

Velkommen ombord



SAS
60 years
in the
skies





CBS, Airways 06



SAS 60 years in the skies



SAS was formed from Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL) and Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA).

The first intercontinental flight went from Stockholm to New York in 1946.



1918 Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), SAS's Danish parent company, founded.
 • 1920 DDL listed on the Copenhagen Stock Exchange.
 • 1924 AB Aerotransport (ABA), SAS's Swedish parent company, founded.
 • 1927 Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL), SAS's Norwegian parent company, founded.
 • 1946 SAS formed by Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL) and Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). The first intercontinental flight Stockholm - New York.
 • 1951 The SAS Consortium formed by DDL, DNL and ABA.
 • 1954 SAS, the world's first airline to fly the Copenhagen - Los Angeles polar route in scheduled service.



1955 SILA (which owned 50% of ABA) quoted on the "Stockbrokers' List" in Sweden.
 • 1956 Scandinavian Airlines' first flight to Moscow (Vnukovo).
 • 1957 SAS, the first airline to offer "round the world service over the North Pole." North Pole shortcut, Copenhagen-Anchorage-Tokyo.
 • 1959 SAS entered the jet age. The first jet aircraft, the Caravelle, in service.
 • 1960 SAS opened its first hotel, SAS Royal Hotel Copenhagen.
 • 1965 SAS was first to introduce an electronic reservation system.
 • 1967 DNL listed on the Oslo Stock Exchange.
 • 1971 SAS put its first Boeing 747 jumbo jet into service.
 • 1980 SAS opened its first hotel outside of Scandinavia, the SAS Kuwait Hotel. SILA is listed on the Stockholm Stock Exchange.



By Pia Vemmelund
Director
Scandinavian Airlines
Danmark



1981 SAS EuroClass introduced on all European routes.
 • 1982 SAS was the most punctual airline in Europe for the first time.
 • 1984 SAS received Air Transport World's distinction "Airline of the Year" for 1983.
 • 1986 Spanair founded.
 • 1994 Focus on airline operations in the SAS Group - sale of a number of subsidiaries.
 • 1995 SAS published its first environmental report.
 • 1996 SAS celebrated its 50th anniversary. Harmonization and name change of SAS parent companies to SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA and SAS Sverige AB.
 • 1997 SAS one of the founders of Star Alliance™.
 • 1998 Blue1 (previously Air Botnia) became a wholly owned subsidiary of the SAS Group.



1999 The SAS Group became a majority owner of Widerøe.
 • 2001 A single SAS share established. Braathens acquired by the SAS Group in December.
 • 2002 The SAS Group became a majority owner of Spanair. Reaktor SAS Hospitality signed a master franchise agreement with Carlson Hotels Worldwide.
 • 2003 Acquisition of 49% of the shares in Estonian Air.
 • 2004 Incorporation of Scandinavian Airlines Denmark, SAS Braathens, Scandinavian Airlines Sverige out of the SAS Consortium. The units SAS Ground Services and SAS Technical Services were also incorporated.
 • 2005 Scandinavian Airlines introduced a new business model with one-way fares in Europe, domestic and Intra-Scandinavia.



Business Concept, Vision and Objectives



SAS
60 years
in the
skies



Business concept

The SAS Group's primary mission is to serve Europe with air travel.

Vision

The preferred choice.

Objectives

The SAS Group's overall financial objective is to create value for its owners. On this basis, targets within five dimensions have been defined:

- ▶ *Profitability*
 - The total shareholder return is to be at least 14% over a business cycle.
 - This return requirement has been translated into an internal financial target, CFROI, which is to be at least 20% over a business cycle.
- ▶ *Products*
 - The SAS Group's products should be easy to purchase and be perceived as a good value.
 - Travel is to be flexible and tailored to the customer's needs.
- ▶ *Market position*
 - SAS aims to be one of the leading airline groups in Europe.
- ▶ *Financial stability*
 - The SAS Group aims to maintain a level of indebtedness and equity/assets ratio that in the long run enable the Group to be perceived as an attractive borrower.
- ▶ *Flight safety*
 - Each year, flight safety is to be improved in line with the latest technical requirements and standards prevailing and available in the market.

SAS Gruppen har afsluttet en regionaliserings-proces for at sikre større konkurrencedygtighed



SAS
60 years
in the
skies



61.887 MSEK
i omsætning 2005

SAS Group

36.695 MSEK

Scandinavian Airlines Businesses		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Hotels	
Scandinavian Airlines Danmark	13,8%	Spanair	12,4%	SAS Technical Services	8,3%	Rezidor SAS	7,4%
SAS Braathens	16,5%	Widerøe	3,8%	SAS Ground Services	7,4%		
Scandinavian Airlines Sverige	10,5%	Blue1	2,3%	SAS Cargo Group	4,5%		
Scandinavian Airlines International	10,4%	airBaltic	1,6%	SAS Flight Academy	0,6%		
		Affiliated Airlines: Estonian Air		Affiliated: SAS Component			

Procental anger del av koncernens totala omsättning.

