:

Per Weile, förste suppleant.

Aktieinnehav: 400

Vakant, andre suppleant.

Ulla Grøntvedt, född 1948

Verksam i SAS i Sverige.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Aktieinnehav: 300

Suppleanter:

Sven-Erik Olsson, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Gertie Gambe, andre suppleant.

Aktieinnehav: 1 000

John Lyng, född 1953

Verksam i SAS i Norge.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2002.

Aktieinnehav: 0

Suppleanter:

Olav H. Lie, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Asbjørn Wikestad, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0

SAS koncernledning

VD, tillika koncernchef, handhar den löpande förvaltningen av koncernen. SAS koncernens ledning består utöver VD av fem medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning.



Övre raden från vänster: Bernhard Rikardsen och Gunnar Reitan. Nedre raden från vänster: Sören Belin, Jørgen Lindegaard, Gunilla Berg och John S. Dueholm.

Jørgen Lindegaard, född 1948.

Verkställande direktör och koncernchef

Tillträdde den 8 maj 2001 som ansvarig för SAS koncernen. Han har en bakgrund inom telekommunikation och har sedan 1975 innehaft ett flertal ledande befattningar och bland annat 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.

Styrelsemedlem i Finansieringsinstitutet för Industri og Håndværk A/S samt i Telenor ASA.

Aktieinnehav: 25 000

Gunnar Reitan, född 1954.

Vice koncernchef

Medlem av SAS Management Team från september 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvar för affärsområdena Subsidiary & Affiliated Airlines and Hotels. Chief Financial Officer till 16 september 2002.

Anställdes i SAS 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Vice koncernchef 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

Gunilla Berg, född 1960.

Koncerndirektör och Chief Financial Officer

Medlem av SAS Group Management från 16 september 2002 och ansvarig för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, asset management, investor relations, inköp samt IT.

Tidigare vice VD och Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet.

Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och industri.

Styrelsemedlem i Alfa Laval AB samt

L E Lundbergföretagen AB.

Aktieinnehav: 1 000

Sören Belin, född 1953.

Chief Operating Officer

Tillträdde den 15 februari 2003 som koncerndirektör och Chief Operating Officer för affärsområdet Scandinavian Airlines.

Tidigare anställning i SAS såsom Director Station and Sales Services, Director Arlanda Domestic Airport and Vice President Station Services Sweden.

Kommer närmast från konsultfirman Carta Booz Allen & Hamilton AB, som rådgivare inom flygindustrin.

Aktieinnehav: 0

John S. Dueholm, född 1951.

Koncerndirektör

Medlem av SAS Group Management från 1 september 2002. Ansvar för affärsområdena Airline Support Businesses och Airline Related Businesses.

Tidigare VD för SAS Data (nuvarande Scandinavian IT Group) samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division. Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.

Styrelsemedlem i Kilroy A/S och Lindorff A/S.

Aktieinnehav: 0

Bernhard Rikardsen, född 1956.

Koncerndirektör

Medlem av SAS Management Team från november 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvarig för koncernstabsfunktionen Corporate Administration & Support som omfattar Corporate Communications and Public Affairs, Corporate Human Resources och Group Shared Services.

Ansvarig för SAS koncernens Emergency Response Organization.

Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990-1993.

Aktieinnehav: 0

Hållbarhetsredovisning

SAS koncernen har under de senaste åren undan för undan börjat närma sig konceptet hållbar utveckling i organisationen. Under 2002 antogs en hållbarhetspolicy som nu implementeras i alla verksamheter och i juni 2003 anslöt sig SAS koncernen till FN's Global Compact, ett initiativ för ansvarsfullt företagande som leds av FN's generalsekreterare Kofi Annan.

SAS koncernen har därmed förbundit sig att agera för en hållbar utveckling av verksamheten och att skapa en stabil social och miljömässig grund för allt det arbete som koncernen bedriver. Som ett första steg ska styrkor och svagheter i koncernens olika verksamheter kartläggas i förhållande till Dow Jones Sustainability Indexes och innehållet i Global Compact. Därefter ska beslut om vidare åtgärder fattas.

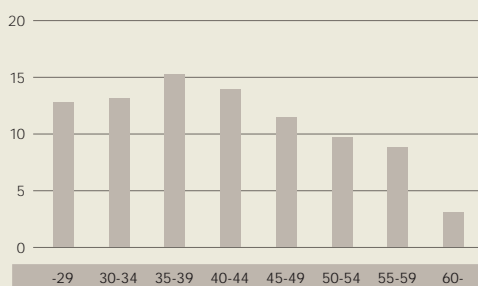
Det här är SAS koncernens första hållbarhetsredovisning. Den syftar till att på ett övergripande sätt redovisa det strukturerade hållbarhetsarbete som utvecklats under de senaste åren. Det kommer dock att dröja några år innan SAS koncernen kan publicera en fullständig hållbarhetsredovisning. Årets redovisning visar viljeinriktningen, och är upprättad enligt SAS koncernens principer för hållbarhetsredovisning (www.sasgroup.net/miljo).

Medan SAS koncernen har gjort årliga miljöredovisningar sedan 1995 saknas motsvarande fullständiga rutiner för att redovisa koncernens arbete och förhållningssätt till den sociala dimensionen i hållbarhetsbegreppet. Detta återspeglas även i redovisningens struktur, där merparten av miljöinformationen redovisas på verksamhetsnivå, medan mycket av det som betraktas som socialt ansvar redovisas på koncernnivå.

Miljönyckeltal SAS koncernen totalt ¹			
	2003	2002	2001
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	5 597	5 757	4 949
Utsläpp av kväveoxider (NOx), 1 000 ton	21,3	19,9	16,8
Vattenförbrukning, 1 000 m ³	3 041	2 493	2 764
Energiförbrukning, GWh	698	652	660
Osorterat avfall, 1 000 ton	10,8	12,0	11,5
Externa miljörelaterade avgifter, MSEK ²	548	715	1 657
Antal passagerare, 1 000 (inklusive charter)	34 468	35 980	30 456

¹ 2001 exklusive Spanair.
² Den norska miljörelaterade passageraravgiften togs bort 1 april 2002.

Åldersfördelning i SAS koncernen 2003, genomsnittsalder 41,2 (41,0) år
% av antal anställda exkl. Hotels



Viktiga händelser och resultatutveckling

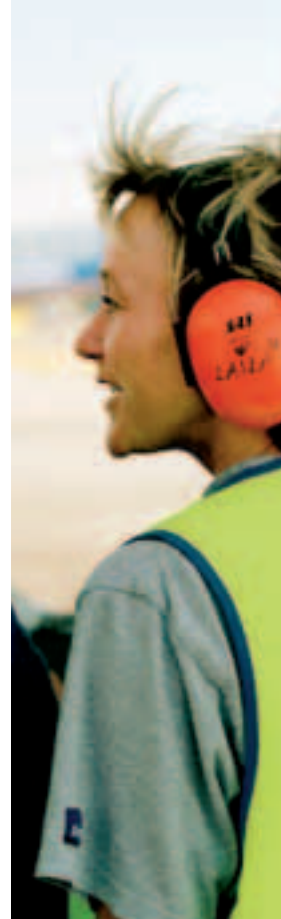
- SAS koncernen anslöt sig till FN's Global Compact för ansvarsfullt företagande.
- Både koncernens hotell och flygbolag har mottagit flera utmärkelser för framgångsrikt miljöarbete.
- SAS Cargo miljöcertifierades enligt ISO 14001 i december 2003.
- SAS koncernens års- och miljöredovisning 2002 utsågs till bästa svenska miljöredovisning.
- En mångfaldspolicy antogs i januari 2004.
- Scandinavian Airlines och Braathens har, trots ett svårt år, lyckats bibehålla sin miljöeffektivitet på samma nivå som 2002.
- Spanair, Widerøe och Blue1 har klarat att förbättra sina miljöindex.
- Scandinavian Airlines har genom förnyelse av flygplansflottan nått en rekordlåg bränsleförbrukning och utsläpp av koldioxid per RPK.
- Koncernens hotellverksamhet har förbättrat sin relativa miljöprestanda under 2003.
- Antalet anställda har som ett resultat av Turnaround 2005 minskat med motsvarande 2 450 heltidstjänster. Totalt antal heltidstjänster 31 december 2003 var 33 304.

Oberoende granskning

SAS koncernen har en uttalad ambition att om möjligt låta all hållbarhetsinformation genomgå granskning av oberoende part. I år har koncernens revisorer granskat väsentlig miljöinformation i års- och hållbarhetsredovisningen. Granskningsberättelsen finns på sid 113.

Medarbetarnyckeltal	Flygverksamhet							Övrig verksamhet ¹							Hotell
	Koncernslabbar	Scandinavian Airlines	Spanair	Braathens	Widerøe	Blue1	STS	SGS	SCG	SAS Trading	SFA	Jetpak	ERG	SAS Media	
Män/Kvinnor, %	58/42	56/44	55/45	57/43	63/37	65/35	93/7	62/38	82/18	26/74	67/33	57/43	71/29	41/59	46/54
Sjukfrånvaro, %	³	6,7	4,3	6,1	6,5	5,2	5,5	9,8	6,5	11,3	2,0	5,0	2,6	1,1	*
H-värde ²	³	4,4	5,74	2,6	*	6,2	9,0	24,4	16,8	4,3	4,0	3,5	0,0	0,0	*

* Uppgift saknas. ¹ Exklusive SIG som i december såldes till CSC. ² Antal arbetsskador i relation till totalt antal arbetstimmar.
³ Ej tillgänglig på grund av organisationsförändring i november 2003.



- Ansvar för hållbar utveckling
- Miljö, omvärld och samhällskrav
- Arbete med hållbar utveckling 2003
- Miljöansvar
- Medarbetare och socialt ansvar
- Ekonomiskt ansvar
- Flygverksamhet
- Övrig verksamhet
- Hotellverksamhet



Bernhard Rikardsen
Koncerndirektör
Ansvarig i koncernledningen
för hållbarhetsfrågor



Ansvar för hållbar utveckling

Hållbar utveckling innebär för SAS koncernen en samtidig strävan mot uthållig lönsamhet och ekonomisk tillväxt, successiva miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. SAS koncernen har en betydande samhällspåverkan, både genom att vara en stor arbets- och uppdragsgivare och genom att upprätthålla viktig infrastruktur i samhället. Samtidigt har i synnerhet flygverksamheten en negativ miljöpåverkan, främst genom utsläpp av klimatpåverkande gaser och buller runt flygplatserna.

Miljö

SAS koncernens miljöpåverkan handlar främst om buller och förbrukning av icke förnyelsebart bränsle. Förbränning av bränslet leder till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket antas leda till en global klimatförändring. Flygverksamheten svarar för 90% av koncernens totala miljöpåverkan.

Medarbetare och samhällsansvar

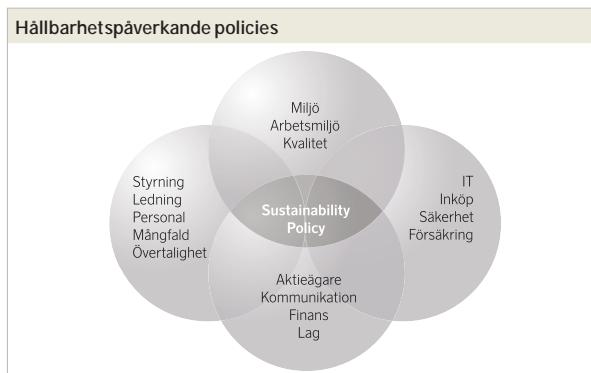
Som arbetsgivare kan SAS koncernen bidra till en långsiktigt god levnadsstandard och livskvalitet för sina anställda. En god fysisk och psykisk arbetsmiljö är då av central betydelse, liksom möjligheten att utvecklas både i sin professionella roll och som människa. Koncernen påverkar också en rad underleverantörer och bidrar därmed till ökad ekonomisk och social välfärd i de länder och samhällen där verksamheten bedrivs.

Ekonomi

Genom att underlätta person- och godstransporter bidrar SAS koncernen till ökat värdeskapande för såväl enskilda individer som företag och samhället i stort. SAS koncernen har också som uppgift att skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Det är i det perspektivet som arbetet med hållbarhetsfrågor ska ses och där särskilt strävan mot ökad resurshushållning leder till minskad miljöbelastning och lägre kostnader. Sammantaget leder hållbarhetsarbetet till ökad konkurrenskraft och ökat aktieägarvärde.

Organisation av hållbarhetsarbetet

SAS koncernen kännetecknas av fyra kärnvärderingar; värdeskapande, pålitlighet, omtänksamhet och öppenhet. Dessa omfattar samtliga verksamheter och ska prägla allt arbete med hållbarhetsfrågorna. Därutöver har SAS koncernen ett flertal övergripande policies som styr arbetet med att minska koncernens miljöbelastning, tillvarata och öka medarbetarnas kompetens och bidra till en positiv samhällsutveckling, samtidigt som aktieägarvärdet utvecklas i en långsiktigt positiv riktning.



SAS koncernen har flera övergripande policies som styr hållbarhetsarbetet. Sustainability Policyn berör områden som personal och ledning, teknik, etik och intressenter.

Styr- och uppföljningssystem

Det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna ligger hos koncernledningen, Group Management (GM), medan det operativa ansvaret ligger på cheferna för affärsområden och dotterbolag. Dessa har gjort olika prioriteringar beroende på verksamheternas inriktning. Flygbolagen Scandinavian Airlines och Braathens har tidigt haft fokus på yttre miljöfrågor medan Rezidor SAS Hospitality valde att kombinera sociala frågor och miljöfrågor. Yttre miljöfrågor har funnits betydligt längre på agendan än begreppet hållbar utveckling. Samma sak gäller arbetsmiljöfrågorna som har en väletablerad organisation i form av valda skyddsombud, partssammansatta skyddskommittéer och internkontrollsystem. I Skandinavien har arbetsmiljöorganisationen dessutom en stark koppling till de fackliga organisationerna.

När det gäller hållbar utveckling och innehållet i FN's Global Compact, har SAS koncernens samtliga bolag påbörjat ett arbete med att identifiera för dem relevanta aspekter, för att därefter sätta mål och upprätta handlingsplaner för att utveckla en struktur för det fortsatta hållbarhetsarbetet.

Plattform för SAS koncernens hållbarhetsarbete *

Sustainability Policy

- För att bidra till en hållbar utveckling ska 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 är integrerat i affärsverksamheten.

Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens och engagemang är av stor betydelse för att nå koncernens mål.

Miljöpolitisk vision

- SAS koncernens miljöpolitiska vision är att alla fyra transportslagen, vägtrafik, järnväg, sjöfart och flyg, bör betala för såväl investeringar som för sin infrastruktur, samhällets övriga kostnader (t.ex. olyckor) och miljöbelastning enligt principen om förorenarens betalningsansvar.

Miljöpolicy

- SAS koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att minimera sin miljöbelastning och optimera sin resursförbrukning.

Mångfaldspolicy

- SAS koncernens utgångspunkt vid all rekrytering, kompetensutveckling, befordran och annan samverkan mellan företag och anställda är alla människors lika värde. Alla anställda och platssökande ska behandlas efter sakliga och formella förutsättningar och inte efter vad som kan uppfattas som kännetecknande för det kön eller den grupp som hon eller han tillhör. Alla anställda har ett ansvar för att på arbetsplatsen uppträda och agera i enlighet med de värderingar som denna policy ger uttryck för.

* Hållbarhets- och miljöolicies, samt mål och nyckeltal som kopplas till dessa, behandlades senast av SAS koncernens ledningsgrupp i juni 2003. Övergripande mål och strategi för genomförande av SAS koncernens miljöpolitiska vision, miljöpolicy och mångfaldspolicy finns att läsa på www.sasgroup.net/miljo

Miljö, omvärld och samhällskrav

I den globala ekonomin utgör rese- och transportindustrin, och därmed hela SAS koncernen, en väsentlig komponent som bidrar till ökat värdeskapande för både individer, samhälle och näringsliv. Samtidigt är koncernen ytterst känslig för händelser i omvärlden. Politiska konflikter, sociala oroligheter och miljökatastrofer leder till minskat resande. Lönsamheten påverkas starkt av konkurrensen från exempelvis lågprisbolagen, myndigheternas ramvillkor samt priset på energi, vatten och avfallshantering. Först och främst är det kunder, men i stor utsträckning är det omvärlden och olika intressentkrav, som påverkar utvecklingen av SAS koncernens hållbarhetsarbete.

Globaliseringen leder till nya krav

Den snabba globaliseringen av ekonomi och näringsliv har lett till krav på att företag ska ta ett ökat samhällsansvar. Förutom ett ansvar för de egna medarbetarna, handlar det om att uppträda ansvarsfullt i lokalsamhället och att bidra till att minska klyftan mellan fattiga och rika delar av världen. Det senare berör framför allt de företag som är globalt verksamma. Som global transportör och som partner i världens största flygsamarbete, Star Alliance, påverkar SAS koncernen sina destinationer med trafik, gods och passagerare samt genom inköp och upphandlingar. Även Rezidor SAS påverkar omgivningen med sin hotellverksamhet.

