



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

## Trovärdighet i VD-ord

- *En studie om trovärdighetens betydelse i den strategiska kommunikationen hos tre Europeiska flygbolag*

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Redovisning  
Vårterminen 2020  
Handledare: Gudrun Baldvinsdottir  
Författare: Julia Jonsson

SAMMANFATTNING.....	4
<b>EXAMENSARBETE I FÖRETAGSEKONOMI, HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET, KANDIDATUPPSATS, REDOVISNING, VT 2020</b> .....	<b>4</b>
1. INLEDNING .....	5
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 Frågeställning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 Studiens bidrag</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6 Avgränsning</b> .....	<b>8</b>
2. REFERENSRAM .....	9
<b>2.1 Strategisk kommunikation som narrativ</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 Trovärdighet .....	10
2.1.2 Defamilisering .....	11
<b>2.2 Retorik</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Impression management .....	12
<b>2.3 Företagskultur</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Narcissism</b> .....	<b>13</b>
3. METOD.....	15
<b>3.1 Val av metod</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Litteratursökning</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Analysmodell</b> .....	<b>16</b>
<b>3.4 Val av företag och undersökningskriterier</b> .....	<b>16</b>
<b>3.5 Trovärdighet och transparens</b> .....	<b>17</b>
4. EMPIRI & ANALYS .....	19
<b>4.1 Bakgrundsbeskrivning av företagen</b> .....	<b>19</b>
4.1.1 SAS.....	19
4.1.2 Lufthansa .....	19
4.1.3 RyanAir .....	19
<b>4.2 SAS</b> .....	<b>20</b>
4.2.1 Väsentlighet & Läsecrets.....	21
4.2.2 Röst och perspektiv .....	23
4.2.3 Ordning och intrig.....	24
<b>4.3 Lufthansa</b> .....	<b>26</b>
4.3.1 Väsentlighet & Läsecrets.....	26
4.3.2 Röst och perspektiv .....	29
4.3.3 Ordning och intrig.....	29
<b>4.4 RyanAir</b> .....	<b>31</b>
4.4.1 Väsentlighet & Läsecrets.....	31
4.4.2 Röst och perspektiv .....	35
4.4.3 Ordning och intrig.....	35
<b>4.5 Övergripande jämförelser</b> .....	<b>36</b>
4.5.1 Finansiella utlåtanden .....	36
4.5.2 Företagskultur .....	36
4.5.3 Narcissism .....	37
4.5.4 COVID-19 .....	38
5. STUDIENS SLUTSATSER .....	39
<b>5.1 Sammanfattning</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2 Slutsats</b> .....	<b>41</b>
<b>5.3 Förslag till vidare forskning</b> .....	<b>41</b>
6. KÄLLFÖRTECKNING .....	42
<b>6.1 Böcker</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2 Vetenskapliga artiklar</b> .....	<b>42</b>
<b>6.3 Digitala källor</b> .....	<b>44</b>
<b>6.4 Årsredovisningar</b> .....	<b>45</b>
6.4.1 SAS.....	45
6.4.2 Lufthansa .....	45
6.4.3 RyanAir .....	45
7. BILAGOR .....	47
<b>7.1 Bilaga 1 - SAS VD-ord</b> .....	<b>47</b>
7.1.1 2017.....	47
7.1.2 2018.....	49

7.1.3 2019 .....	51
<b>7.2 Bilaga 2 - Lufthansa VD-ord.....</b>	<b>53</b>
7.2.1 2017.....	53
7.2.2 2018.....	56
7.2.3 2019.....	59
<b>7.3 Bilaga 3 - RyanAir VD-ord.....</b>	<b>62</b>
7.3.1 2017.....	62
7.3.2 2018.....	66
7.3.3 2019.....	70

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Redovisning, VT 2020**

**Författare:** Julia Jonsson

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Titel:** Trovärdighet i VD-ord – en studie om trovärdighetens betydelse i den strategiska kommunikationen hos tre europeiska flygbolag

**Bakgrund och problem:** Flygbranschen har under en lång period varit en växande marknad, men blivit följt av en minskande efterfrågan det senaste året, dels på grund av en mer klimatmedveten kundkrets samt stundande kris i form av COVID-19 pandemin. Det är därför av intresse att undersöka hur VD:n har kommunicerat i sitt VD-ord de tre senaste åren för att se om det finns skillnader i kommunikationen från när resultatet är bra till när det går resultatmässigt dåligt.

**Syfte:** Att undersöka hur olika medel för att förstärka förtroendet till läsaren används i den strategiska kommunikationen i VD-ordet hos tre europeiska flygbolag. Vidare syftar studien även till att undersöka hur trovärdigheten kan komma att påverka och påverkas utifrån fyra olika perspektiv som kan härledas ur den strategiska kommunikationen. Dessa fyra perspektiv är strategisk kommunikation som narrativ, retorik, företagskultur samt narcissism.

