



## Hilsen fra bestyrelsesformand, Carsten Dilling

---

Kære aktionærer, mine damer og herrer

Som I nok ved, har SAS i mange år været tynget af en ikke-konkurrencedygtig omkostningsstruktur, hvilket forhindrer selskabet i at nå sit fulde potentiale. I tillæg dertil har de seneste to år været de mest udfordrende i luftfartens historie, og fremtiden er stadig uforudsigelig. Vi skal forblive agile og fleksible, i takt med at efterspørgslen ændrer sig som følge af uventede begivenheder, som eksempelvis pandemien eller den usikre geopolitiske situation. Rejsemønstrene og markedsbetingelserne ændrer sig og vil have yderligere indflydelse på selskabet. SAS har nu, mere end nogensinde, brug for en ny start og har derfor indført foranstaltninger for at sikre langsigtet konkurrencedygtighed. Sammen med det allerede igangværende arbejde med at udvikle en effektiv og lønsom virksomhed, har SAS præsenteret sin transformationsplan: "SAS FORWARD".

Vores mål er fortsat at være de skandinaviske rejsendes førstevalg. Vi ønsker at tilpasse os det nye marked - med en større andel af fritidsrejsende - og således have en konkurrencedygtig forretningsmodel, en moderne flyflåde og fortsætte med at lede transformationen til mere bæredygtige flyrejser.

At styrke SAS frem imod en ny virkelighed og fremtid betyder, at der er en masse arbejde, som skal gøres. SAS FORWARD annoncerede et årligt omkostningsreduktionsprogram på 7,5 milliarder SEK, som vil bane vejen for en væsentlig reduktion af SAS' gæld, markant styrkelse af balancen og likviditeten, hvilket vil gøre det muligt for SAS at investere yderligere i sit netværk og personale, samt fortsatte investeringer i brændstofbesparende fly på mellemlangt og langt sigt.

Transformationsplanen er i udvikling, og vi er stadig i de tidlige stadier, men jeg vil endnu en gang understrege, at programmets succes og evnen til at tiltrække potentiel ny kapital forudsætter deltagelse fra alle interessenter. Vi vil holde jer orienteret om vores udvikling i takt med at vi bevæger os fremad.

Jeg vil også benytte lejligheden til at takke bestyrelsen, ledelsesteamet og vores dedikerede kolleger i SAS for deres hårde arbejde i disse udfordrende tider, der altid sikrer, at vi tager os bedst muligt af vores kunder.

For jer, som aktionærer, vil jeg gerne understrege, at jeg, resten af bestyrelsen og selskaber er fuldt fokuseret på at få SAS igennem de aktuelle udfordringer, og med SAS FORWARD vil vi vende tilbage som et konkurrencedygtigt, finansielt stabilt og lønsomt SAS, med en ledende dagsorden på bæredygtighedsområdet. SAS har været en afgørende del af skandinavisk infrastruktur i mere end 75 år, og det vil vi fortsætte med at være. Sammen med de foranstaltninger, vi har implementeret, og dem vi arbejder på fremadrettet, vil SAS udvikle sig til et endnu stærkere selskab, med gode betingelser for langsigtet værdiskabelse.

Tak!