Rezidor SAS bedriver hotellverksamhet i ett 40-tal olika länder, bland annat i Östra Europa och Mellanöstern, det vill säga i länder där synen på miljö- och arbetsmiljöfrågor ibland skiljer sig från den som är gängse i Västeuropa.

Etik och värderingar

Konsumenter ser i ökande grad inte bara till produkten i sig, utan även till vad företaget bakom produkten representerar. Det handlar om värderingar i viktiga sociala och etiska frågor liksom förväntningar och krav på att företaget tar miljöansvar, har hög affäretik och belönar chefer på ett marknadsmässigt acceptabelt sätt.

Kund- och leverantörskrav

Företagskunder ställer krav på att leverantörer av både varor och tjänster ska hålla en viss nivå när det gäller etik, socialt ansvarstagande och miljöprestanda. Det gäller särskilt de som infört miljöledningssystem som certifierats enligt ISO 14 001 eller registrerats enligt EU's system EMAS. För dem är det obligatoriskt att se till att leverantörerna har ett miljöarbete som minst ligger i nivå med det egna företagets ambitioner. Inom SAS koncernen ingår i ökande utsträckning miljö-, sociala och etiska krav vid upphandlingar och inköp.

Kundkraven kommer hittills främst från skandinaviska och nord-europeiska storföretag. Flera stora kunder kräver redogörelse för både flygplanens och hotellens miljöpåverkan för att kunna beräkna den egna miljöpåverkan. Investeringar och andra intressenter vill ha uppgifter om leverantörers miljöpåverkan och förbättringsåtgärder. Till hjälp har Scandinavian Airlines och SAS Cargo utarbetat emissionskalkylatorer som finns tillgängliga på Internet, www.sasems.port.se och www.sascargo.com

Öppenhet

Kund- och konsumentkraven har även lett till ett behov av att öppna redovisningsmål och prestanda inom området hållbar utveckling. Ökad transparens har även blivit nödvändigt i konkurrensen om nya medarbetare. Ett arbete med att utveckla allmänt accepterade riktlinjer för frivilliga så kallade hållbarhetsredovisningar bedrivs av organisationen Global Reporting Initiative, GRI. Bakom GRI står FN's miljöprogram UNEP och en rad företag och frivilligorganisationer. SAS koncernen har tagit hänsyn till GRI's riktlinjer vid upprättande av sina års-, miljö- och hållbarhetsredovisningar.

Trycket på öppenhet och miljöinformation kommer även från



myndighets- och regeringshåll. Till exempel har i Norge antagits en ny lag om medborgarnas rätt till miljöinformation från både privata och offentliga verksamheter. Det handlar om en vidsträckt rätt till att få information om allt från produktionsprocesser till innehållet i de produkter som tillverkas. Den norska lagen bygger på EU's Århuskonvention om allmänhetens medverkan i beslut om miljöärenden.

Miljökrav

Avfall

EU har som mål att minska den slutliga avfallsmängden med 20% till 2010 jämfört med 2000 års nivå. Strategin är att förebygga uppkomst av avfall och prioritering av återanvändning, återvinning och energiåtervinning. EU's deponidirektiv går ut på att kraftigt minska deponering av organiskt avfall. Vid implementeringen av direktivet har medlemsländerna valt olika vägar. De flesta inför krav på källsortering och förbud mot deponering av organiskt och brännbart material. Höjda avfalls- och deponiavgifter är ett allt vanligare styrmedel. Att minska avfallsmängderna och öka källsorteringen är därför ekonomiskt motiverat för SAS koncernens samtliga verksamheter.

Energi och klimat

Transport- och reseindustrins mest betydande miljöpåverkan är utsläpp av växthusgasen koldioxid. Inom EU finns en politisk ambition att effektivisera energianvändningen och minska koldioxidutsläppen, t.ex. har EU målet att andelen förnyelsebara energikällor, av den totala energianvändningen, ska öka från 6% till 12% år 2010 och andelen biobaserade drivmedel ska utgöra 5,75% av försälda drivmedel.

Hotellverksamheten och fastigheter inom SAS koncernen berörs av ett EU-direktiv om byggnaders energiprestanda. Byggnader svarar för 40% av energiförbrukningen i EU och direktivet innehåller detaljerade bestämmelser för att minska förbrukningen med 22%.

Flygets andel av de globala koldioxidutsläppen är endast 3% men flyget drar ändå till sig stort intresse på grund av den kraftiga tillväxt som förutspås. De prognoser som exempelvis ICAO har gjort, tyder på att den globala flygtrafiken kommer att öka med i genomsnitt cirka 5% per år till 2020 trots den konjunktursvacka som rätt sedan 2001. Teknikutveckling och effektivisering leder dock till att ökningen av koldioxidutsläppen anses kunna begränsas till i genomsnitt 3% per år.

Kyotoprotokollet och utsläppshandel

FN's klimatkonvention från 1992, som sedermera har resulterat i det så kallade Kyotoprotokollet, går ut på att alla industrialiserade länder ska minska sina utsläpp av växthusgaser med 5%, jämfört med 1990 års nivå, till 2012.

EU som är pådrivande i den internationella klimatpolitiken har i enlighet med Kyotoprotokollet åtagit sig att minska gemenskapens totala CO₂-utsläpp med 8% till 2010, jämfört med 1990.

Den internationella flygtrafiken har lämnats utanför Kyotoprotokollet. FN's organ för civilt flyg, ICAO, har dock fått i uppdrag att ta sig an flygets roll för att minska de globala utsläppen av växthusgaser.

ICAO's miljökommitté CAEP har funnit att ett system med fri handel med utsläppsrätter är det mest effektiva sättet att minska koldioxidemissioner, och har efter många års diskussioner om avgifter och skatter nu börjat konstruera ett system för utsläppshandel.

Handel med utsläppsrätter är ett av de marknadsbaserade instrument som enligt Kyotoprotokollet kan användas för att begränsa de globala utsläppen av koldioxid. EU inför ett sådant system år 2005. Inledningsvis är det endast fasta industrirelaterade utsläpp och energiverk som kan delta i systemet, men tanken är att fler verksamheter på sikt ska inkluderas i handelssystemet.

SAS koncernen, som i Norge betalar en koldioxidavgift på det flygbränsle som används vid inrikesflygningar, för diskussioner med norska myndigheter om att frivilligt kunna delta i det norska kvothandelssystemet som träder ikraft 2005. Skälet till att SAS koncernen agerar för att få delta i en öppen handel om utsläppsrätter är att det anses vara det enda system som följer principen om förorenarens betalningsansvar.

Flygets miljövillkor

Flygbranschen regleras främst genom internationella överenskommelser som träffas inom ramen för ICAO.

Det gäller exempelvis standarder och normer för buller samt utsläpp av kolväten, kolmonoxid och kväveoxider. Dessutom finns olika nationella och lokala regler som till exempel bullerrestriktioner för start och landning eller särskilda miljörelaterade avgiftssystem.

Trenden går mot en ökad användning av miljörelaterade avgiftssystem och operationella begränsningar med det dubbla syftet att minska lokala miljöproblem och ge flygbolagen incitament att använda flygplan, som från miljösynpunkt motsvarar bästa tillgängliga teknik (BAT).

Miljöstyrande skatter och avgifter

Flygbränsle är skattebefriat enligt en ICAO-policy från början av 1950-talet. EU-kommissionen arbetar dock, genom sina medlemsländer, aktivt inom ICAO för att möjliggöra ett globalt införande av en koldioxidskatt på flygbränsle. Vanligare än skatt på bränsle är att använda miljörelaterade avgifter som läggs på passagerar- eller landningsavgiften. Det kan då handla om avgifter för buller eller emissioner från flygmotorerna. Bland annat svenska och schweiziska, samt under 2004 även brittiska, luftfartsmyndigheter tillämpar landningsavgifter som sätts utifrån hur många kilo kväveoxider som släpps ut.

EU-kommissionen har gjort flera utredningar för att undersöka möjligheterna att ta ut miljörelaterade överflygningsavgifter för emissioner från flyget. Det handlar främst om koldioxid och kväveoxider. Både SAS koncernen och den europeiska organisationen för större flygbolag, AEA, är starkt kritiska till en sådan eftersom den inte bidrar till att minska koldioxidutsläppen, något som borde vara målet. Liksom AEA menar SAS koncernen att en öppen handel med utsläppskvoter i det fallet är det mest effektiva i ett internationellt perspektiv.

Buller

Buller är en lokal miljöbelastning som får allt större uppmärksamhet. Många flygplatser har redan infört bulleravgifter, start- och landningsrestriktioner eller landningsförbud för de mest bullrande flygplanstyperna. Flygplatserna utgår då ofta från ICAO's certifieringssystem som klassar flygplan efter det buller som de orsakar. Till exempel har ett 40-tal flygplatser i Europa och USA infört olika former av restriktioner för flygplan i bullerklassen Kapitel 3.

Den strängaste bullerklassen, Kapitel 4, beslutades av ICAO 2001 och den gäller alla nya flygplanstyper som certifieras från och med 2006. Alla SAS koncernens flygplanstyper, utom MD-80, klarar Kapitel 4-kraven.

Flera europeiska flygplatser, som redan arbetar med bullerbegränsningar och/eller bulleravgifter, kan komma att använda sig av Kapitel 4-standarderna för att införa operativa begränsningar eller som del av ett framtida avgiftssystem. För SAS koncernens del kan då möjligheterna att utnyttja MD-80 komma att påverkas. Av den anledningen undersöks vad som kan göras för att modifiera MD-80 med avsikt att minska bullret.

Det finns dessutom ett EU-direktiv som på sikt kan påverka flygets villkor, ett direktiv om "bedömning och hantering av omgivningsbuller". Det ska senast 2006 utmynnas i ett lagförslag från EU-kommissionen om bullerbegränsningar från väg-, järnvägs- och flygtrafik. I Skandinavien är det endast Stockholms, Göteborgs, Köpenhamns och Oslos flygplatser som berörs, men ute i Europa påverkas många flygplatser.

Trängsel och tak för utsläpp

Flygverksamheten kan även komma att begränsas av faktorer som markbrist i tätbefolkade områden, trängsel i luften och brist på samordning av flygtrafikledning. Beräkningar visar att ett system som bygger på en gemensam europeisk flygledning, i stället för dagens nationella system, skulle ge bränslebesparingar på cirka 12%. Därför ställs stora förhoppningar till förslaget "Single European Sky" som EU's transportministrar initierade 2002 och som syftar till en EU-gemensam flygledning. På motsvarande sätt kommer det pågående arbetet med att införa ett gemensamt övre lufttrum i Norden (Nordic Upper Area Control, NUAC) att leda till avsevärda besparingar beträffande bränsle och emissioner.

Det förekommer också att flygplatser, däribland en, för framför allt Scandinavian Airlines, viktig flygplats som Arlanda, närmar sig ett lokalt satt tak för koldioxidutsläpp. Utsläppstaket är satt i absoluta tal och är inte relaterat till produktionen. Under 2004 avser Luftfartsverket, som svarar för flygplatsens miljö tillstånd, att ansöka om förnyad prövning om miljö tillstånd hos Miljödomstolen.

Vid Arlanda finns även ett tak för utsläpp av kväveoxider. Det väntas dock inte medföra några problem för Luftfartsverket, något som bland annat beror på att Scandinavian Airlines där flyger med en Boeing 737-flotta som är försedd med lågemitterande DAC-motorer.

På Köpenhamns flygplats sänktes 2005, enligt miljö tillståndet, bullergränsen för nattrafik från 85 till 80dB(A). Dessutom ska bullerkonturen dagtid minska med motsvarande 5dB(A). Om trafiken ökar skulle det kunna innebära problem för Scandinavian Airlines MD-80-flotta. Det är en bidragande orsak till att SAS koncernen börjat undersöka möjligheterna att bullerbegränsa MD-80.

Stöd för att beräkna utsläpp

Scandinavian Airlines har sedan mars 2002 en emissionskalkylator på hemsidan. Med den kan kunder beräkna den egna miljöpåverkan vid flygresor. Under 2003 har kalkylatorn använts mer än 7 500 gånger. SAS Cargo lanserade 2003 en motsvarande kalkylator för beräkning av miljöbelastning vid frakttransporter med flyg.

Se www.sasems.port.se och www.sascargo.com

Arbete med hållbar utveckling 2003

I juni 2003 anslöt sig SAS koncernen till FN's Global Compact, ett initiativ för ansvarsfullt företagande som leds av FN's generalsekreterare Kofi Annan. Flera av SAS koncernens dotterbolag och enheter har redan arbetat in de flesta av Global Compact's principer i det pågående arbetet med hållbar utveckling.

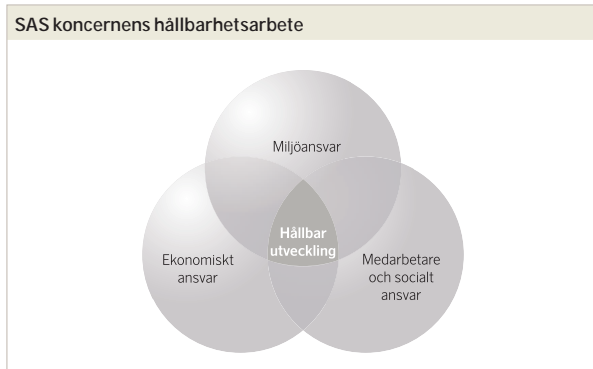
Målet för Global Compact är att få globalt aktiva företag, institutio- ner och organisationer att frivilligt ansluta sig till nio principer som handlar om grundläggande och internationellt erkända mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljöansvar.

Hit hör att förbjuda diskriminering, tvångsarbete och barn- arbete, utveckla och uppmuntra spridning av miljöanpassad teknik liksom att göra ett åtagande att försvara och skydda mänskliga rät- tigheter.

En kartläggning som genomförts hösten 2003 visar att alla koncernens enheter har planer på arbete med kompetensutveck- ling av medarbetare, policies för hantering av övertalighet och planer för förbättring av arbetsmiljön. Framför allt de enheter som gör stora inköp ställer etiska, sociala och miljömässiga krav på leve- rantörerna. Se tabell sid 102.

När det gäller dialog med intressenter, sponsring och samhälls- relaterade aktiviteter är Scandinavian Airlines, Braathens, Rezidor SAS, SAS Cargo, Spanair och Jetpak mest engagerade. Till exempel bidrar SAS koncernen med kommersiell sponsring till utveckling av Öresundsregionen genom samarbetsorganisationen "Copenhagen/ Öresund – one destination, two countries".

Dessutom sponsrar SAS koncernen bland annat Rädda Barnen, det norska Sofiepriset för hållbar utveckling och tillsammans med



För att SAS koncernens verksamhet ska vara långsiktigt hållbar krävs en *samtidig* strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande.

Coca Cola drivs en stiftelse för förbättrad vattenkvalitet i Norden och Östersjöområdet.

SAS koncernen sponsrar också "Royal Awards for Sustainability", som genomför hållbarhetsrelaterade aktiviteter i flera europeiska storstäder i samarbete med Europeiska Miljöbyrån. Rezidor SAS stödjer UNESCO's arbete med historiska världsarv.

Miljöansvar

SAS koncernens miljöpåverkan varierar starkt beroende på verksamhetsområde. Generellt gäller dock att koncernens mest betydande miljöpåverkan är förbrukning av icke förnyelsebar energi, främst fossila bränslen. De leder vid förbränning till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket antas bidra till en global klimatförändring. Även flygmotorernas utsläpp av vattenånga och kväveoxider, som ökar ozonhalten i luften, liksom kondensstrimmorna, kan ge en klimatpåverkan.

Förbränning av flygbränsle ger upphov till utsläpp av kväveoxider som regionalt orsakar försurning och övergödning av mark och vatten. Buller vid start och landning ger lokala miljöbelastningar.

Miljöbelastningen för hotell och övrig verksamhet består främst av energi- och vattenförbrukning, material- och kemikalieanvändning samt avfallsgenerering.

Det är koncernens flygverksamhet som står för över 90% av

den totala miljöbelastningen och den är primärt förknippad med förbränning av flygbränsle. Det kommer under överskådlig tid att saknas kommersiellt tillgängliga alternativ till fossila bränslen för flygmotorer. Därför är den mest effektiva miljöåtgärden för koncernens flygbolag att kontinuerligt förnya flygplansflottan och då investera i bästa kommersiellt tillgängliga teknik, d.v.s. i bränsle- snåla motorer med låga emissioner av kväveoxider och buller.