Fordele ved ny struktur:

- ▶ Fuld transparens
- ▶ Tilpasning til national lovgivning og markedsbetingelser
 - Reducere kompleksiteten fra den multinationale struktur
- ▶ Time to market
- ▶ Tilstræbe produktivitet på markedsniveau
 - Pilot block hours
 - Simplificering af scheduling
 - Minimering af passive transfer
 - Større fleksibilitet

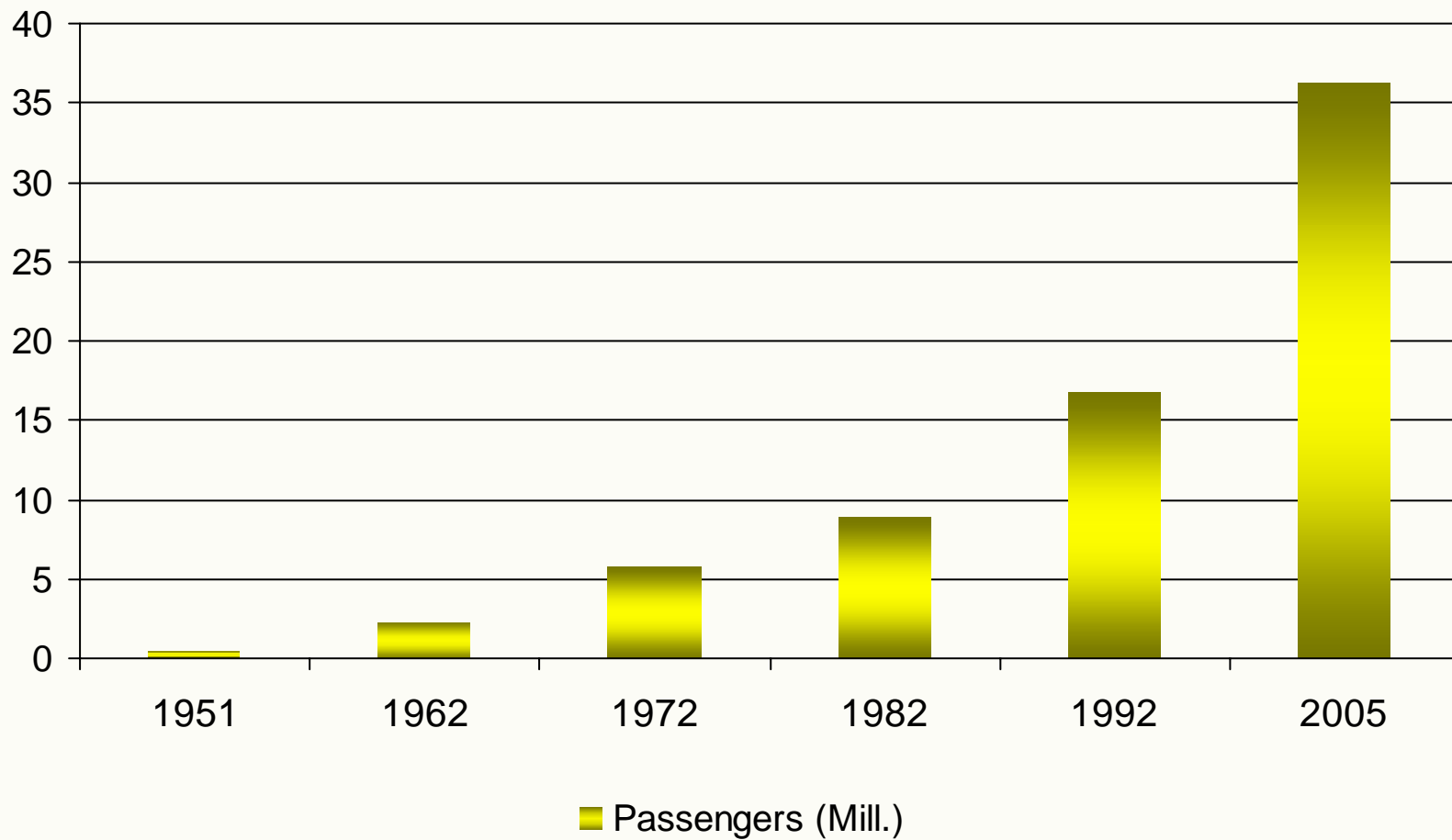


SAS Group

Mere end 36 millioner passagerer



SAS
60 years
in the
skies



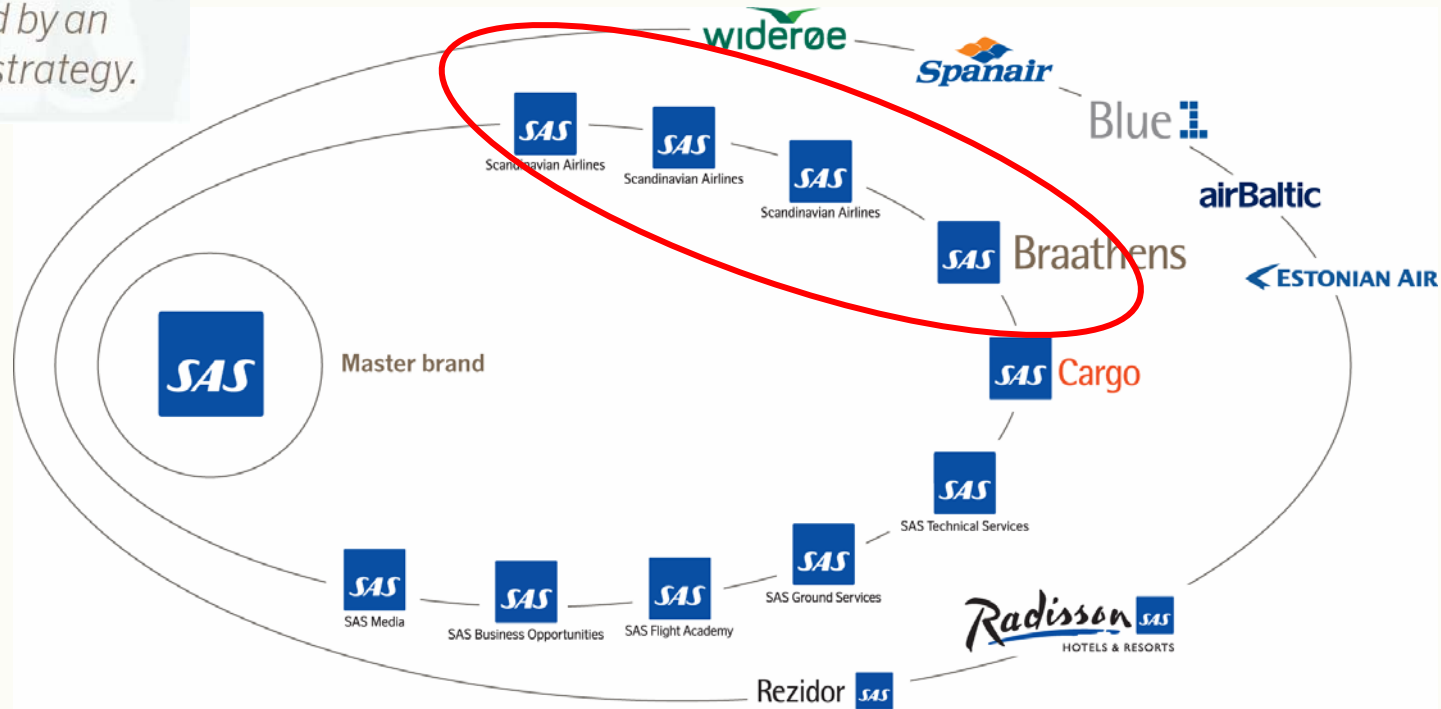
Brand strategi



SAS
60 years
in the
skies



The SAS Group has a portfolio strategy that in brand terms embraces a master brand strategy, complemented by an endorsement strategy.



Scandinavian Airlines Sverige



- ▶ Ansvarlig for SAS Gruppens trafik til/fra og indenfor Sverige samt for salget i Sverige
- ▶ Hovedsageligt europæisk og indenrigs trafik
- ▶ 70% - 80% er point to point trafik
- ▶ MSEK 7 777 i omsætning i 2005