SAS koncernens miljöansvar	Flygverksamhet						Övrig verksamhet ¹							Hotell	
	Koncern- staber	Scandinavian Airlines	Spanair	Braathens	Widerøe	Blue1	STY	SGS	SCG	SAS Trading	SFA	Jetpak	EAG		SAS Media
Företaget har:															
Miljökrav vid val av leverantörer	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Miljökrav vid val av produkter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Miljöledningssystem ²	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	●	●
Miljöpolicy/Miljömål	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	●	●

¹ Exklusive SIG som i december såldes till CSC. ² Målet är att alla miljöledningssystem ska anpassas till den internationella standarden ISO 14001. Se sid 100.

● Ja ● Delvis ○ Under utarbetande

SAS koncernen har en lång tradition av samarbete, och förhandlingar i samband med upphandlingar, med flygplans- och motortillverkare för att utveckla mer miljöeffektiv teknik, likaså med myndigheter och flygplatsägare för att uppnå miljöförbättringar, som exempelvis att minska bullerstörningar. Se sid 106.

Miljöorganisation och ledningssystem

SAS koncernen har en miljöpolitisk vision, en policy, mål och en strategi för att uppnå målen. Se www.sasgroup.net/miljo

För att säkerställa att policy och mål blir uppfyllda har koncernen en central och rådgivande miljöavdelning, samtidigt som det operativa miljöansvaret ligger på cheferna för affärsområden och dotterbolag.

SAS koncernens miljöavdelning ingår i koncernstaben Corporate Communications & Public Affairs (CC&PA) där koncernens miljödirektör ingår i ledningen. Chefen för CC&PA rapporterar till koncernledningen, Group Management (GM).

Miljöavdelningen är samordnare och rådgivare i hållbarhets- och miljöangelägenheter på koncernnivå och i förhållande till alla affärsenheter. Koordineringen av hållbarhets- och miljöarbetet sker genom SAS koncernens Miljönätverk där miljökoordinatörer från alla affärsenheter ingår. Miljökoordinatörerna rapporterar till respektive affärsenhetens ledning.

Mål och strategi för miljöarbetet fastställs årligen (senast i juni 2003) av koncernledningen som har hållbarhetspolicy som utgångspunkt.

SAS koncernens Miljöindex är ett viktigt styrinstrument. Det har utvecklats successivt sedan 1995 av Scandinavian Airlines och redovisar respektive verksamhets miljöbelastning i förhållande till produktionen. Indexet omfattar från och med 2002 ett antal affärsområden och dotterföretag inom koncernen. Dessa planerar, styr och rapporterar respektive verksamhets miljöprestationer med de nyckeltal som indexet bygger på.

Med utgångspunkt i SAS koncernens övergripande mål och strategier, på kort och lång sikt, utformar respektive bolag och affärsenhet miljö mål baserade på kravet om ständig och relativt förbättrad miljöprestanda. Det långsiktiga målet är att samtliga miljöledningssystem inom koncernen ska vara dokumenterade och överensstamma med den internationella miljöledningssystemet enligt ISO 14 001. Frågan om certifiering av systemen avgörs av respektive bolags- eller affärsenhet efter affärsstrategiska bedömningar.

Miljörelaterade händelser och aktiviteter

I början av 2004 blev SAS koncernens miljöinformation och miljöutbildningsprogram tillgängligt för samtliga koncernens medarbetare som har tillgång till intranet. Miljöutbildningen har särskilt använts av personalen vid de enheter som har uppnått eller förbereder en certifiering av verksamhetens miljöledningssystem enligt ISO 14 001.

SAS koncernens års- och miljöredovisning 2002 utsågs av FAR, föreningen för revisionsbyråbranschen i Sverige, till bästa miljöredovisning och nominerades till svensk deltagare i European Sustainability Reporting Award 2003.

I december 2003 fick SAS Group storkunden Tetra Laval miljöpris. Priset riktas främst till Scandinavian Airlines, SAS Cargo och Rezidor SAS. Tetra Laval, som har en hög miljöprofil, understryker i sin motivering att man hos SAS Group och de tre affärsenheterna funnit ett gemensamt intresse i att säkra att miljöansvar är en viktig del av affärsstrategin. SAS Group har haft flera samarbeten och dialoger om miljörelaterade projekt, ett av dem är utveckling av SAS Cargos emissionskalkylator tillsammans med Novo Nordisk, Novozymes och DHL/Danzas.

Medarbetare vid SAS koncernens miljöavdelning har deltagit i en rad utåtriktade aktiviteter, däribland ett antal föredrag och insatser vid högskolor och universitet i Europa.



Medarbetare och socialt ansvar

SAS koncernens sociala ansvar handlar både om relationerna till de egna medarbetarna och det omgivande samhället. Socialt ansvar, Corporate Social Responsibility (CSR), är ett fundamentalt begrepp vars innebörd skiljer sig beroende på tid och plats. SAS koncernen bedriver verksamhet på platser där CSR-begreppet har olika innehåll. Det som är prioriterade CSR-frågor i Skandinavien är inte nödvändigtvis samma som i Mellanöstern där exempelvis hotellverksamhet bedrivs.

SAS koncernen präglas, liksom andra företag med skandinaviska rötter, av den samförståndsanda som länge styrts samhällsutvecklingen i de nordiska länderna och som har sin grund i centrala samarbeten mellan näringslivet och de fackliga organisationerna.

Att samarbeta och föra dialog med myndigheter, frivilligorganisationer och fackföreningar är naturligt för SAS koncernen och det har ofta visat sig vara betydligt mer värdeskapande än att välja konfliktvägen.

Sociala frågor, relaterade till bland annat anställningsförhållanden, förmåner, ansvar för långtidssjukskrivna och rehabilitering, har i många år varit en del av SAS koncernens profil.

Medarbetare

I en tjänsteproducerande koncern som SAS är medarbetarnas kompetens, tillfredsställelse och attityd av största vikt när det gäller att möta kundernas behov. Bara genom engagerade medarbetare och ledare som samarbetar kan SAS koncernen nå framgång och lönsamhet.

Under 2003 och 2004 har dock koncernens arbete med att anpassa kostnaderna till övriga marknadens nivå, utsatt medarbetarna för stora påfrestningar. De fyra nyckelorden i SAS koncernens personalpolicy; tillit, förändring, möjligheter och ansvar har satts på prov i de omfattande övertalighets- och omplaceringsåtgärder som har genomförts.

De flesta av koncernens chefer och arbetsledare har genomgått ett utbildningsprogram för att kunna hantera svåra samtal. Ambitionen är att de anställda som drabbats av uppsägning ska vilja komma tillbaka till företaget i framtiden, om möjlighet finns.

De medarbetare som beviljats frivillig uppsägning har fått möjlighet att genomgå ett karriärstödprogram för att lättare hitta en ny karriärväg utanför SAS koncernen.

Antalet anställda under 2003 har minskat med 2 036 heltidstjänster jämfört med motsvarande period 2002. Sista december 2003 uppgick antalet heltidsanställda till 33 304 i hela koncernen.

Som anpassning till rådande marknadsnivåer, har stora grupper haft noll-avtal under 2003. Detta arbete fortsätter även under 2004 som ett led i koncernens besparings- och omställningsprogram, Turnaround 2005.

Mångfald

Flera av principerna i FN-initiativet Global Compact, som SAS koncernen har anslutit sig till, handlar om mänskliga rättigheter och arbetsvillkor. Under 2003 har SAS koncernen utvecklat ett par av principerna och samlat dem i en mångfaldspolicy som gäller alla verksamheter inom koncernen, och som ska införas under 2004.

Mångfaldspolicyn baserar sig på alla människors lika värde och betonar att SAS koncernen tar avstånd från all form av diskriminering. Alla verksamheter inom koncernen ska upprätta handlingsplaner för hur man ska arbeta med sina olika mångfaldsfrågor. I begreppet mångfald ligger bland annat kön, etniskt ursprung och religiös tillhörighet.

Utgångspunkten för policyn är att SAS koncernens kunder representerar alla slags människor och att detta även bör återspeglas i koncernens personalsammansättning.

Kompetens

Under våren 2003 genomfördes en kompetensutvärdering som omfattade 216 av de högsta ledarna i SAS koncernen. Alla som deltagit i utvärderingen har fått uppdaterade kompetensutvecklingsplaner. Några har fått mer kvalificerade befattningar och ett antal ledare har placerats på befattningar som bedömts bättre motsvara deras kompetens. Utvärderingen kommer att genomföras årligen och målgruppen för undersökningen kommer successivt att breddas.

I slutet av november 2003 avslutades internrekryteringen av sju trainees. Traineeprogrammet ska löpa under 14 månader med start i februari 2004. Efter programtidens slut är målet att denna grupp trainees ska säkra tillgången på kommande ledare inom koncernen.

PULS

Alla koncernföretag med undantag av Rezidor SAS (som har en egen mätning) och Spanair deltog under 2003 i personalenkäten PULS (Personal-Undersökningar-om-Livet-i-SAS).

Svarsfrekvensen var 62%. Jämfört med 2002 hade medarbetarna en något mer positiv syn på ledarskapet, interninformation och den egna arbetssituationen. Lägst svarsfrekvens hade flygbolagens kabinmedarbetare, 37%. Till 2004 är målet att öka den samlade svarsfrekvensen till minst 80%. Dessutom ska i större utsträckning än vad som skett hittills handlingsplaner upprättas utifrån gjorda mätningar.

Arbetsmiljö

Under 2003 har en ny utbildning "Vitality" utarbetats inom Hälsa, Miljö och Säkerhet (HMS) i Sverige. Utbildningen som pågår i 17 dagar vänder sig till medarbetare som har varit långtidssjuka och behöver stöd och träning för att kunna återgå i arbete. Utbildningen har varit framgångsrik, så har exempelvis nio av de elva deltagarna i kursen gått tillbaka till arbetet eller valt att söka annat arbete. Fler Vitality-kurser planeras under 2004.

I Norge har SAS koncernen undertecknat ett intentionsavtal (IA, Inkluderande Arbetsliv) med övriga parter i arbetslivet om att vidta åtgärder för att minska sjukfrånvaron med 20% under perioden 2001–2005. Ett av verktygen är så kallad aktiv sjukskrivning (arbetsträning). Under vintern 2003/2004 har chefer, arbetsmiljöansvariga och förtroendevalda fått utbildning i ett nytt arbetssätt för att tackla problemet.

Konflikter och tvister

SAS koncernen hade under 2003 ett antal tvister med enskilda medarbetare och mindre grupper, framför allt om uppsägningar och tolkning av kollektivavtal.

Med Transportarbetareförbundet ledde en konflikt om 2003 års avtal för flygtekniker, mekaniker och bagagelastare till strejk i januari 2004. Parterna antog ett medlarbud som innebar frysta löner, medan andra planerade sparåtgärder som berörde avtalsgruppen inte genomfördes.

Efter SAS koncernens övertagande av Braathens stämde arbetstagarorganisationerna LO och Yrkesorganisationernes Sentral-



SAS koncernens sociala ansvar	Flygverksamhet						Övrig verksamhet ¹							Hotell	
	Koncern- stabbar	Scandinavian Airlines	Spanair	Braathens	Widerøe	Blue1	STS	SGS	SCG	SAS Trading	SFA	Jetpak	EAG		SAS Media
Företaget har:															
Uppföljning av verksamhetens sociala/etiska arbete	●	●	●	●	◐	◐	●	●	●	◐	●	●	◐	○	●
Inte varit utsatt för väsentliga samhällsrelaterade tvister och klagomål	◐	●	●	●	●	●	●	●	● ²	●	●	●	●	● ²	●
Verksamhet i utvecklings- eller forskningsaktiviteter inom det sociala/etiska området	◐	●	◐	◐	○	○	●	◐	●	○	●	●	○	○	◐
Sociala/etiska krav vid val av leverantörer	●	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	○	●	○	○	○	◐
Sociala/etiska krav i kontrakt	●	◐	○	●	◐	○	◐	◐	◐	●	◐	◐	○	○	◐
Koncernens sustainability policy och miljöpolicy i kontrakt och leverantörsavtal	●	◐	○	●	◐	○	◐	◐	◐	●	○	◐	●	◐	◐
Dialog förs med intressenter om miljömässiga, etiska eller sociala förhållanden	●	●	●	●	○	○	○	○	●	◐	◐	●	○	○	●
Plan för utbildning/kompetensutveckling	◐	●	●	◐	●	●	●	●	◐	●	◐	●	◐	◐	●
Utbildat chefer och medarbetare i miljörelaterade och etiska/sociala frågor	◐	◐	○	◐	○	○	◐	◐	●	●	●	◐	○	○	●
Etablerade samarbetsformer med fackföreningar och personalrepresentanter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Policies och regler för agerande i händelse av övertalighet	●	●	●	●	●	●	●	●	◐	◐	◐	○	●	○	◐
Beslut om förbättring av arbetsmiljön	◐	◐	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	◐
Implementeringsplan/aktivitet för Global Compact	●	◐	◐	○ ³	○	○	○ ³	○ ³	●	●	○ ³	●	◐	◐	◐
Samhällsrelaterad sponsring	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	○	○	○	●

¹ Exklusive SIG som i december såldes till CSC. ² Enstaka klagomål lösta genom förlikning. ³ Ej tagit egna initiativ, men följer SAS koncernens policies och guidelines.

● Ja ◐ Delvis ○ Under utarbetande

forbund (YS) de båda företagen för brott mot reglerna om övergång av verksamhet, avseende ramptjänstverksamheten i Norge. I domen, som meddelades i oktober, slog rätten fast att företagen inte brutit mot reglerna. LO och YS har meddelat att de ska överklaga domen.

Det har också meddelats dom i danska Arbejdsretten i frågan om LFF (Luftfartsfunktionærene) har brutit mot en överenskommelse genom att avbryta en pågående omröstning bland medlemmarna. Omröstningen gällde ett undertecknat avtal mellan SAS koncernen och LFF om en del av Turnaround 2005. LFF blev dömda till böter om 307 000 SEK. SAS koncernen, som förde saken till arbetsrättslig prövning, hävdade att det underskrivna avtalet var bindande, men fick inte medhåll av rätten i denna fråga.

SAS koncernens samhällsrelationer

Omvärldens förväntningar på att företag ska ta ett samhällsansvar har ökat de senaste åren. Det handlar för SAS koncernens del om att uppträda ansvarsfullt i de samhällen där verksamhet bedrivs och där verka för en positiv utveckling med hänsyn till miljö, ekonomi och människors livskvalitet.

Den rådande läskonjunkturen och SAS koncernens ekonomiska effektiviseringsprogram har under 2003 i stor utsträckning haft en negativ effekt för koncernens underleverantörer, t.ex. har de flesta ingångna avtal omförhandlats.

SAS koncernen för regelbundet dialog med kunder, konkurrenter och oberoende organisationer, som exempelvis Världsnaturfonden WWF, för att lyssna och dra nytta av andras erfarenheter samt ge koncernens syn på för den viktiga frågan. En fortlöpande dialog förs också med nätverket för miljöforskning, "Øresund Environment Academy", om utveckling och marknadsföring av Øresundsregionen som ett av de största kunskapscentrumen inom miljöområdet.

Efter anslutningen till Global Compact i juni 2003 deltar SAS koncernen även i sammanslutningen Global Compact Nordic.

SAS koncernens mångåriga samarbeten med flygmotorproducenter, flygplatser och myndigheter om utveckling av renare teknik beskrivs på sid 106. Dessutom bedrivs flera samarbeten med exempelvis försäkrings- och arbetsmiljömyndigheter om rehabilitering av långtidssjuka och förebyggande av alkoholproblem.

Omvärldens värdering av koncernens aktiviteter när det gäller miljö och socialt ansvar kan bland annat noteras i form av att SAS koncernen i augusti 2003 godkändes för investering av Roburs nordiska miljö- och etikfonder. Koncernen har också rankats högt i CoreRatings Corporate Responsibility ranking och av etikanalysföretaget EIRIS.

SAS koncernens års- och miljöredovisning placerades bland de 65 bästa i världen avseende ValueReporting enligt en ranking gjord av konsultföretaget PricewaterhouseCoopers.

Affärsrelationer

Med socialt ansvar menas även ett etiskt och ansvarsfullt agerande gentemot kunder och affärspartner. För flygbranschen, som bland annat har en tradition av alliansbildning, står konkurrensrättsfrågorna i fokus. SAS koncernen har infört ett särskilt avsnitt om konkurrensrätt i sina koncernpolicies och antagit ett program för att säkerställa efterlevnaden, "SAS Competition Law Compliance Programme". I koncernens policies finns även strikta regler som förbjuder givande och mottagande av mutor och otillbörliga förmåner.

Alkohol, spel och vuxenfilm

Flera av koncernens bolag har i sin verksamhet inslag som inte accepteras av alla grupper i samhället. Dit hör SAS Tradings försäljning av sprit, flygbolagens och hotellens alkoholserving, den casinoverksamhet som förekommer på en del av Rezidor SAS hotell, liksom att det finns tillgång till pornografiska filmer på hotellrummen. SAS koncernens hållning är att erbjuda vuxna personer endast sådant som är lagligt och kulturellt accepterat, och att resten är en fråga om den enskilda individens ansvar.