- ▶ 6,0 million passagerer
- ▶ Flåde på 45 fly
- ▶ 45 destinationer
- ▶ 1 468 medarbejdere
- ▶ On line distribution via www.sas.se



SAS Braathens



- ▶ Ansvarlig for SAS Gruppens trafik til/fra og indenfor Norge samt for salget i Norge
- ▶ Hovedsageligt indenrigs trafik
- ▶ 85% er point to point trafik
- ▶ MSEK 12 258 i omsætning i 2005
- ▶ 8,8 millioner passagerer
- ▶ Flåde med 56 fly
- ▶ 39 destinationer
- ▶ 2 840 medarbejdere
- ▶ On line distribution via www.sasbraathens.no



Scandinavian Airlines Danmark



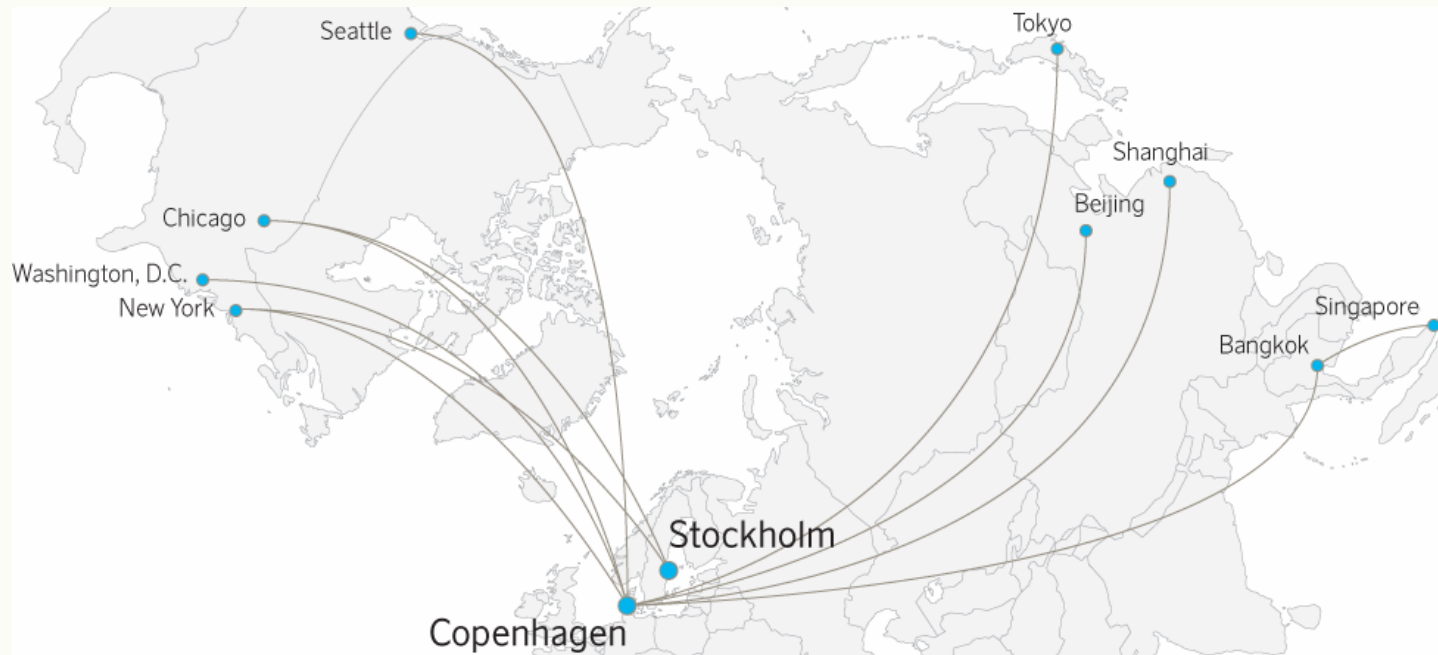
- ▶ Ansvarlig for SAS Gruppens trafik og salg til/fra og via Danmark samt for salget i Danmark
- ▶ Hovedsageligt Europæisk trafik
- ▶ 50% er point to point trafik
- ▶ MSEK 10.263 i omsætning
- ▶ 7,9 millioner passagerer (inkl. charter)
- ▶ Flåde på 56 fly
- ▶ 66 destinationer
- ▶ 1.628 medarbejdere
- ▶ On line distribution via www.sas.dk



Scandinavian Airlines International



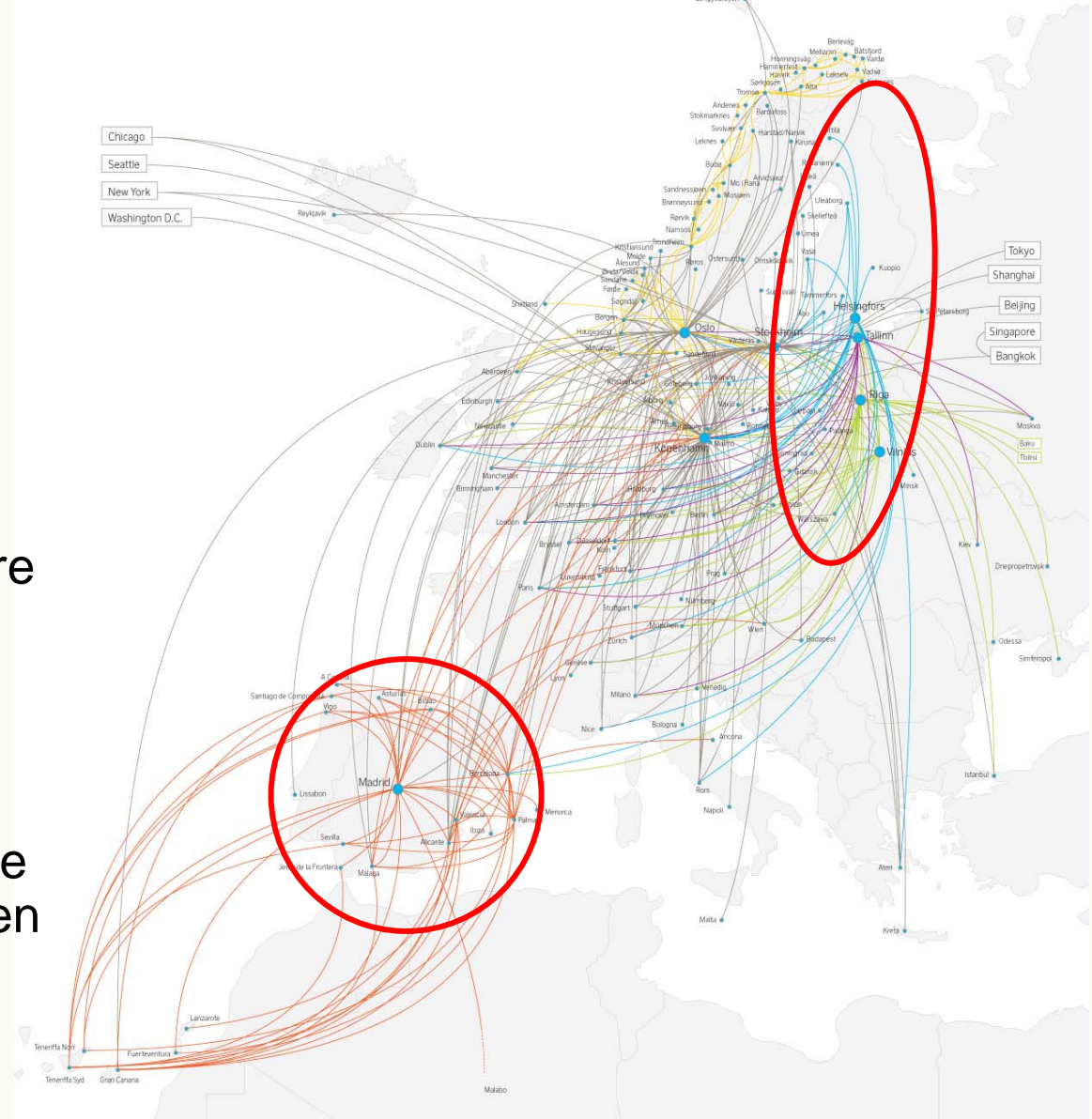
- ▶ Ansvarlig for SAS Gruppens Interkontinentale trafik og salg udenfor de nordiske lande
- ▶ Msek. 7.736 i omsætning
- ▶ 1,5 million passagerer
- ▶ Kabinefaktor på 80,1%
- ▶ Flåde på 11 fly
- ▶ 10 destinationer
- ▶ On line distribution via www.scandinavian.net



SAS Gruppens struktur med 9 konsoliderede luftfartsselskaber



- ▶ 3. største Airline Group i 2005 - målt i antal passagerer
- ▶ 4. største Airline Group i 2005 – målt i omsætning
- ▶ 147 destinationer og mere end 1 500 daglige flyvninger
- ▶ Vækst potentiale i Finland, de Baltiske lande samt dele af Skandinavien



Vækst tiltag i 2006



SAS
60 years
in the
skies



- ▶ Blue1 åbner 9 nye ruter til europæiske destinationer fra Helsinki



- ▶ Spanair åbner nye ruter fra Alicante, Palma Mallorca, Malaga, til København og Stockholm
- ▶ airBaltic åbner nye ruter fra Riga og Vilnius

airBaltic.com

LVL 13.60

airBaltic direct flights to/from Helsinki, Oslo, Bergen

Riga - Helsinki from LVL 13.60
(flights from 1.03.2006.)

Riga - Oslo from LVL 13.60
(flights from 1.03.2006.)

Riga - Bergen from LVL 13.60
(flights from 14.04.2006.)

Helsinki - Riga from EUR 22
(flights from 1.03.2006.)

Oslo - Riga from NOK 157
(flights from 1.03.2006.)

Bergen - Riga from NOK 157
(flights from 14.04.2006.)