Ekonomiskt ansvar

Inom SAS koncernen betraktas ekonomisk uthållig lönsamhet som den centrala och sammanfattande komponenten i hållbar utveckling; där insatser beträffande de två övriga, miljöansvar och socialt ansvar, ska bidra till ökat värdeskapande och därmed till säkerställandet av en långsiktigt hållbar lönsamhet.

Ett hållbart företag kännetecknas av en långsiktigt hållbar lönsamhet och tillväxt, vilket kräver förmåga att möta kundernas och samhällets krav på kvaliteten på de tjänster som levereras, samt samhällsansvar.

Turnaround 2005 genomförs för att ge koncernen en långsiktig lönsamhet och tillväxt. Beträffande avkastning på sysselsatt kapital ligger SAS koncernen på ungefär samma nivå som exempelvis konkurrenterna Lufthansa och British Airways.

Historiskt har SAS koncernen vid högkonjunkturer levererat högre avkastning på eget kapital och utdelning till ägarna än branschgenomsnittet. Vid lågkonjunkturer har koncernen också drabbats hårdare än branschen i allmänhet. Det senare beror med stor sannolikhet på att det på grund av arbetslagstiftning och fackliga avtal tar längre tid för skandinaviska företag än andra att snabbt anpassa verksamheten. Scandinavian Airlines har byggt sitt koncept på Business Class-kunder, något som historiskt har bidragit till att ge ett bättre resultat än genomsnittet under högkonjunktur.

Ekonomiska aspekter på miljöansvar

Scandinavian Airlines har allt sedan den första miljöredovisningen 1995 utvecklat en modell för att redovisa ekonomiska aspekter på bolagets miljöarbete. Den modellen ligger också till grund för de miljöekonomiska resonemangen nedan. Ambitionen är att redovisa data på koncernnivå, men där det inte har varit möjligt är exemplen hämtade från flygverksamheten och främst från Scandinavian Airlines, som står för drygt 40% av koncernens omsättning. Miljöarbetet i SAS koncernen har flera övergripande syften: Förutom att se till att koncernen bedriver sin verksamhet på ett sätt som är i linje med miljölagar och bestämmelser, syftar det till att minska miljöbelastningen och effektivisera resursutnyttjandet. Miljöarbetet bidrar därigenom till att stärka koncernens ekonomi och varumärken.

I SAS koncernens verksamhet finns ett starkt samband mellan ökad kostnadseffektivitet och minskad miljöpåverkan. Till exempel finns ett direkt samband mellan koldioxidutsläpp från flygmotorerna och flygplanens bränsleförbrukning. Därför sammanfaller SAS koncernens strävan att av ekonomiska skäl öka kapacitetsutnyttjandet med att hålla nere flygplanens bränsleförbrukning med ambitionen att minska koldioxidutsläppen. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som, utöver miljöskäl, har starka ekonomiska motiv för att minska energi- och annan resursförbrukning.

Avgifter för infrastruktur

Utmärkande för luftfarten är att den betalar kostnaderna för hela den infrastruktur den utnyttjar, det vill säga flygplatser och flygtrafikledning. Under 2003 uppgick dessa kostnader för Scandinavian Airlines globalt till 5 281 MSEK, varav 2 986 MSEK utgjorde koncernens egna kostnader för infrastruktur. Resterande del avsåg skatter och avgifter som Scandinavian Airlines har administrativt ansvar för. Infrastrukturkostnaderna motsvarar 9,4% av Scandinavian Airlines omsättning.

Externa miljörelaterade avgifter

Miljöavgifterna är till för att täcka kostnader för särskilda miljöåtgärder, till exempel bullermätning och bullerisolering av fastigheter intill flygplatser. Miljöavgifterna är normalt kopplade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. SAS koncernens miljöavgifter för 2003 var 29 (26,1) MSEK.

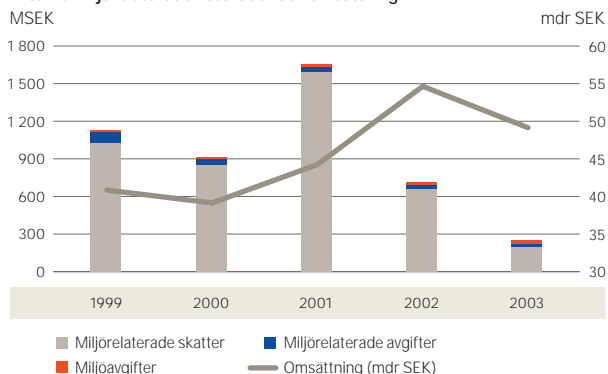
Även de miljörelaterade avgifterna är oftast kopplade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. Miljörelaterade avgifter har skapats för att gynna dem som flyger med flygplan som har bättre miljöprestanda än andra. En operatör som byter ut sina flygplan mot plan med bättre miljöprestanda än vad konkurrenterna har ska därmed kunna sänka sina kostnader relativt konkurrenterna. SAS koncernens miljörelaterade avgifter för 2003 var 26,8 (27,9) MSEK.

Miljöavgifter och miljörelaterade avgifter tas huvudsakligen ut för buller och utsläpp av kväveoxider, NOx. Bullerrelaterade avgifter är vanligast förekommande men ökat intresse noteras även för de kväveoxidbaserade landningsavgifter som tillämpas i Sverige och Schweiz.

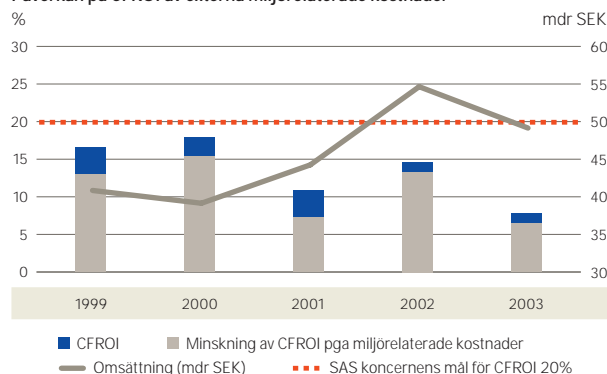
Scandinavian Airlines har, genom sin stora andel Boeing 737 med motorer som har förhållandevis låga utsläpp av kväveoxider, därför premierats relativt andra flygbolag.

I Norge finns en miljörelaterad nattavgift som består av ett påslag på 50% på landningsavgiften. Under 2003 betalade SAS koncernen sammanlagt 6 (2,1) MSEK för sådana nattavgifter. Utöver kostnader för infrastruktur betalar SAS koncernens flygbolag miljörelaterade skatter, till exempel koldioxidskatt på flygbränsle som används inom Norge och miljörelaterade passageraravgifter i Danmark. Totalt betalade SAS koncernen 492 (660) MSEK i miljörelaterade skatter

Externa miljörelaterade kostnader och omsättning



Påverkan på CFROI av externa miljörelaterade kostnader



under 2003. En norsk miljögrundad passageraravgift togs bort i april 2002 i Norge och under 2003 kunde SAS koncernen för första gången särskilja och redovisa miljörelaterade passageraravgifter utanför Skandinavien på 151,6 MSEK.

I diagrammen på föregående sida illustreras utvecklingen av SAS koncernens externa miljörelaterade kostnader i relation till flygverksamhetens omsättning under de senaste fem åren samt hur de externa miljörelaterade kostnaderna påverkar utvecklingen av SAS koncernens övergripande resultatmål CFROI. I tabellen Miljörelaterade investeringar nedan redovisas SAS koncernens miljörelaterade investeringar under de senaste sex åren.

Övriga miljörelaterade kostnader

SAS koncernens övriga miljörelaterade kostnader gäller exempelvis kostnader för avfall, miljöandel av kostnad för reningsanläggningar, avskrivningar på miljöinvesteringar etc. samt kostnader för miljöorganisationen. De övriga miljörelaterade kostnaderna för 2003 uppgick till 41,4 (37,2) MSEK. SAS koncernen har inga miljörelaterade skulder och ansvarsförbindelser.

Miljörelaterade affärsrisker och möjligheter

Ett genomtänkt och offensivt miljöarbete minskar risken för brott mot miljöbestämmelser, något som både kan leda till negativ publicitet och direkta kostnader i form av böter och skadestånd. Ett offensivt arbete med hållbarhetsfrågor minskar också risken att överraskas av nya och hårdare krav från marknaden eller myndigheter. Genom att systematiskt försöka förekomma legala eller skatterelaterade krav kan SAS koncernen skaffa sig en konkurrensfördel.

Ekonomiska aspekter på socialt ansvar

Det saknas vedertagna modeller för redovisning av ekonomiska aspekter på socialt ansvar. Nedan görs dock ett försök att börja utveckla en metod att sätta värde på SAS koncernens sociala ansvar och engagemang. Den sociala dimensionen av hållbar utveckling kan i det här sammanhanget delas upp i två underområden: Relationen till medarbetarna och relationen till det omgivande samhället. Det handlar i det senare fallet för SAS koncernens del om att bidra till en positiv utveckling av de samhällen där verksamheten bedrivs och bli respekterad som samhällsaktör.

Medarbetare

Värdeskapandet ligger i SAS koncernens bidrag till de anställdas kompetens i arbetsrollen, utveckling och välbefinnande. En aspekt är även koncernens attraktionskraft som arbetsgivare och det relativa löneläget är ett mått på den. Mellan december 2003 och februari 2004 gjordes en förenklad benchmarking av det relativa löneläget för anställda i Scandinavian Airlines, SGS, STS, SAS Trading och vissa koncerngemensamma administrativa funktioner. Den visar bland annat att flygande personal i Scandinavian Airlines har betydligt högre löner och bättre anställningsvillkor än marknaden i övrigt. Detta gäller även arbetare och vissa tjänstemän som inte har så högt kvalificerade arbetsuppgifter. Flygtekniker och övriga tjänstemän låg på marknadsnivå.

Ett långsiktigt hållbart företag ligger lönemässigt i nivå med

konkurrenterna och attraherar personal genom att exempelvis ge goda möjligheter till personlig utveckling samt genom att ha ett attraktivt varumärke och en stark värdegrund. Enligt undersökningsföretaget Universums ranking av de cirka 150 mest attraktiva arbetsgivarna är SAS koncernen intressant för skandinaviska studenter. År 2003 placerade norska ekonomstudenter SAS koncernen på 4:e plats medan teknologerna rankade den som nummer 22. Svenska ekonomer och teknologer placerade SAS koncernen på 16:e respektive 37:e plats och i Danmark rankades koncernen som 23:e bästa arbetsgivare bland ekonomstudenterna.

Kostnader för medarbetare

Förutom löner, sociala avgifter och pensioner, som redovisas på sid 71, har SAS koncernen kostnader för sjukfrånvaro och rehabilitering. Sjukfrånvaron varierar kraftigt mellan olika verksamhetsområden, enheter och avdelningar.

I genomsnitt är sjukfrånvaron 7%, vilket betyder att SAS koncernen och samhället har en gemensam kostnad för sjukfrånvaro på mer än en miljard SEK per år. SAS koncernen satsar fortlöpande stora resurser på rehabilitering utifrån övertygelsen om att det är en vinst för både individ och företag att undvika långtidssjuk-skrivningar och få tillbaka personerna i arbete så fort som möjligt.

Stöd till facklig verksamhet

Att SAS koncernen med sina skandinaviska rötter stöder facklig verksamhet är delvis en följd av lagstiftning, men också en övertygelse om att samarbetet med fackföreningar är en förutsättning för utvecklingen av effektiviteten i koncernen.

Det finns många fackföreningar representerade per bolag inom SAS koncernen och drygt 200 heltidsanställda fackliga förtroendemän som företaget betalar lönen för. SAS koncernens verksamhet är mycket känslig för arbetsrelaterade konflikter och strejker. Statistik som förts sedan 1992 visar på en klart nedåtgående trend när det gäller antalet konflikter och jämfört med konkurrenter i andra länder är de konflikter som SAS koncernen drabbas av få till antalet och små till omfånget. Det visar att ett gott samarbete mellan fack och företag bidrar till värdeskapandet.

SAS koncernens bidrag till samhällsutvecklingen

Flygbolag ses ofta som sysselsättningsskapande motorer; en flygbolagsanställd anses skapa två nya andra arbetstillfällen. Flygbolagen bidrar också till samhällets ekonomi genom att köpa lokala varor och tjänster. Enligt flygbolagssamarbetet AEA skapas 4 000 arbetstillfällen per miljon passagerare som passerar en flygplats.

Som nämndes ovan betalar flyget, till skillnad från många andra trafikslag, för sitt utnyttjande av infrastruktur, det vill säga flygplatser och flygledning. Flyget och då särskilt så kallade fullservicebolag är dessutom en viktig del av ett samhälles infrastruktur. Det gäller inte minst i vidsträckt och glesbefolkade länder som Sverige och Norge.

Till skillnad från exempelvis lågprisflygbolagen upprätthåller SAS koncernens flygbolag en rad mindre lönsamma flyglinjer till och från platser i den skandinaviska periferin. Skälet till att dessa linjer upprätthålls är att de ska mata passagerare till de större kontinentala och interkontinentala flyglinjerna och därmed stärka SAS koncernens linjenät och göra det bärkraftigt. Samtidigt blir nyttan stor för individer och näringsliv i de regioner som annars knappast skulle ha några flygförbindelser.

Som en följd av terrordåden i september 2001 har EU fastställt nya säkerhetskrav på flygbranschen. Till skillnad från andra transportslag, där säkerhetskostnader finansieras via skattsedeln, bidrar SAS koncernens flygbolag med egna investeringar till ökad säkerhet för både anställda och passagerare.

Miljörelaterade investeringar (MSEK)						
	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Flygverksamheten	–	11,7	20	95	65	40
Markverksamheten	8,4	–	20,1	15	27	72
Totalt	8,4	11,7	40,1	110	92	112
Miljörelaterade investeringars andel av SAS totala invest., %	0,2	0,1	0,3	1,1	1,5	1,8

Flygverksamhet



Lågkonjunkturen som inleddes sommaren 2001, Irakkriget och framför allt SARS-epidemin i Asien slog hårt mot flygbranschen under 2003. Dessutom har flera av SAS koncernens flygbolag fått ökad konkurrens av lågprisflyget på sina traditionella hemmamarknader. Detta har påverkat kabinfaktorn som generellt har sjunkit, vilket försvårat för bolagen att åstadkomma några stora förbättringar av miljöresultatet.

Trots det har Spanair, Widerøe och Blue1 lyckats förbättra sina miljöeffektivitetsindex under 2003. Scandinavian Airlines och Braathens, som under 2002 gjorde kraftiga förbättringar av sina miljöindex, har klarat att bibehålla nivån under 2003.

Det förhållandevis goda resultatet förklaras till stor del av att samtliga bolag, utom Braathens, har förnyat flygplansflottorna under året. Infasningen av nya och mer bränslesnåla flygplan har exempelvis för Scandinavian Airlines del givit resultat i form av en rekordlåg bränsleförbrukning per betald passagerarkilometer (RPK).

Trenden under året har gått mot ett allt enklare kabinconcept, något som har lett till generellt sett minskad resursanvändning och mindre mängd avfall från kabin. Den trenden bedöms förstärkas under 2004.

När det gäller miljöekonomiska aspekter har koncernens flygbolag fått lägre miljöavgifter. Däremot betalar de tillsammans cirka 90 MSEK i koldioxidskatt på norska inrikeslinjer.

Miljörelaterade aktiviteter och händelser 2003

Första januari 2003 trädde ett förbud ikraft på Oslos flygplats mot användning av avisningsvätskor innehållande triazol. Eftersom tillverkarna inte kunde leverera helt triazol fria vätskor dröjde det till vintersäsongen 2004 innan SAS koncernens flygbolag fullt ut kunde efterleva förbudet. SAS koncernen har haft en fortlöpande dialog med tillverkare och miljömyndigheter om saken.

Trots att triazolförbudet endast gäller vid Oslos flygplats kommer SAS koncernens flygbolag från och med 2004 att endast använda triazol fria avisningsvätskor vid alla skandinaviska flygplatser.

I april 2003 öppnades Arlandas bana tre för trafik. Därmed har flygplatsen fått ökad kapacitet. Användning av den nya banan har lett till att det är färre personer som bor inom den godkända bullerzonen. Dock har boende söder om Arlanda klagat på ökat buller. Enligt Luftfartsverket beror klagomålen sannolikt på att man under en period reparerade en av banorna och att trafiken samtidigt, på grund av ihållande nordliga vindar, koncentrerades till bana tre. Dessutom har regelverket för in- och utflygningsprocedurerna ändrats.