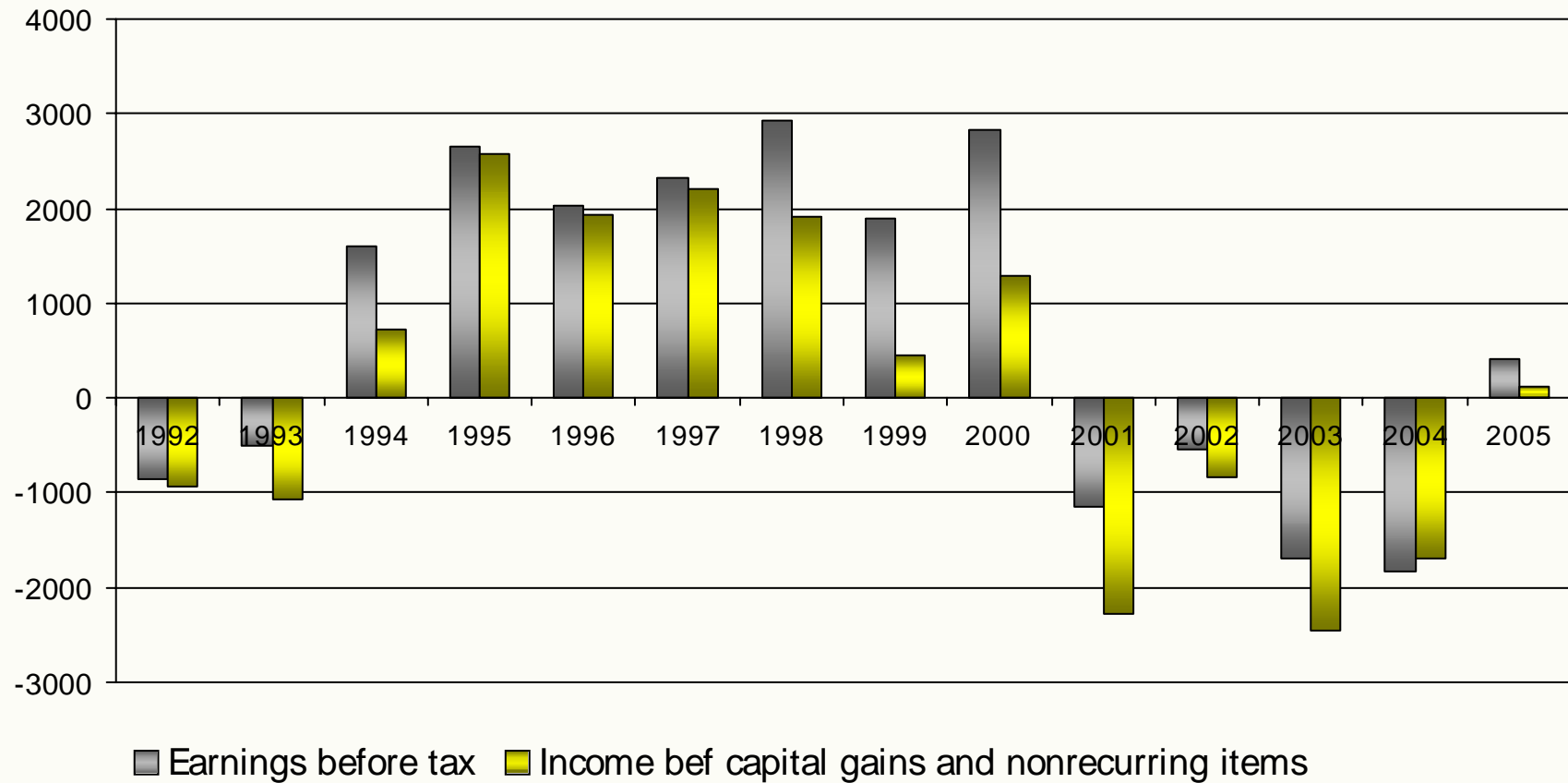
SAS Gruppens EBT udvikling 1992-2005



SAS
60 years
in the
skies



(MSEK)



SAS Gruppens positive resultat 2005



SAS
60 years
in the
skies



- ▶ EBT før ekstraordinære poster blev MSEK 114, en forbedring på MSEK 1 815
- ▶ Stigning i omkostninger til brændstof på MSEK 1 700 indregnet
- ▶ Rekord antal passagerer og kabinefatorer
- ▶ Turnaround 2005 i hus med succes

Turnaround 2005 er nu 100% fuldført



Historisk stort besparelserprogram

- ▶ Reduktion på 14,2 milliarder sek.
- ▶ Mere end 1 300 aktiviteter er gennemført
- ▶ 5 500 færre fuldtidsansatte
- ▶ Reduktion af enhedsomkostninger på 30%

2005 תמורת
בוסמוס

Scandinavian Airlines har stadig store finansielle udfordringer



SAS
60 years
in the
skies



The SAS Group's income and long term target achievement for 12 months 2005

2005	Negative result	Positive result	Target achieved
Scandinavian Airlines Danmark	●		
SAS Braathens		●	◐
Scandinavian Airlines Sverige	●		
Scandinavian Airlines International	●		

Spanair		●	
Widerøe		●	◐
Blue1		●	◐

SAS Ground Services		●	
SAS Technical Services		●	
SAS Cargo Group		●	◐

SAS Flight Academy		●	●
Rezidor SAS		●	◐

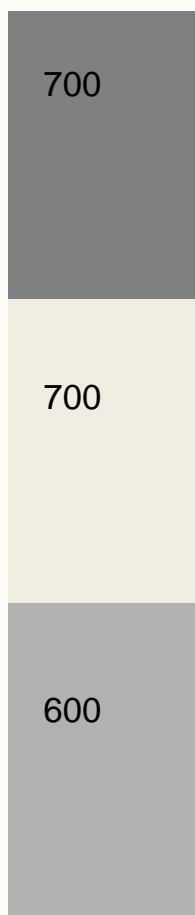
2 milliarder sek. i omkostnings-besparelser er under implementering