I januari 2004 meddelades dom i en pågående rättsvist om bullerstörningar, mellan Oslos flygplats och 218 närboende. Efter att 21 fall prövats fick tre medhåll medan övriga dömdes att betala relativt höga rättgångskostnader. Parterna överväger att överklaga domen. SAS koncernen är inte direkt part i målet, men ärendet illustrerar den uppmärksamhet som flygbuller får.

Det svenska Luftfartsverket förändrar under 2004 system för beräkning av den emissionsbaserade landningsavgiften och inför den så kallade ECAC-modellen, där avgiften bestäms av hur många kilo kväveoxider flygmotorerna släpper ut. Schweiziska och brittiska myndigheter följer efter under 2004. I Storbritannien införs den emissionsbaserade landningsavgiften vid Londonflygplatserna Heathrow och Gatwick. I London skärps även bullergränserna, men en preliminär bedömning ger vid handen att SAS koncernens flygplansflotta kommer att ligga under avgiftsgränsen.

ICAO's miljökommitté CAEP föreslog i februari 2004 en skärpning av certifieringskraven för utsläpp av kväveoxider från flygmotorer. Kraven, som ska gälla från 2006, innebär 12% lägre utsläpp jämfört med nu gällande krav. De nya kraven har ingen praktisk betydelse för SAS koncernens flygbolag.

Koncessioner, överskridanden, incidenter och tvister

Flygverksamhet har inga egna koncessioner och miljötillstånd utan är beroende av tillstånd som flygplatsägarna har för operativ drift som exempelvis glykolhantering och banavisning. Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna. Överträdelser och incidenter redovisas i Förvaltningsberättelsen, sid 61.

Nyckeltal flygverksamhet ¹	Scandinavian Airlines			Spanair			Braathens			Widerøe			Blue1		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001	2003	2002	2001	2003	2002	2001	2003	2002	2001
RPK, milj. ²	22 354	23 621	23 296	9 324	8 690	10 117	3 610	3 623	3 441	502	417	357	411	332	254
ASK, milj. ²	33 916	34 626	35 981	13 288	12 411	14 887	5 955	5 483	5 941	961	823	709	920	671	579
Kabinfaktor, % ²	65,9	68,2	64,7	70,2	70,0	68,0	60,6	62,4	54,0	52,3	50,6	50,3	48,3	49,4	44,0
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,050	0,051	0,056	0,042	0,045	0,045	0,050	0,047	0,057	0,076	0,078	0,084	0,097	0,093	0,116
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	3 529	3 765	4 110	1 241	1 226	1 424	565	545	630	121	102	95	125	98	94
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	14,11	13,72	14,60 ³	4,98	4,12	4,88	1,62	1,55	1,79	0,32	0,26 ¹	0,23 ¹	0,26	0,22	0,22
Bullerpåverkan, km ² /85dB(A) vid start ⁴	2,60	2,64	3,28 ³	4,47	5,50	5,70	1,75	1,98	1,87	0,34	0,33	0,32	1,22	1,27	2,67
Externa miljörelaterade kostnader, MSEK	479	493	1 024	-	5	-	56	179	552	13	39	80	0,5	1	1
Miljöindex ⁵	78	78 ³	87 ³	100	101	100	86	86	100	95	98 ²	104	75	77	100
Medelantal anställda	9 147	10 046 ⁶	22 364 ⁷	2 535	2 496	2 179	2 023	2 814	3 770	1 291	1 207	1 227	290	291	303

¹ För avgränsningar se Redovisningsprinciper www.sasgroup.net/miljo ² Kan inkludera reguljärtrafik, charter, adhoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna kan avvika från trafiktal hos respektive flygbolag där enbart reguljärtrafik rapporteras. ³ Siffran har korrigerats under 2003. ⁴ Vägd bullerkontur med hänsyn till antal startar per dag med respektive flygplanstyp i trafiksystemet. ⁵ Miljöindex består av sammanväggt flyg-, mark- och kabinindex. 1996=100. ⁶ Varav 2 490 avser SAS World Sales som integrerades i Scandinavian Airlines under 2003. ⁷ Affärsområde SAS Airline.

SAS koncernen är via bolaget SAS Oil AB minoritetsägare i en rad mindre bolag som har med oljehantering att göra. SAS koncernen har försäkrat sig om att dessa bolag har nödvändiga tillstånd, beredningsplaner och försäkringar. SAS Oil är ett inköpsbolag för flygbränsle till flera av koncernens flygbolag.

Samarbeten

SAS koncernens flygbolag deltar aktivt i en rad både nationella och internationella fora där luftfartens miljöfrågor behandlas. Det gäller exempelvis FN's organ för civilflyg, ICAO, flygbolagsorganisationerna IATA och AEA samt den nordiska arbetsgruppen för luftfartens miljöfrågor, N-ALM.

Inom N-ALM har man under 2003 diskuterat och förberett en gemensam nordisk linje inför CAEP 6 som behandlar frågor om kväveoxider samt flyget och utsläppshandel.

Tillsammans med leasingföretaget GECAS, motorleverantören Pratt & Whitney och flera leverantörer har SAS koncernen gått vidare med att undersöka möjligheterna att modifiera MD-80 så att den ska kunna omcertifieras till Kapitel 4, som är den strängaste bullerklassen.

Samarbetet med bland andra flygplanstillverkaren Boeing i projektet Green Team har fortsatt under 2003 och då framför allt varit inriktat på att utveckla mer miljöanpassade färger.

SAS koncernen har under 2002 och 2003 deltagit i en arbetsgrupp tillsammans med Köpenhamns flygplats och myndigheter för att finna regler och styrmedel för att begränsa bullerstörningar. Arbetsgruppen presenterade en rapport i mitten av 2003 med förslag på administrativa ändringar och ökad kontroll, samt om ökad information till alla intressenter om buller vid flygplatsen.

Sociala och samhällsrelaterade händelser och aktiviteter 2003

För att möta konkurrensen från lågservicebolagen har flera av SAS koncernens flygbolag gjort anpassningar av servicenivån ombord. Det har bland annat påverkat de cateringföretag som SAS-bolagen har kontrakterat och i vissa fall lett till personalneddragningar. Även andra kostnadsreducerande åtgärder på inköpsidan har påverkat många leverantörsföretag.

Biljettavräkningshanteringen har av ekonomiska skäl lagts ut på ett företag i Indien. Det har lett till övertalighet med påföljande uppsägningar av personal vid avräkningsavdelningen (Revenue Accounting) i Köpenhamn. Åtgärden leder till en personalminskning omfattande 150 personer och en besparing på cirka 85 MSEK per år. SAS koncernen har i avtalet med den indiske leverantören krävt att denne efterlever principerna i Global Compact.

Teknik- och kompetensöverföring

SAS koncernens bolag har på olika sätt bidragit till utveckling av mer miljöanpassad teknik samt till teknik- och kompetensöverföring. Scandinavian Airlines har legat i frontlinjen när det gäller miljökrav vid upphandling av nya flygplan och därmed bland annat bidragit aktivt till motorutvecklingen.

Tillsammans med leverantörer har SAS koncernen i Norge bidragit till utveckling av mer miljöanpassade avisningsvätskor. Dessa har sedan blivit kommersiellt tillgängliga för andra flygbolag.

Scandinavian Airlines och STS bidrar idag med kompetens till Spanair, air-Baltic och Estonian Air. SAS Flight Academy och SAS Maintenance Training är enheter som har teknik- och kompetensöverföring som affärsidé. Till exempel har SAS Flight Academy under 2003 utbildat kineser som i sin tur ska bli ledare för den kinesiska statens flygutbildning.

När SAS koncernen flyttar verksamhet från Skandinavien till Indien och Fjärran Östern görs det av affärsmässiga skäl. Samtidigt bidrar man till att nivåer beträffande sociala villkor och arbetsmiljö utvecklas i dessa länder genom att krav ställs på att de nya leverantörerna av tjänster lever upp till SAS koncernens krav på kvalitet och socialt ansvar. Detta är helt i linje med grundtankarna i FN's Global Compact.

Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines svarar för 56% av koncernens totala passagerarantal.

Årets resultat

Scandinavian Airlines totala miljöindex är oförändrat jämfört med föregående år 78 (78). Utsikterna är förhållandevis goda för att bolaget ska uppnå målet på tre enheters genomsnittlig förbättring per år mellan 1996 och 2004, d.v.s. totalt 24 enheter.

En stor tillbakagång skedde under första halvåret medan en motsvarande återhämtning gjordes under sista halvåret.

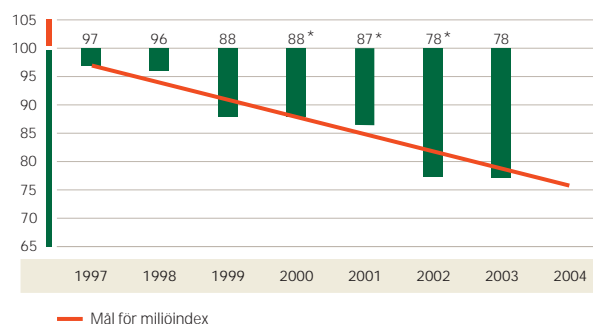
Totalindex är en sammanvägning av flyg-, kabin- och markindex. Kabinindex har försämrats med 5 enheter till 68 (63). Markindex uppvisar en förbättring med 10 enheter till 82 (92), vilket förklaras med effektiviseringar inom SGS, minskad glykolförbrukning, minskad bränsle- och resursförbrukning samt avfallsmängd, bland annat till följd av att totala antalet passagerare minskat från 22 till 19 miljoner.

Flygindex har försämrats med en enhet och till det finns flera orsaker, varav den viktigaste är att ett sviktande passagerarunderlag har resulterat i att kabinfaktorn har minskat med 2,3%. Största nedgången noteras på de interkontinentala linjerna där kabinfaktorn minskat med 7,7%, dock från en rekordnivå på 83,3% 2002. Bakom den förhållandevis stora minskningen står det faktum att Irakkriget och SARS-epidemin sammanföll med att Scandinavian Airlines satte in de nya Airbus A330/340 och fick större kapacitet.

Ytterligare en förklaring till att att flygindex har försämrats är att delar av flygplansflottan byttes ut och Boeing 767 ersattes med Airbus A330/340. Dessa har mer bränsleeffektiva motorer, men det leder till högre utsläpp av kväveoxider. Flygplansskiftet har dock haft en mycket positiv effekt på bränsleförbrukningen och därigenom på koldioxidutsläppen. Den har aldrig någonsin, sedan 1990 då mätningarna inleddes, varit så låg räknat per passagerarkilometer som 2003. Förnyelsen av flygflottan har även minskat bolagets bullerpåverkan. Sedan 1996 har Scandinavian Airlines bullerpåverkan minskat med 50%.

Scandinavian Airlines har mött konkurrensen från lågprisyflyget genom att etablera ett eget lågpriskoncept, snowflake, som flyger från Stockholm och Köpenhamn till populära orter i bland annat Syd-europa. snowflakesatsningen har bidragit positivt till det miljömässiga resultatet, utan snowflake hade Scandinavian Airlines kabinfaktor varit lägre. Under 2004 planeras fortsatta satsningar på snowflake samt en ökning av Scandinavian Airlines egen charterverksamhet.

Miljöindex totalt - Scandinavian Airlines
1996=100



* Siffrorna i index är korrigerade för fel i underliggande data.

Flygflottans utveckling

Scandinavian Airlines flygplansflotta består vid årsskiftet 2003/2004 av 181 flygplan varav 149 är i trafik. Under året har den sista Boeing 767 tagits ur drift och en ny Airbus A330 och en Boeing 737 har levererats.

Kabin

Det nya och minskade servicekonceptet Scandinavian Direct har lett till att den totala miljöbelastningen från kabin har minskat. Däremot har den relativa miljöbelastningen ökat, något som återspeglas i att miljöeffektivitetsindex försämrats med 5 enheter. Avfallsmängden har minskat med 19%, men det avfall som ändå uppstår vid dryckesserveringen ska delas på färre antal måltider, vilket gör att den relativa avfallsmängden ökat. Vid flygningar med Scandinavian Direct serveras endast dryck med undantag för frukost. Antalet serverade måltider har sjunkit med 25% och väntas sjunka ytterligare under 2004. Vattenförbrukningen minskade med 29% medan energiförbrukningen bara har minskat med 2%. Det senare förklaras av att cateringleverantören har samma lokaler som tidigare och därför inte har haft möjlighet att minska energiförbrukningen i takt med produktionsbortfallet.

I Norge lastades dryckesburkar motsvarande 10,0 (25,1) ton aluminium på flygplanen. Avfallsreturen var 8,9 ton, vilket motsvarar en insamlingsgrad på 88%. Det norska retursystemet är kopplat till en miljöavgift och den som uppnår en insamlingsgrad på över 90% blir befriad från avgiften. År 2003 betalade Scandinavian Airlines en returavgift på cirka 1 MSEK. Den summan förväntas minska betydligt under 2004.

Under 2003 har Scandinavian Airlines gjort ytterligare ansträngningar för att öka återvinningen av tidningar, bland annat genom att be passagerarna vid skandinaviska ankomster att lägga tidningarna på främsta stolsraden.

Miljöledning och miljöprogram

Scandinavian Airlines har miljönyckeltal i sina Balanced Scorecard som används som del av verksamhetsstyrningen. Flygbolagsledningen får en gång i månaden ett index som visar hur flygplansflottan utnyttjas från miljösynpunkt.

Miljö ingår som en del av de internkontrollrevisioner som regelbundet genomförs. Planläggning, genomförande och uppföljning görs av HMS-avdelningarna inom Scandinavian Airlines.

Scandinavian Airlines miljöprogram ses över och fastställs en gång per år. 2003 års miljöprogram är delvis uppfyllt. Huvudmål och delmål i miljöprogrammet kommer att revideras under 2004.

Medarbetare och samhällsengagemang

Inom ramen för effektiviseringsarbetet Turnaround 2005 har frågor om produktivitet, personalantal, personalkostnader, kollektivavtal och arbetsformer varit föremål för analys och åtgärder.

Under 2003 har lönerna frusits för de flesta medarbetarna och en förhandling har resulterat i att piloterna ska kunna tjänstgöra upp till myndighetsbestämmelsernas tjänstgöringstid per dag och vecka.

Under fjärde kvartalet 2003 inleddes förberedelser för 2004 års kollektivavtalsförhandlingar. Samtliga 39 kollektivavtal inom Scandinavian Airlines löper ut under 2004.

Under 2003 har flera hundra ledare inom Scandinavian Airlines genomgått olika utbildningar, bland annat introduktion till ledarskapet, projektledning, arbetsgivarrollen, coaching av medarbetare och i att arbeta med personalmätningar (PULS).

Profil och image

Scandinavian Airlines mäter årligen hur bolaget uppfattas av allmänheten i ett Nöjd Kund Index, NKI. I NKI ingår miljömedvetenhet som

en delparameter. Miljödelen i indexet har historiskt bidragit positivt till utvecklingen av Scandinavian Airlines image. På grund av tekniska problem kan miljödelen inte särredovisas i år. Scandinavian Airlines stöttar kultur och idrott i Skandinavien.

SAS Commuter

SAS Commuter är ett produktionsbolag, främst till Scandinavian Airlines, men har under 2003 även opererat på uppdrag av Braathens på kortlinjer i Norge. Bolaget har en flygplansflotta bestående av 29 flygplan med en genomsnittsalder på 4,8 år.

SAS Commuter bedriver underhållsverksamhet i Köpenhamn, Stockholm och Bergen. I Köpenhamn är verksamheten tillståndspliktig. Samtliga miljödata för SAS Commuter är integrerade i de data som redovisas av Scandinavian Airlines respektive Braathens.

Subsidiary & Affiliated Airlines

Spanair

Spanair, som är Spaniens näst största flygbolag, svarar för 23% av SAS koncernens totala passagerarantal. Spanair har en kostnadsstruktur och effektivitetsnivå som ligger i nivå med de mest effektiva lågkostnadsbolagen, men kan till skillnad från dem erbjuda ett nätverk och full service.

Årets resultat

Spanairs miljöeffektivitetsindex har förbättrats med en enhet till 100 (101). Från och med 2003 rapporteras även kabindata. Markdata från 18 linjestationer, som sköts av SAS koncernens och Spanairs gemensamt ägda bolag Newco, är delvis inkluderade i Spanairs miljödata. Ambitionen är att få med samtliga data till redovisningen 2004. Newco har lokala miljötilstånd som bland annat rör avfallshantering. Spanair har, bland annat på grund av sin relativt höga andel charterflyg, 30%, SAS koncernens högsta kabinfaktor, 70,2 (70). Spanair har dessutom ökat produktionen under 2003.

Spanair har för närvarande 51 (49) flygplan i sin flotta, 16 Airbus A320/321, 31 MD-80 samt 4 Boeing 717 som flygs av Spanairs produktionsbolag AeBal. Spanair avser att under kommande år ta i drift de återstående 5 Airbus A320/321 som finns i fast order samt dessutom förlänga leasingavtalen för flera av MD-80 flygplanen som används idag. Miljö- och produktionsdata från Spanairs produktionsbolag AeBal är inkluderade i Spanairs data.

Miljöledning

Spanair har som enda spanska flygbolag ett certifierat kvalitetsledningssystem enligt ISO 9000:2000. Ett miljöledningssystem som överensstämmer med ISO 14001 är under uppbyggnad. Det ska vara helt integrerat med bolagets kvalitetsledningssystem. Beslut har ej fattats om certifiering enligt ISO 14001.

Spanair stöttar en rad idrotts- och kulturaktiviteter samt samarbetar med handikapporganisationer om att integrera fysiskt och psykiskt handikappade på arbetsmarknaden.

Braathens

Braathens svarar för 13% av koncernens totala passagerarantal. Bolaget trafikerar med sina 27 Boeing 737 huvudsakligen inrikeslinjer i Norge men även destinationer i Sydeuropa. Efter att ha genomfört ett åtgärdsprogram börjar Braathens kostnadsnivå bli konkurrenskraftig, även gentemot lågkostnadsbolag. Till skillnad från dem kan Braathens erbjuda ett nätverk och transfertjänster. Braathens utför även charterflygningar.



Årets resultat

Braathens miljöindex är oförändrat 86 (86) efter den mycket kraftiga förbättringen under 2002. Under 2003 har kabinfaktorerna sjunkit något och bränsleförbrukningen per betald passagerarkilometer (RPK) har ökat något. Det senare beror främst på att SAS Commuter flyger Fokker F50 för Braathens räkning på ett par nya kortlinjer. F50 bidrar dock positivt till flygindex genom att ha mindre bullerpåverkan än Braathens Boeing 737.

Braathens har ökat andelen flygningar till Sydeuropa.

Kabinindex har förbättrats med en enhet till 99 (100). Vatten- och energiförbrukning samt avfallsmängden har minskat till följd av ett enklare servicekoncept ombord.

Dryckesburkar motsvarande 11,4 (14,0) ton lastades på flygplanen och därav samlades 10,7 (10,2) ton in. Det motsvarar en insamlingsgrad på 94 (73)%, vilket gör att Braathens förväntas bli befriade från miljöavgift i Norge från 2004. Retursystemet gör att Braathens sparar in miljöavgifter motsvarande 5 MSEK per år.

Markindex förbättrades med 5 enheter, främst på grund av minskad förbrukning av glykol och drivmedel. Delar av den minskningen återfinns som en ökning hos SAS Ground Services, som har övertagit delar av Braathens tidigare produktion av marktjänster.

Även avfallsmängden minskade under 2003 med 32% till 223 ton, bland annat som resultat av att nya reningsanläggningar tagits i bruk. Under 2003 fasades metylenklorid som lackborttagningsmedel ut, vilket resulterade i miljö- och arbetsmiljöförbättringar.

Miljöledning

Braathens miljöarbete är kopplat till bolagets kvalitetsorganisation. Chefen för Hälsa, Miljö och Säkerhet rapporterar direkt till verkställande direktören. Dessutom finns en HMS-koordinator och/eller miljökoordinator på vardera luft-, mark- och tekniska avdelningarna.

Braathens har ett miljöledningssystem som omfattar hela verksamheten. Miljöutbildning genomförs som del av HMS-arbetet.

Braathens publicerar en separat HMS-rapport som finns att ladda ner från hemsidan www.braathens.no. HMS-rapporten för 2002 fick ett hedersomnämmande i den norska tävlingen om bästa miljöredovisning.

Samhällsengagemang

Tillsammans med Scandinavian Airlines samarbetar Braathens med den norska miljöstiftelsen Bellona om det så kallade B7-programmet som bland annat handlar om introduktion av ny miljöteknik och främjande av hållbar utveckling. Braathens stöttar breddidrott och har en speciell julauktion till förmån för barn i murmanskområdet i norra Ryssland.

Widerøe's Flyveselskap

Widerøe svarar för 5% av koncernens totala passagerarantal. Under 2003 har totalindex förbättrats med 3 enheter från 98 till 95. Både produktionen och kabinfaktorerna har ökat under året. Den ändå förhållandevis låga kabinfaktorerna, 52,3%, förklaras av att Widerøe flyger många anbudslinjer i framför allt Nordnorge som har litet passagerarunderlag. Widerøe har fasat in en ny Q400, vilket har lett till ett något högre utsläpp av kväveoxider.

Bränsleförbrukningen per betald passagerarkilometer (RPK) har sjunkit med 1,8%.

Dryckesburkar av aluminium motsvarande 0,7 (1,3) ton lastades och 0,24 (0,44) ton samlades in, vilket motsvarar en insamlingsgrad på 34 (32,7)%.

Widerøe har fått delar av sitt miljöledningssystem på plats och har uppföljning av sina miljönyckeltal.

Widerøe har under hösten 2003 inlett ett energieffektiviserings-

program där målsättningen är att minska energiförbrukningen med 10% till 2005.

Widerøe har under 2003 gjort miljörelaterade uppföljningar av sina största leverantörer. Bolaget har genomfört en utrensning av kemikalier som inte längre används samt infört strängare inköpsprocedurer när det gäller kemikalier. Widerøe sponsrar framför allt lokala idrottsorganisationer på de platser där bolaget har verksamhet.

Blue1

Air Botnia, som står för 2% av koncernens passagerarantal, bytte under 2003 namn till Blue1. Med sina 5 SAAB 2000 och 7 Avro RJ-85 och 2 Avro RJ-100 bedriver bolaget matartrafik från Finland till Stockholm, Köpenhamn, Oslo, Göteborg och Bryssel. Under 2003 utökades trafiken med två nya direktlinjer från Helsingfors till Düsseldorf respektive Genève och i början av 2004 planeras nya linjer till Berlin och Hamburg.

Årets resultat

Totalindex har förbättrats med två enheter från 77 till 75. Under 2003 har två nya flygplan tagits i drift och produktionen har ökat kraftigt. Som följd av produktionsökningen har avfallsmängder och resursförbrukning ökat något både för kabin- och markverksamhet.

airBaltic

airBaltic ägs till 47% av SAS koncernen och har sin bas i Lettlands huvudstad Riga. Med sina 9 flygplan flyger airBaltic på totalt 15 destinationer i Norden samt Öst- och Västeuropa. Under 2003 har bolaget påbörjat en förnyelse av flygplansflottan varvid Avro RJ-70 byts mot Boeing 737.

Under 2003 har en riskvärdering av arbetsmiljön genomförts. Bolaget sponsrar Lettlands Nationalteater och ett barnsjukhus. airBaltic har påbörjat ett miljöarbete och har bland annat antagit en miljöpolicy som ligger i linje med övriga bolag i SAS koncernen. airBaltic lämnar idag kompletta miljödata för flyget och flera för kabin och mark, varför det kommer att bli möjligt att presentera ett totalt miljöeffektivitetsindex under 2004.

airBaltics produktionsdata är inte konsoliderade med koncernens data utan redovisas här: Kabinfaktor 61%, bränsleförbrukning 0,075 kg/RPK, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, 50 000 ton respektive 150 ton. Bullerpåverkan, km²/85dB(A) vid start, 0,95.

Estonian Air

Estonian Air, som ägs till 49% av SAS koncernen, trafikerar 12 städer från Tallinn. Bolaget har under 2003 awecklat sina Fokker F50 och flyger med en enhetsflotta bestående av 4 Boeing 737 av samma typ som Braathens har i sin flygflotta. Estonian Airs produktionsdata är inte konsoliderade i SAS koncernens data utan redovisas endast här. Under 2003 var kabinfaktorerna 61,2%, bränsleförbrukningen 0,058 kg/RPK och utsläppen av koldioxid stannade på 90 000 ton. Estonian Air planerar en kraftig produktionsökning under 2004.

Övrig verksamhet

Facility Management, Airline Support Businesses/ Airline Related Businesses



Nyckeltal Airline Support Businesses/Airline Related Businesses			
	2003	2002	2001
Energiförbrukning, GWh ¹	200	205	193
Vattenförbrukning, 1 000 m ³ ¹	167	162	187
Osorterat avfall, ton ¹	550	786	3 034
Färligt avfall, ton ¹	459	532	1 429
Bränsleförbrukning fordon, 1 000 liter	3 553 ²	6 315	6 139
Glykolförbrukning, m ³	3 149	4 516	2 751

¹ Data från Facility Management
² Delvis förändrad metod.

Facility Management

SAS koncernens byggnader och fastigheter förvaltas av koncernens stabsfunktion Facility Management. Den byggnadsyta som Facility Management redovisar resursförbrukning och miljöbelastning för uppgår till 695 000 m². Den totala byggnadsytan är 750 000 m².

Under 2003 har SAS koncernens huvudkontor i Frösundavik utanför Stockholm sålts till fastighetsföretaget Nordisk Renting. Fastigheterna i Köpenhamn såldes 2003 till fastighetsbolaget Keops. Därmed är, med några undantag, hela koncernens fastighetsbestånd avyttrat. SAS koncernen har en option på att köpa tillbaka de allra flesta fastigheterna under perioden 2008 till 2012. Leasingavtal är upprättade och SAS Facility Management har fortsatt det totala driftsansvaret och därtill miljöansvaret. I avtal med fastighetsägarna åtar sig koncernen att förebygga eventuella miljökadliga utsläpp. SAS koncernen har ekonomiskt ansvar för åtgärderna och ansvarar även inför myndigheter, enligt principen om förorenarens betalningsansvar.

En del av den byggnadsyta som SAS koncernen numera leasar disponeras av enheter som huvudsakligen ägnar sig åt kontorsverksamhet. Miljöpåverkan består då främst av energiförbrukning, generering av kontorsavfall samt i viss mån vattenförbrukning.

Andra delar av byggnadsytan omfattar verkstäder och hangarer och disponeras av enheter som är mer tekniska till sin natur, som exempelvis SAS Technical Services verkstäder. Här består miljöpåverkan även av kemikalieanvändning och generering av färligt avfall.

Eftersom många av byggnaderna används av flera olika verksamheter inom koncernen redovisas endast samlade miljödata från Facility Management i tabellen ovan. I de fall verksamheten, som i SAS Tradings och SAS Ground Services fall, bedrivs i lokaler som ägs och förvaltas av flygplatsägaren, redovisas resursförbrukning, avfall och eventuella emissioner av denne. Flygplatsägaren ansvarar även för avfallshantering och avfallsrapportering.

SAS Facility Managements resurs- och miljömål för fastighetsförvaltningen har uppnåtts för 2003. En kartläggning av energianvändningen har inletts i de tre nordiska länderna, inköpsavtalen ska ses över och energibesparingsplaner upprättats. Målet är en effektivisering på 8% till 2007.

Facility Management förhandlar med el- och energileverantörer samt upphandlar avfallshanteringstjänster och ställer i de sammanhangen miljökrav på leverantörerna.

Airline Support Businesses

Medarbetarna inom Airline Support Business har påverkats av det omfattande effektiviseringsarbetet Turnaround 2005, med personalneddragningar, ändrade arbetsformer och frysta löner som följd.

Under 2003 har mer än 100 ledare inom SAS Technical Services, SAS Ground Services och SAS Trading genomgått olika ledarutbildningar, bland annat introduktion till ledarskapet, projektledning, arbetsgivarrollen, coaching av medarbetare och i att arbeta med personalmätningar (PULS).

SAS Technical Services (STS)

STS sköter tekniskt underhåll på flygplan och motorer. Scandinavian Airlines är den största kunden. STS ansvarar för merparten av den tillståndspliktiga verksamheten inom SAS koncernen. Se också Förvaltningsberättelsen sid 61. Det är också STS som svarar för den största användningen av kemikalier och som genererar mest färligt avfall. Det färliga avfallet tas omhand av godkända avfallshanterare.

STS har under 2003 haft problem med för höga utsläpp av kadmium till avloppsvattnet vid Stockholms flygplats Arlanda. Se Förvaltningsberättelsen sid 61.

En reningsanläggning för spillvatten från verkstaden vid Göteborgs flygplats Landvetter ska uppföras under 2004. Anläggningen beräknas kosta 1 MSEK. Vid Köpenhamns flygplats färdigställdes en reningsanläggning till en kostnad av 6 MSEK. Tack vare den har innehållet av tungmetaller i avloppsvattnet reducerats.

Under året har STS publicerat miljöinformation om de flesta kemikalier som används på STS intranet. I både Danmark och Sverige har STS miljöansvariga satsat på förbättrade rutiner för inköp, hantering och substitution av kemikalier. Kampanjer för korrekt hantering av avfall har pågått under 2003, bland annat för att förbättra sorteringen. I Köpenhamn har en särskild kartläggning gjorts av allt avfall.

SAS Ground Services (SGS)

SAS Ground Services svarar för SAS koncernens passagerar- och rampservice på marken och finns på 74 flygplatser. I Norge har SGS övertagit delar av Braathens markverksamhet samt hela SAS koncernens glykolhantering.

SGS största miljöbelastning består av avfallsgenerering och fordonstrafik, främst internt transporter på flygplatserna. SGS har flera tusen fordon. Verksamheten bedriver även busstrafik mellan Oslo och flygplatsen Gardermoen. Vid årsskiftet 2003/2004 hade SGS 14 bussar. Totalt har SGS bussar under året använt 950 000 liter miljödiesel, vilket motsvarar ett utsläpp på 2 364 ton koldioxid. SGS medarbetare svarar för kundservice vid incheckning



och all lastning och lossning av bagage och de har en arbetsmiljö som kan vara både psykiskt och fysiskt belastande. SGS har därför länge haft fokus på arbetsmiljöfrågorna och har bland annat utvecklat bagagehanteringsystemet RampSnake. Systemet, som tar bort mycket av det tunga arbetet som bagagehanterarna utför, såldes under 2003 till världens största leverantör av markserviceutrustning. Det blir därmed tillgängligt för andra flygbolag världen över.

SGS övergick under 2003 till eldrivna bagagefordon vid Köpenhamns flygplats, vilket har minskat buller och bränsleförbrukning. Motsvarande lösning övervägs för Oslo och Stockholm.

SAS Cargo Group

SAS Cargo Group bedriver flygfraktverksamhet huvudsakligen i Scandinavian Airlines, Braathens, Blue1's och Lufthansas flygplan. Via SAS Cargo Trucking bedrivs även landbaserad transportverksamhet.

Utsläppsdata för SAS Cargo Groups flygtransporter redovisas hos respektive koncernbolag. På motsvarande sätt redovisas miljöbelastningen från vägtransporterna av det företag som sköter dessa, Kim Johansen Transport A/S. Denne transportör har enligt avtal med SAS Cargo Group etablerat ett miljö- och uppföljningsprogram med mål att minska energi- och resursförbrukningen.

Ett växande antal av SAS Cargo Groups storkunder har miljöledningssystem som är certifierade enligt ISO 14001. Dessa företag ställer miljökrav på sina leverantörer och har också behov av att kunna redovisa hur stor miljöpåverkan deras transporter har.

I juni 2003 lanserade därför SAS Cargo Group – som första flygtransportör i världen – ett verktyg som möjliggör för fraktkunderna att beräkna emissionerna från deras specifika transporter.

Under året har arbetet intensifierats med att certifiera SAS Cargos miljöledningssystem enligt ISO 14001 och utvidga kvalitetsledningssystemet enligt ISO 9001:2000. I november och december 2003 fick SAS Cargo sina kvalitets- och miljöcertifikat. Dessa täcker SAS Cargos fraktterminaler i Skandinavien och USA.

I samband med att SAS Cargo Group har utvecklat mål och riktlinjer enligt SAS concernens Sustainability Policy bildades under 2003 Cargo Sustainability Group, för hantering av frågor som rör miljö och socialt ansvar.

SAS Cargo har etiska riktlinjer och transporterar inte sådant som är politiskt kontroversiellt. Bolaget sponsrar bland annat ett miljöprojekt på Svalbard.

Medarbetare och samhällsengagemang

Arbetet i SAS Cargos terminaler är fysiskt krävande, ofta med tunga lyft. Utbildning i ergonomi är därför numera obligatorisk för de medarbetare som hanterar godset.

SAS Cargo har som mål att minska antalet arbetsrelaterade olyckor och försäkningskostnader. Ett projekt för att minska antalet arbetsolyckor inleddes vid årsskiftet 2003/2004.

SAS Cargo har under 2003 fört diskussioner med en rad storkunder, såväl som andra flygbolag och intressenter om beräkningsmetoder och registrering av miljödata samt om möjligheter att åstadkomma miljöförbättringar inom transportområdet.