SAS
60 years
in the
skies



Estimated
result effect, MSEK



- ▶ **Productivity**
(partly dependent on changes in collective agreements)
 - Block hours
 - F/D 700 h
 - C/A 750 h
- ▶ **Ground and technical services**
 - Productivity (part time)
 - Leaner mgmt
 - Line and Heavy Maintenance
 - Simplified product
 - Reduced component costs
- ▶ **Administration and sales**
 - IT
 - Call centers
 - Overhead
 - Sales organization

I alt MSEK 2 000

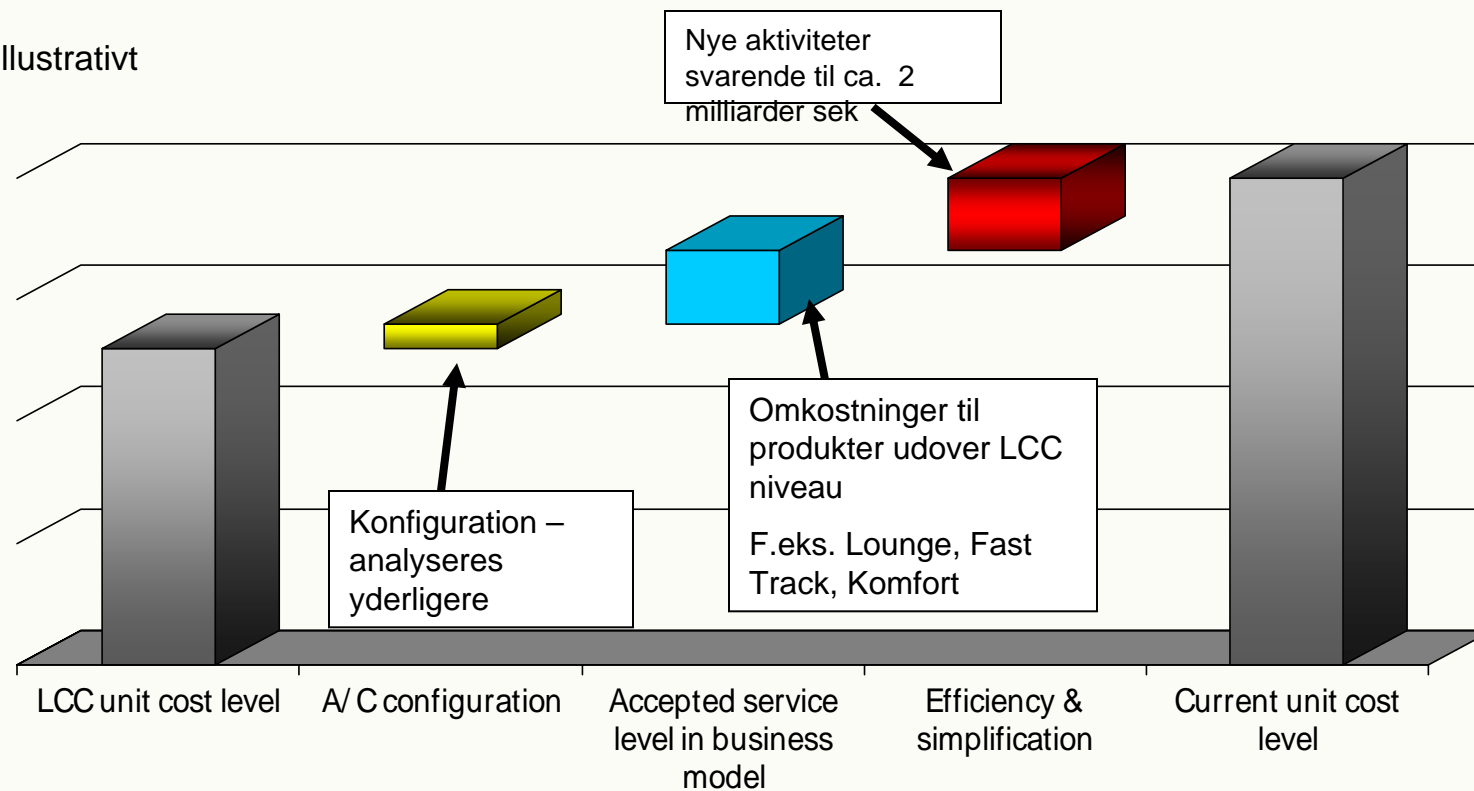
Simpel forretningsmodel i Scandinavian Airlines



SAS
60 years
in the
skies



Illustrativt



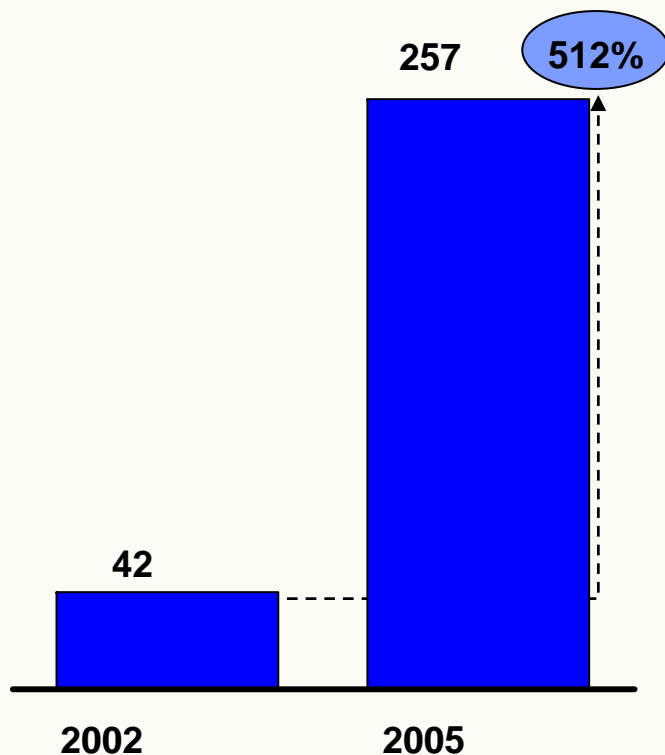
En kontinuerlig fokus på omkostninger leder til nye besparelser