Mer information finns i SAS Cargos miljöredovisning som kan läsas på www.sascargo.com

Airline Related Businesses

Airline Related Business består bland annat av verksamheter som är huvudsakligen kontorsbaserade och den direkta miljöpåverkan är förknippad med energi- och resursförbrukning på kontoren, avfallsgenerering och transporter.

Scandinavian IT Group (SIG)

Scandinavian IT Groups verksamhet är inriktad mot att tillgodose flygindustrins behov av IT-stöd. Bolaget såldes i december till det amerikanska företaget Computer Sciences Corporation (CSC). Samtidigt tecknade SAS koncernen ett femårigt avtal om köp av IT-tjänster från CSC och SIG. SIG har haft fokus på övergången och därför lämnat begränsad mängd data till redovisningen. SIG's miljöpåverkan består i energiförbrukning och generering av elkrot och elektronikavfall. Detta tas omhand av godkända elektronikåtervinnare.

SAS Trading

SAS Trading bedriver taxfree- och annan försäljning i 38 butiker på 21 flygplatser i Skandinavien, Polen och Baltikum. De av SAS Traders butiker som säljer livsmedel lyder under lokala livsmedelsbestämmelser och övervakas av miljö- och hälsomyndigheter. SAS Trading prioriterar leverantörer som arbetar enligt miljöledningssystem och Global Compact.

SAS Flight Academy (SFA)

SAS Flight Academy bedriver utbildning av bland annat piloter för SAS koncernen och andra flygbolag över hela världen. SFA bidrar därmed till teknik- och kompetensöverföring till länder i bland annat Asien och Östeuropa. Ett viktigt inslag i pilotutbildningen är kunskap om optimering av flygproceduren för att utnyttja flygplanen på ett miljöeffektivt sätt. SFA deltar med sponsorbidrag till bland annat Röda Korset, Barncancerfonden och SOS Barnbyar.

Jetpak

Jetpak-gruppen marknadsför budtjänster och expressleveranser med de nordiska länderna som hemmamarknad. Verksamheten omfattar både mark- och flygbaserade tjänster som i huvudsak produceras av leverantörer som har franschiseavtal med Jetpak/Adena Picko's. Totalt finns cirka 55 franchisetagare som har cirka 350 budbilar. Dessutom finns agenter på 35 flygplatser i Sverige som producerar för Jetpak. Miljöbelastningen från budbilarna redovisas av respektive franchisetagare.

Jetpaks miljöarbete är integrerat i verksamheten. Under första kvartalet 2004 inleddes processen mot en certifiering av miljöledningssystemet enligt ISO 14001. Jetpak deltar i projekt om alternativa bränslen och logistik, har cykelbud i ett antal städer i Sverige och sponsrar bland annat en skola med transporter av paket till Baltikum.

European Aeronautical Group (EAG)

European Aeronautical Group tillverkar bland annat flygkartor till flygbolag. EAG's största miljöpåverkan består av en omfattande pappersförbrukning. Under 2003 förbrukades 155 (155) ton papper. Den mängden förväntas minska sedan tyska luftfartsmyndigheter, som de första i världen, i januari 2004 godkände en helt elektronisk kartprodukt för användning utan att det finns pappersbackup. Det är en stor framgång för EAG som länge arbetat för att utveckla en papperslös cockpit.

SAS Media

SAS Medias huvudsakliga miljöpåverkan består i energi- och pappersförbrukning. Under 2003 steg kontorets energiförbrukning till 126 (118) MWh och pappersförbrukningen i tryckta magasin sjönk till 424 (527) ton. SAS Media, som framställer ombordtidningar, har ett miljöledningssystem som omfattar både yttre miljö och arbetsmiljö. Under 2003 har SAS Media utvärderat sina tryck- och reproleverantörer, nya avtal har slutits, där även miljöaspekter har vägts in vid val av leverantörer. För att undvika publicering av redaktionell text och annonser som kan verka stötande för flygbolagens kunder har SAS Media utvecklat en etisk policy.

Hotellverksamhet



Nyckeltal Rezidor SAS Hospitality			
	2003	2002	2001
Vattenförbrukning per gästnatt, liter	473	423	436
Energiförbrukning per m ² , kWh	276	289	292
Förnyelsebara energikällor (el), %	23	26	25
Osorterat avfall per gästnatt, kg	1,85	2,13	2,09
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	6,86	6,40	6,13
Miljöledningssystem	●	●	●
Miljöpolicy/Miljömål	●	●	●
Medelantal anställda *	3 474	3 117	3 103

Uppgifterna avser Radisson SAS hotell, exklusive franchise.
** Gäller endast ägda och leasade Rezidor SAS hotell.*

● Ja

Rezidor SAS Hospitality, som svarar för 8% av koncernens miljöpåverkan, driver koncernens hotellverksamhet under varumärkena Radisson SAS, Country Inn, Park Inn, Cerruti och Regent. I slutet av 2003 var 162 hotell i drift. Av dem var 126 Radisson SAS hotell, 23 Park Inn, 12 Country Inn och ett Regent. För Cerruti-kedjan är tre hotell under uppbyggnad och sammanlagt 35 hotell är under utveckling för de övriga varumärkena. Verksamheten bedrivs i 38 länder.

Rezidor SAS äger endast ett hotell som är i drift. I övrigt drivs hotellen på lease-, management- eller franchisebasis. Av Rezidor SAS 162 hotell drivs 100 i lease- och managementkontrakt och det är från dem som miljödata är hämtade. Övriga 62 drivs med franchiseavtal.

Responsible Business

Radisson SAS har inom SAS koncernen det mest strukturerade arbetet med hållbar utveckling och ansvarsfullt företagande inom ramen för sitt Responsible Business-program. Det har under 2003 bland annat märkts genom att allt fler hotell har genomfört miljöförbättringar och engagerat sig i aktiviteter i respektive lokalsamhälle, vilket i sin tur har resulterat i en lång rad priser och utmärkelser för bland annat bidrag till lokal samhälls- och näringslivsutveckling.

Park Inn och Country Inn

Park Inn med 23 hotell i Sverige, Norge, Danmark, Schweiz och Sydafrika är främst franchisehotell, men har under 2003 ändå varit med i den årliga kartläggningen av hotellens miljö- och sociala arbete.

De Park Inn hotell som konverterats från Winn-kedjan i Sverige har sedan tidigare ett etablerat miljöarbete men de kommer, liksom övriga Park Inn hotell, att under 2004 integrera Rezidor SAS program för ansvarsfullt företagande i sin verksamhet. Park Inn hotellens energiförbrukning ligger på 220 kWh/m² och vattenförbrukningen på 221 liter/gästnatt.

Country Inn med 12 hotell främst i Tyskland och Österrike har generellt en god miljöprestanda på grund av nya hotellbyggnader och strikt miljölagstiftning i de länder där hotellen ligger. Energiförbrukningen för Country Inn ligger i snitt på 152 (166) kWh/m² och vattenförbrukningen på 222 (261) liter/gästnatt.

För kedjan Country Inn har beslutats om ett pilotprojekt vid hotellet i München som start på Responsible Business-programmet. En första kartläggning tyder på att kedjans hotell, varav de flesta ligger i Tyskland, ligger förhållandevis långt framme när det gäller miljö och socialt ansvar.

Park Inn har under 2003 expanderat mycket kraftigt och fokus har detta första år legat på att inkludera kedjan i Rezidor SAS verksamhetssystem.

Cerruti och Regent har inte kommit igång med någon strukturerad verksamhet inom hållbarhetsområdet ännu, bland annat eftersom endast ett hotell är i drift.

Miljö

Hotellverksamhetens miljöpåverkan består huvudsakligen av energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering. Även material- och kemikalieanvändning, främst till tvätt och städning, är betydande.

Under 2003 har den absoluta förbrukningen av energi och vatten ökat på grund av att antalet hotell har ökat. Däremot har den relativa förbrukningen, räknat per m², respektive per gästnatt, minskat på de flesta hotellen tack vare ett målmedvetet hushållningsarbete. Vattenförbrukningen per gästnatt dras upp av fem hotell i Mellanöstern som redovisas för första gången. Till skillnad från övriga hotell inkluderar dessa hotell vatten till utomhuspooler och bevattning.

Hotellen har individuella handlingsplaner som utgår från SAS koncernens och Rezidor SAS miljömål. De flesta arbetar med energibesparingar, men åtgärderna varierar beroende på var i världen hotellet är verksamt. Så är exempelvis vattenhushållning en mer akut fråga i Mellanöstern än i Skandinavien. Samtidigt är miljölagstiftningen striktare och allmänhetens medvetande större i Nordeuropa, vilket påverkar arbetets inriktning.

Flera hotell har under 2003 ersatt gammal utrustning som innehöll ozonnedbrytande freon (CFC) med ny som innehåller det mer miljöanpassade HFC. Detta arbete fortsätter inom ramen för hotellens investeringsplaner. När det gäller utfasningen av CFC följer hotellen nationell lagstiftning, vilket i stort innebär att hotellens utrustning ska bytas ut i den takt som går. Någon påfyllning av freon sker inte.

Samtliga hotell har miljösamordnare och deras arbete stöds av direktören för ansvarsfullt företagande, Responsible Business, som i sin tur rapporterar direkt till VD för Rezidor SAS. Miljö- och social utbildning av hotellpersonal har fortgått och under 2002 och 2003 har 64 (33)% av medarbetarna på Radisson SAS genomgått utbildningen. Under 2003 uppdaterades utbildningsprogrammet. Det har konsoliderats och anpassats till samtliga varumärken inom Rezidor SAS. Denna utbildning kommer att gå ut till samtliga varumärken under 2004. Främst kommer Radisson SAS att använda den för nyanställd personal, medan övriga varumärken kommer att använda den som en generell grundutbildning.

Samarbetet med kemikalieleverantören Ecolab har under 2003 löpt som åtta pilotprojekt på Radisson SAS hotell i olika delar av Europa. Representanter från Ecolab har utvärderat städning och hygien i hotellkök och så kallade "back-of-house"-utrymmen. Pilotprojekten har resulterat i ett kemikalieprogram som ska lanseras under 2004 på samtliga hotell. Programmet innehåller en minimilista på produkter som ska användas och en utbildning i hygien samt kemikaliers miljöpåverkan.



Utmärkelser

Flera Radisson SAS hotell har under året fått utmärkelser för deltagande i projekt för lokal samhälls- och näringslivsutveckling. Dit hör till exempel Radisson SAS St. Helen's Hotel i Dublin som i december 2003 fick mottaga ett certifikat från Guinness, Dublins handelskammare och Dublins borgmästare för sitt bidrag till utvecklingen av Dublin.

Radisson SAS Hotel i Östersund fick priset "Årets Mångfaldsföretag 2003" för att man främjat mångfald beträffande nationaliteter och kulturer samt givit möjlighet för arbetshandikappade att arbeta på hotellet. Priset har instiftats av länsstyrelsen och länsarbetsnämnden i Jämtlands län samt Svenskt Näringsliv.

Radisson SAS i Galway fick under 2003 den lokala handelskammarens miljöpris och Radisson SAS hotellen i Glasgow och Stirlingshire har erhållit miljöpriset "Green Tourism Business Scheme".

Radisson SAS Hotel i Malmö har av kunden Tetra Pak fått pris för gott miljöledarskap. I samband med att Tetra Pak hade en "Leverantörernas dag" med miljöfokus presenterade Radisson SAS sitt miljöprogram.

Socialt ansvar

SAS koncernens hotellverksamhet expanderar kraftigt, bland annat i länder som inte fullt ut lever upp till FN's konventioner om arbetsrätt och mänskliga rättigheter. Frågor om etik, värderingar och socialt ansvar är därför en viktig del av Rezidor SAS "Responsible Business Programme". Det innehåller målsättningar inom områden som personalens välbefinnande, barns rättigheter, samhällsansvar, kulturarv och miljö.

Samhällsengagemang

Alla hotell inom de tre varumärken som är i drift uppmanas att engagera sig i minst ett lokalt välgörenhetsprojekt per år. Exempelvis deltog 89 Radisson SAS hotell i miljörelaterade aktiviteter under den globala kampanjen "Hotel Environment Action Month" i september. Däribland deltog 25 av dem i "En bilfri dag". Flera av kedjans tyska hotell föreläste i skolor om ansvarsfullt företagande och många hotell och anställda deltog i lokala städprojekt. Andra exempel på aktiviteter är projekt för rökfria miljöer, insamling av kläder och leksaker till Röda Korset och kampanjer för rättvis handel.

Centralt stödjer Rezidor SAS UNESCOs restaureringsarbete av historiska världsarv. Det senaste projektet handlar om utbyggnad av en guidad tur på den sydafrikanska före detta fängelseön Robben Island, där bland andra Nelson Mandela satt fängslad i 20 år.

Medarbetare

Genomsnittligt antal anställda i Rezidor SAS ökade till 3 474 (3 117) under 2003. Detta innefattar anställda i både ägda och leasade hotell. Av dessa är 46 (45)% män och 54 (55)% kvinnor. Cirka 15 400 (13 500) heltidsanställda fanns i hela affärsverksamheten. Under året har en omorganisation genomförts för att anpassa organisationen till rådande ekonomiska verklighet.

Varje år mäts personalens tillfredsställelse med sina arbetsuppgifter och arbetsmiljö i den så kallade Klimatanalysen. År 2003 svarade 10 664 (9 968) anställda på enkäten och personalnöjdheten låg på 81,4 (80,5) av 100 möjliga.

Rezidor SAS har målsättningen att i så stor utsträckning som möjligt internrekrytera personal, men den kraftiga expansionen under de senaste åren har försvärat den ambitionen. Under 2003 var dock 94% av de hotellchefer som tillsattes inom Radisson SAS internrekryterade.

Rezidor SAS driver en "Management School" med yrkesspecifik utbildning för hotellpersonal, exempelvis med fokus på säljstöd, service, affärsplanering, effektiv kommunikation och utbildnings-

Svanenmärkta hotell

Radisson SAS Plaza i Oslo och Radisson SAS Airport Hotel vid Gardermoen har under 2003 märkts med det samnordiska miljömärket Svanen. För att klara miljömärkningen gjordes framför allt investeringar i energibesparande utrustning. Processen att ansöka om Svanen underlättades väsentligt av hotellens handlingsplaner i respektive Responsible Business-program, samt den interna miljöutbildningen som hotellen hade genomfört bland personalen. Märkningen gäller i tre år och förhoppningen är att attrahera konferensarrangörer.



tekniker. Totalt har cirka 3 500 anställda gått i skolan sedan starten 1996.

Samarbeten och intressentdialoger

Rezidor SAS deltar aktivt i ett arbete som under 2004 syftar till att publicera en branschgemensam standard för hållbarhetsrelaterade krav som ska ställas vid uppförande av hotell, "Sustainable Construction Guidelines". Arbetet bedrivs inom ramen för IHEI, "International Hotels Environment Initiative", som är den internationella hotellbranschens miljösamarbete.

Under 2004 innehar Rezidor SAS ordförandeskapet i IHEI Executive, ett forum för hotellkedjornas miljöchefer.

Rezidor SAS kommer efter avslutade förhandlingar med de fackliga organisationerna och personalrepresentanter att under 2004 etablera ett fackligt råd, ett "European Works Council".

Rezidor SAS äger endast i undantagsfall hotellfastigheterna. Genom att samarbeta nära med fastighetsägarna hoppas man leva upp till deisen om ansvarsfullt företagande och uppnå såväl bättre miljö som lönsamhet för bägge parter.

Ekonomi

Många av koncernens hotell finns i regioner där frågor om avfalls-sortering har legat högt på agendan, bland annat på grund av höjda deponiavgifter. Hotellen har därför investerat i sorteringsanläggningar, avfallskompressorer och glaskrossningsmaskiner. Det gäller exempelvis hotellen i Storbritannien och Irland, där investeringarna har lett till minskade avfallskostnader.

Kostnaderna för energi har ökat i de flesta regioner. Det har bidragit till att framför allt hotellen i Europa har ökat takten när det gäller investeringar i energibesparande teknik, som exempelvis närvarosensorer, timers, nya värmepumpar och lågenergilampor. Flera hotell har även genomfört energibesparingskampanjer bland personalen, bland annat i Stavanger där två Radisson SAS och ett Park Inn därigenom minskat sin totala elförbrukning med 9% på ett år. Hotellen i Istanbul och på Malta har även investerat i solcellspaneler för att minska beroendet av inköpt el och öka andelen förnyelsebar energi.

Hållbarhetsinformation

För ytterligare information angående SAS koncernens hållbarhetsarbete kontakta Miljödirektör Niels Eirik Nertun: niels_eirik.nertun@sas.no

Granskningsberättelse

Till läsarna av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2003

Vi har översiktligt granskat miljöinformationen i SAS koncernens hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2003 och därtill hörande redovisningsprinciper på Internet (www.sasgroup.net/miljo). Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning 2003 & Hållbarhetsredovisning.

Vårt uppdrag har bestått i att översiktligt granska såväl kvantitativ som kvalitativ miljöinformation i hållbarhetsredovisningen. Syftet med den översiktliga granskningen är att vi skall uttala oss om huruvida vi funnit några omständigheter som tyder på att miljöinformationen i hållbarhetsredovisningen inte i allt väsentligt är upprättad enligt nedan angivna kriterier. Den översiktliga granskningen har utförts i enlighet med FARs förslag till rekommendation avseende oberoende översiktlig granskning av frivillig separat hållbarhetsredovisning.

SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2004. Koncernens styrelse har den 23 mars 2004 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetets organisation och integrering i verksamheten. Vår uppgift är att uttala oss om miljöinformationen i hållbarhetsredovisningen baserat på vår utförda översiktliga granskning.

Hållbarhetsredovisningen är upprättad enligt SAS koncernens principer för hållbarhetsredovisning (www.sasgroup.net/miljo). Dessa utgör tillsammans de kriterier mot vilka vår översiktliga granskning genomförts.

Den översiktliga granskningen har bland annat omfattat:

- Samtal med den verkställande ledningen om koncernens miljörelaterade risker och redovisningen av dessa.
- Genomgång av redogörelsen för omfattning och avgränsning av innehållet i hållbarhetsredovisningen.
- Genomgång, prövning och tillämpning av koncernens principer för redovisning av miljörelaterad information.
- Översiktlig genomgång av koncernens system och rutiner för registrering, rapportering och redovisning av miljödata.
- Intervjuer och besök på ett antal enheter i syfte att säkerställa att väsentliga miljöförhållanden är beaktade i hållbarhetsredovisningen och att miljödata rapporterats på ett i allt väsentligt enhetligt sätt och överensstämmer med fastställda principer.
- Genomgång på stickprovsbasis av underliggande dokumentation som legat till grund för miljöinformationen i hållbarhetsredovisningen.
- Genomgång av redogörelsen för miljörelaterade skatter, avgifter och investeringar.
- Genomgång av redogörelsen för efterlevnad av lagar, tillstånd och villkor.
- Kontroll av att innehållet i hållbarhetsredovisningen inte motsäger information i SAS koncernens årsredovisning 2003.

Det har vid vår översiktliga granskning inte kommit fram några omständigheter som tyder på att SAS koncernens miljöinformation i hållbarhetsredovisningen för räkenskapsåret 2003 inte i allt väsentligt är upprättad enligt de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 23 mars 2004

Deloitte & Touche AB

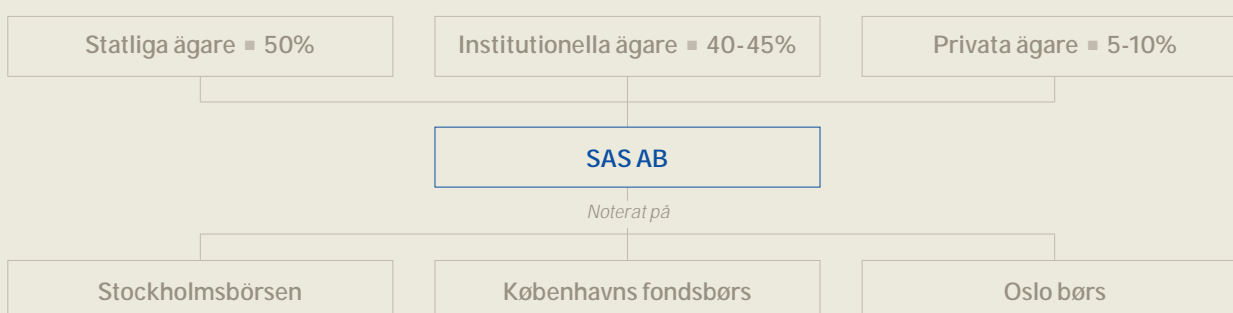
Svante Forsberg
Auktoriserad revisor

Elisabeth Werneman
Auktoriserad revisor

Utveckling av aktiestruktur och ägande



SAS har en börhistorik som sträcker sig tillbaka till 1920, då Det Danske Luftfartselskab A/S noterades på Københavns fondsbørs. Konsortiets två övriga ägarbolag noterades senare separat på respektive börs i Oslo och Stockholm.



Scandinavian Airlines System (SAS) bildades 1946 av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Efter etableringen av SAS konsortiet 1951 tog det fyra år innan SILA noterades på Fondhandlarlistan i Sverige. Vid noteringen hade ägarstrukturen ändrats och SILA ägde 50% i ABA (AB Aerotransport). Norska DNL noterades 1967 på Oslo börs och 1980 noterades SILA på Stockholmsbörsen.

1996 harmoniserade SAS konsortiets moderbolag (DDL, DNL och ABA) verksamheten och kapitalstrukturen, och ändrade namn till SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. De tre moderbolagen ägdes till 50% av privata intressen och till 50% av respektive stat och var noterade på börserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm.

I maj 2001 erbjöds aktieägarna i de noterade moderbolagen att byta sina aktier mot samma antal nyemitterade aktier i SAS AB. Införandet av en gemensam SAS-aktie syftade till att få bättre tillgång till kapitalmarknaden, ökade möjligheter att delta i strukturaffärer och etablera effektivare beslutsstruktur. Erbjudandet accepterades av aktieägarna och den 6 juli 2001 noterades SAS AB som en gemensam aktie i Stockholm, Köpenhamn och Oslo. SAS AB ägs till 50% av privata intressen och det samlade statliga ägandet uppgår till 50%.

SAS koncernens aktiekursutveckling 1992-2003

Kurs, SEK



Aktiekursen har i perioden 1992-2003 stigit från 17 till 68 SEK vilket motsvarar en årlig avkastning på drygt 12%. Aktiekursutvecklingen hade en positiv trend från 1992 fram till mitten av 1996 till följd av positiv resultatutveckling som ett resultat av kostnadsbesparingar från början av 1990-talet. Under 1996 föll aktiekursen efter rekordåret 1995. Aktiekursen steg därefter men påverkades negativt av de finansiella kriserna i Asien och Ryssland 1998/99. Under 2000-talet har aktiekursen främst påverkats negativt av externa faktorer i samband med terrorattacker den 11 september 2001 samt SARS och Irak-kriget under våren 2003 vilket påverkat flygbranschen negativt. Från juni 2003 har aktiekursen utvecklats positivt.

Historisk återblick



SAS bildades av Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen gick från Stockholm till New York.



- 1918 ■ Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), SAS danska Moderbolag, grundades.
- 1920 ■ DDL noteras på Köpenhavns fondsbörs.
- 1924 ■ AB Aerotransport (ABA), SAS svenska Moderbolag, grundades.
- 1927 ■ Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL), SAS norska Moderbolag, grundades.
- 1946 ■ SAS bildas av Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen Stockholm-New York.
- 1951 ■ SAS Konsortiet i dess nuvarande form bildas av DDL, DNL och ABA.
- 1954 ■ SAS, världens första flygbolag att flyga Polarlinjen Köpenhamn - Los Angeles i linjetrafik.
- 1955 ■ SILA (som ägde 50% i ABA) noterades på "Fondhandlarlistan" i Sverige.
- 1957 ■ SAS, det första flygbolaget med "round the world service over the North Pole". North Pole shortcut Köpenhamn - Anchorage - Tokyo".
- 1959 ■ SAS tar steget in i jetåldern. Första jetflygplanet Caravelle i trafik.
- 1960 ■ SAS öppnar sitt första hotell. SAS Royal Hotel Copenhagen.
- 1965 ■ SAS först med att införa ett elektroniskt bokningssystem.
- 1967 ■ DNL noteras på Oslo Börs.
- 1971 ■ SAS sätter sin första jumbojet Boeing 747 i trafik.

- 1980 ■ SAS första hotell utanför Skandinavien öppnas, SAS Kuwait Hotel. SILA noteras på Stockholmsbörsen.
- 1981 ■ SAS EuroClass introduceras på alla europeiska linjer.
- 1982 ■ SAS, Europas punktligaste flygbolag för första gången.
- 1984 ■ SAS får Air Transport Worlds utmärkelse "Airline of the year" för 1983.
- 1986 ■ Spanair grundades.
- 1989 ■ SAS International Hotels äger 40% i Intercontinental Hotels Group. Andelen säljs 1992.
- 1994 ■ Fokus på flygverksamheten i SAS Gruppen - försäljning av ett antal dotterbolag.
- 1996 ■ SAS firar sitt 50 årsjubileum 1:a augusti. Harmonisering och namnändring av SAS moderbolag till SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.
- 1997 ■ SAS en av grundarna av Star Alliance™.
- 1998 ■ Air Botnia blev helägt dotterföretag till SAS koncernen.
- 1999 ■ SAS koncernen blev majoritetsägare i Widerøe.
- 2001 ■ En gemensam SAS-aktie etableras. SAS noteras den 6 juli på börserna i Stockholm, Köpenhamn och Oslo. Braathens förvärvades av SAS koncernen i december.
- 2002 ■ Rezidor SAS Hospitality undertecknade ett master franchise-avtal med Carlson Hotels Worldwide.
- 2003 ■ Förvärv av 49% av aktierna i Estonian Air.

Verkställande direktörer i SAS från och med 1946

- 1946-1948 ■ Per A. Norlin
- 1949-1951 ■ Per M Backe
- 1951-1954 ■ Per A. Norlin
- 1955-1957 ■ Henning Throne-Holst
- 1958-1961 ■ Åke Rusk
- 1961-1962 ■ Curt Nicolin
- 1962-1969 ■ Karl Nilsson
- 1969-1978 ■ Knut Hagrup
- 1978-1981 ■ Carl-Olov Munkberg
- 1981-1993 ■ Jan Carlzon
- 1993-1994 ■ Jan Reinås
- 1994-2001 ■ Jan Stenberg
- 2001- ■ Jørgen Lindegaard



Jan Stenberg, Jan Carlzon och Jørgen Lindegaard. Juni 2003.

SAS koncernens flygplansflotta

(per den 1 januari 2004)

Scandinavian Airlines flygplansflotta



Airbus A340-300

Antal flygplan: 7
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
Bränslef.: 0,039 l/säteskm
Motor: CFM56-5C4



Airbus A330-300

Antal flygplan: 3
Antal säten: 261
Max. startvikt: 233,0 ton
Max. lastvikt: 43,0 ton
Längd: 63,7 m
Vingspann: 60,3 m
Marschfart: 875 km/h/545 mph
Räckvidd: 9 700 km
Bränslef.: 0,035 l/säteskm
Motor: RR Trent 772B



Airbus A321-200

Antal flygplan: 8
Antal säten: 184
Max. startvikt: 85,0 ton
Max. lastvikt: 21,5 ton
Längd: 44,5 m
Vingspann: 34,1 m
Marschfart: 840 km/h/520 mph
Räckvidd: 3 000 km
Bränslef.: 0,031 l/säteskm
Motor: IAE V2530-A5



Boeing 737-800/700

Antal flygplan: 30/6/20
Antal säten: 95-123/131/132-179
Max. startvikt: 57,6-59,9/61,7/70,5-75,1 ton
Max. lastvikt: 13,0/15,0/19,0 ton
Längd: 31,2/33,6/39,5 m
Vingspann: 34,3 m
Marschfart: 825 km/h/515 mph
Räckvidd: 1 900-2 900/2 200/
2 000-3 700 km
Bränslef.: 0,044/0,042/0,034 l/säteskm
Motor: CFM56-7B



MD-90-30

Antal flygplan: 8
Antal säten: 147
Max. startvikt: 70,8 ton
Max. lastvikt: 17,0 ton
Längd: 46,5 m
Vingspann: 32,9 m
Marschfart: 825 km/h/515 mph
Räckvidd: 2 800 km
Bränslef.: 0,039 l/säteskm
Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/87

Antal flygplan: 12/34/15
Antal säten: 141-145/141-145/120
Max. startvikt: 63,5/67,8/63,5 ton
Max. lastvikt: 14,6/17,1/14,8 ton
Längd: 45,1/45,1/39,8 m
Vingspann: 32,9 m
Marschfart: 825 km/h/515 mph
Räckvidd: 2 600/2 700/3 500 km
Bränslef.: 0,043/0,043/0,048 l/säteskm
Motor: P&WJT8D-217C/-217C -219/-217C



deHavilland Q400

Antal flygplan: 24
Antal säten: 58-72
Max. startvikt: 29,3 ton
Max. lastvikt: 7,5 ton
Längd: 32,8 m
Vingspann: 28,4 m
Marschfart: 660 km/h/410 mph
Räckvidd: 1 000-2 000 km
Bränslef.: 0,039 l/säteskm
Motor: P&W 150A



Fokker F50

Antal flygplan: 7
Antal säten: 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
Bränslef.: 0,038 l/säteskm
Motor: P&W 125B

Spanairs flygplansflotta



Airbus A321-200

Antal flygplan: 5
Antal säten: 200
Max. startvikt: 93 ton
Max. lastvikt: 25 ton
Längd: 44,5 m
Vingspann: 34,1 m
Marschfart: 840 km/h/520 mph
Räckvidd: 3 800 km
Bränslef.: 0,024 l/säteskm
Motor: V2533-A5



Airbus A320-200

Antal flygplan: 11
Antal säten: 162
Max. startvikt: 77 ton
Max. lastvikt: 19 ton
Längd: 37,6 m
Vingspann: 34,1 m
Marschfart: 840 km/h/520 mph
Räckvidd: 3 500 km
Bränslef.: 0,027 l/säteskm
Motor: V2527-A5



MD-82/83/87

Antal flygplan: 10/20/1
Antal säten: 155/170/120
Max. startvikt: 66,7/72,6/63,5 ton
Max. lastvikt: 19,1/17,7/15,4 ton
Längd: 45,1/45,1/39,8 m
Vingspann: 32,9 m
Marschfart: 815/825 km/h/505/510 mph
Räckvidd: 3 200/3 500/3 500 km
Bränslef.: 0,043/0,040/0,047 l/säteskm
Motor: P&WJT8D-217C/-219/-219



Boeing 717

Antal flygplan: 4
Antal säten: 115
Max. startvikt: 51,7 ton
Max. lastvikt: 12,9 ton
Längd: 37,8 m
Vingspann: 28,5 m
Marschfart: 825 km/h/515 mph
Räckvidd: 2 800 km
Bränslef.: 0,037 l/säteskm
Motor: BR 715

Braathens flygplansflotta



Boeing 737-500/700

Antal flygplan: 4/14/9
Antal säten: 150/120/134
Max. startvikt: 68/65,3/60,5 ton
Max. lastvikt: 17/13,9/15,6 ton
Längd: 36,4/31/33,6 m
Vingspann: 28,9/29,9/33,6 m
Marschfart: 800/800/850 km/h
500/500/530 mph
Räckvidd: 3 570/4 120/4 660 km
Bränslef.: 0,031/0,033/0,029
l/säteskm
Motor: CFM 56-3/CFM 56-3/
CFM 56-7B



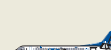
deHavilland Q100/300/400

Antal flygplan: 17/9/3
Antal säten: 37-39/50/76
Max. startvikt: 15,6/19,5/29,3 ton
Max. lastvikt: 3,6/5,9/8,1 ton
Längd: 22,3/25,7/32,8 m
Vingspann: 25,9/27,4/28,4
Marschfart: 514/525/667 km/h
320/326/415 mph
Räckvidd: 1 400/1 500/1 800 km
Bränslef.: 0,038/0,037/0,040
l/säteskm
Motor: PW121/123/150 Turboprop



Avro RJ-85/100

Antal flygplan: 7/2
Antal säten: 84/99
Max. startvikt: 42,2/46,0 ton
Max. lastvikt: 11,3/12,1 ton
Längd: 28,6/31,0 m
Vingspann: 26,3 m
Marschfart: 780 km/h/485 mph
Räckvidd: 2 300/2 200 km
Bränslef.: 0,053/0,046 l/säteskm
Motor: Honeywell



SAAB 2000

Antal flygplan: 5
Antal säten: 47
Max. startvikt: 23,0 ton
Max. lastvikt: 5,4 ton
Längd: 27,3 m
Vingspann: 24,8 m
Marschfart: 685 km/h/425 mph
Räckvidd: 1 800 km
Bränslef.: 0,042 l/säteskm
Motor: Rolls Royce AE 2100A



Produktion: SAS koncernen och Wildeco
Foto: Ulf Owenede, Peter Jönsson m.fl.
Tryck: Jernström Offset. Miljögodkänt
papper: Galerie One Silk och Silverblade Silk.



” SAS koncernens flygplansflotta består av 302 flygplan. Av dessa är 120 ägda och 182 inhyrda via operationella leasar. Genomsnittsåldern för långdistansflottan var 1,6 år, Europas lägsta. Den totala genomsnittsåldern har successivt sjunkit och var under 2003 8,3 år. ”

SAS AB (publ)
org. nr. 556606-8499
SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00
www.sasgroup.net