Lavprisselskabernes udbud har givet store udfordringer for SAS



Antallet af tilbudte pladser tilbudt af LCC til, fra og indenfor de skandinaviske

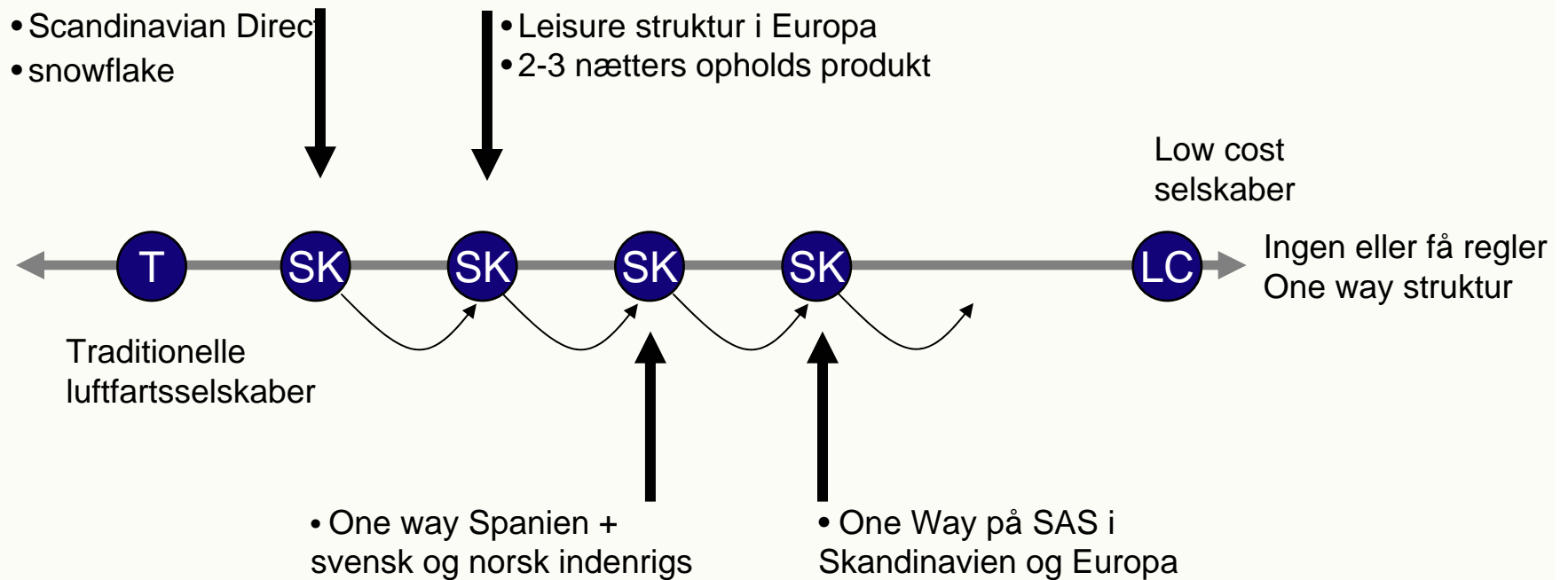
'000 sæder per uge



Markedet ændrer sig konstant



Scandinavian Airlines er fulgt med, og har gradvist flyttet sig fra at være "et traditionelt flyselskab".



Ny forretningsmodel

Det bedste fra 2 verdener



SAS
60 years
in the
skies



Netværksselskaber

- Forskellige produktkoncepter
- Returbilletter
- Restriktioner
- Hub struktur
- Value added services
- Bonus programmer
- Fast track
- Lounges

Det bedste fra to verdener

- One Way
- Lave priser
- Bygger netværk på point to point services
- Mange destinationer og frekvenser
- Forskellige produktkoncepter
- EuroBonus
- Value added services
- Fast track
- Lounges

Lavprisselskaber

- Et klasse koncepter
- One Way
- Gebyrstruktur
- Point-to-point

One way og valgfrihed er en unik kombination ...



- ▶ Det unikke ved one way tiltaget er ikke one way strukturen i sig selv... den har andre selskaber haft i længere tid end vi.
- ▶ Det unikke er, at vi tilbyder one way på mere end blot én klasse. *Kombinationen* af valgfrihed mellem tre klart differentierede koncepter, en åben one way billetstruktur og et omfattende rutenet med mange destinationer og frekvenser er unik.



Ud på Economy Flex

Hjem på Economy



Ud på Economy

Hjem på Economy Flex



Ud på Economy

Hjem på Business

One way struktur – eksempel CPH-AMS



- Fremover vil det være muligt at kombinere f.eks en Economy billet på udrejsen med en Economy Flex på hjemrejsen, og på den måde sikre sig fleksibilitet på hjemrejsen, uden at skulle betale for en fuld Economy Flex billet.
- Kombinationsbilletter prissættes som to halve returbilletter
 - E klasse kombineret med en Y klasse vil inkl. tax og fee koste **DKK. 4.168** ~ 21% i besparelse
 - D klasse kombineret med en T klasse vil inkl. tax og fee koste **DKK. 3.745** ~ 41% i besparelse

Prisniveau	Returpris*	One Way
C (IATA)	7.820	4.361
D	6.295	3.500
J	5.595	3.115
Y	5.295	2.950
S	4.895	2.730
E	3.040	1.710
M	2.465	1.395
H	2.115	1.200
Q	1.890	1.080
W	1.690	970
U	1.565	900
K	1.405	810
L	1.290	710
T	1.195	595
Taxes	390	196
Sales Fee	125	125

*Ovenstående baseret på priser inkl. skatter, afgifter per 16 august og online salgsgebyr for ruten København - Amsterdam i (DKK)

Succes med ny forretningsmodel

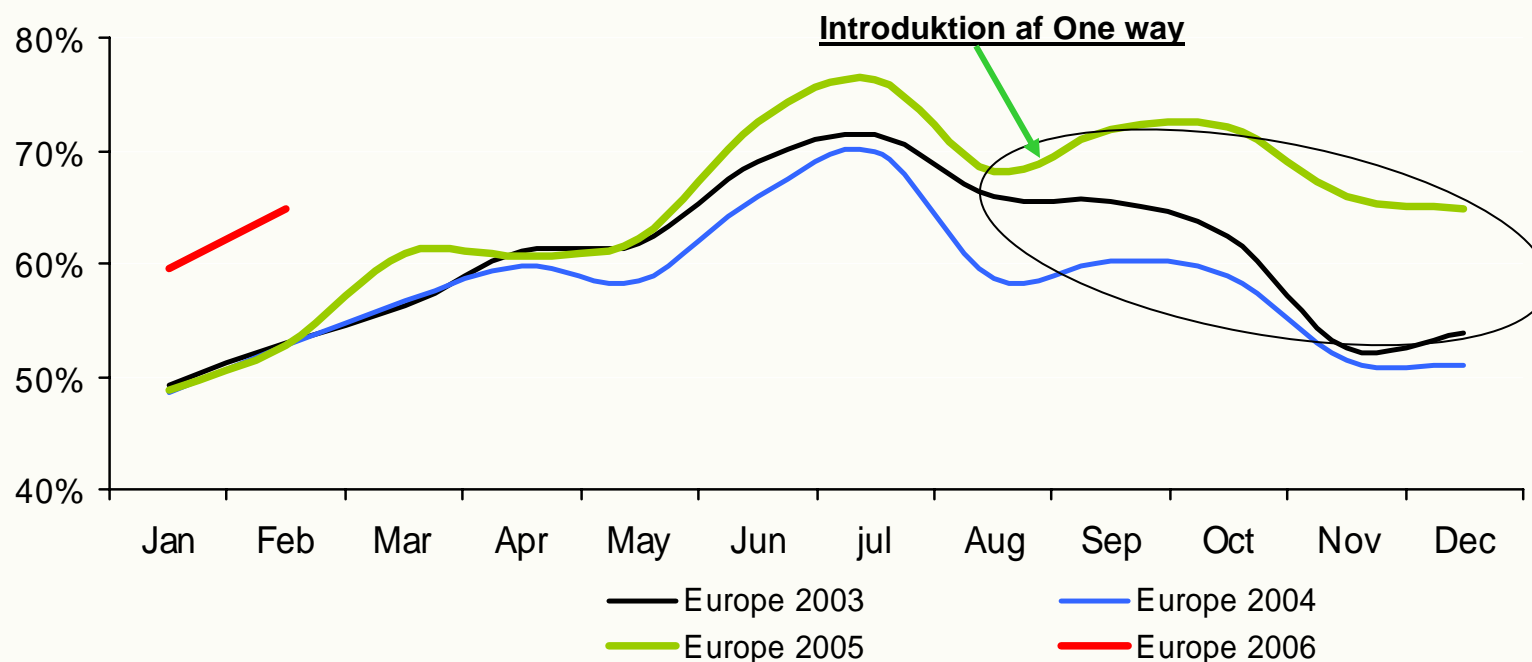


SAS
60 years
in the
skies



- ▶ Positiv udvikling i Skandinavien og Europa
- ▶ Reduktion i gennemsnitsindtægten
- ▶ Volumentilgang

European traffic
Cabin factor



Yderligere kommercielle tiltag i 2006



Kommercielle initiativer tager udgangspunkt i kundebehov

- Flat beds implementeres på de Interkontinentale ruter
- Forbedret hjemmeside
- Loyaltetsprograms forbedringer
- Nyt kunde koncept
- Nye destinationer/direkte ruter



SAS Gruppens perspektiv og opsummering



SAS
60 years
in the
skies



2000	2005	Fremtid
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Blandt de mest omkostningstunge i Europa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Omkostninger lavere end AEA 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontinuerlig rationalisering
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Højeste prisniveau i Europa <ul style="list-style-type: none"> – Tusindvis af billetregler ▶ Begrænset konkurrence / duopoler 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prisniveau blandt de laveste i Europa <ul style="list-style-type: none"> – One way priser introduceret – Få billetregler ▶ Overkapacitet i Scandinavia <ul style="list-style-type: none"> – LCC “Boom” 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Markeds- og segmentdrevet ▶ Revurdering af forretningsmodel ▶ “Du får hvad du betaler for” – ”unbundling”
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Begrænset ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fuldt ansvar og ny styremodel 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strømlining af selskaber og portofolio
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stærk position i Skandinavien ▶ 6. størst i Europa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stærk position i den Baltiske region ▶ 4. størst i Europa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Signifikant og profitable luftfartsgruppe i Europa

"Konsolidering" i branchen



SAS
60 years
in the
skies



AIR CANADA 


AIR NEW ZEALAND

ANA 

 *Asiana Airlines*

Austrian 

bmi 

 **Lufthansa**

POLISH AIRLINES
LOT 

SWISS 
Swiss
International
Air Lines

 Scandinavian Airlines

SINGAPORE AIRLINES 

 **Thai**

 **Spanair**

 **UNITED**

 **U.S. AIRWAYS**

 **VARIG**

 **TAP PORTUGAL**

 **SOUTH AFRICAN
AIRWAYS**



STAR ALLIANCE
The airline network for Earth.



Tak for opmærksomheden



SAS
60 years
in the
skies