**Avgränsningar:** Studien har undersökt olika flygbolag som positionerat sig i olika segment på marknaden, där alla kommer ifrån olika länder. Bolagen är SAS, Lufthansa och RyanAir. Tre år tillbaka i tiden har undersökts eftersom omfånget innefattar ett spann där alla tre bolag gått från bra resultat till sämre samt angränsar till en större kris.

**Metod:** Genom en kvalitativ metod med en tolkande ansats har en omfattande analys gjorts av det empiriska materialet bestående av nio VD-ord ifrån de tre bolagen, tre år tillbaka i tiden, med en referensram bestående av fyra huvudteman.

**Resultat och slutsatser:** Studiens resultat tyder på att de tre bolagen som undersökts använder sig av metoder som förstärker deras trovärdighet hos läsaren i olika omfattning. I SAS VD-ord kunde flertalet metoder urskiljas och identifieras, Lufthansas VD-ord innehöll något färre och i RyanAirs VD-ord kunde endast enstaka metoder identifieras. Sättet att kommunicera skiljer sig dessutom, för både SAS och Lufthansa, mellan år som gått resultatmässigt bra jämfört med år som gått dåligt, dock inte för RyanAir som behåller ett likadant koncept samtliga år.

**Förslag till fortsatt forskning:** En mer omfattande undersökning i form av fler bolag kan genomföras för att fördjupa analysen, tre bolag är endast ett urval vilket kan påverka resultaten. Alternativt skulle en fördjupning av studien kunna göras med ytterligare texter som underlag, det vill säga att även inkludera exempelvis pressreleasemeddelanden som en del av empirin. Ytterligare skulle vidare forskning kunna göras efter COVID-19 pandemin då den redan i dagsläget påverkat flygindustrin något enormt för att undersöka hur kommunikationen skiljer sig innan, under och efter en kris. Till sist skulle även skillnaden kunna undersökas mellan hur läsaren uppfattar trovärdigheten i VD-brev jämfört med vilken avsikt avsändaren haft vid utformningen av VD-brevet.

**Nyckelord:** Strategisk kommunikation, VD-ord, narrativ, trovärdighet



# 1. Inledning

---

*I inledningen kommer bakgrunden först presenteras, följt av en problemdiskussion som diskuterar olika aspekter av VD-ordet och flygbranschen i dagsläget. Problemformuleringen mynnar ut i studiens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis redogörs studiens bidrag.*

---

## 1.1 Bakgrund

Flygets roll i dagens samhälle är utifrån flertalet aspekter en viktig grundsten i samhället. På individnivå berikas liv med resor och mötet med andra kulturer, möjligheten att få se nya platser och dessutom gynnar resandet turismen i olika delar av världen (Västerbottens kuriren, 2019). Ur ett samhällsperspektiv är flyget viktigt för företag, både ur transportsynpunkt och genom att möjliggöra globala strukturer i företag (Västerbottens kuriren, 2019). Flygindustrin gör så att management och produktion nu kan vara i olika länder. Rafael Schwartzman - IATA's<sup>1</sup> Regional Vice President for Europe - påstår att varje jobb i flygindustrin stöttar motsvarande 24 andra jobb i världsekonomin (IATA, 2020). Det är också tack vare flyget som Skandinavien kan ha huvudkontor lokaliserade här, medan produktion sker i andra länder. Genom att ha kvar huvudkontoren här i Skandinavien genereras inkomster för både stat och individer.

Sammanfattningsvis är flygindustrin en grundpelare i ekonomin och många parter gynnas av flygets befintlighet. I dagsläget förlitar sig samhället på att det fungerar och möjligheten att flyga har länge varit en självklarhet för en del människor (SVT, 2020). I dagsläget råder en pågående global kris i form av COVID-19 pandemin (SVT, 2020). Nu när flyget blir mer begränsat kommer resten av ekonomin påverkas varför IATA i ett pressmeddelande från 23 april uppmanar myndigheter att rädda flygbolagen innan påfrestningen blir för stor och samhället desto mer lidande. Fram tills det senaste året, följt av den globala pandemin, har flygbranschen varit en expansiv bransch tack vare ökande efterfrågan, men branschen har länge haft växande problem i periferin - nämligen miljöfrågan i form av den globala uppvärmningen och de konsekvenser ett frikostigt flygande haft på den.

I och med globaliseringen i dagens samhälle sker informationsutbyten i allt snabbare takt (Andersen, 2011). Kommunikation i sig är i grund och botten ett utbyte av information men trots det är det ett av människans mest grundläggande behov, och en av de viktigaste förutsättningarna som ligger bakom utveckling av såväl individen, samhället, verksamheter och kulturer (Allwood, 1986). Att kommunicera viktiga budskap och information till en bred massa är något företag kan göra i allmänhet i sina årsredovisningar och i synnerhet i sitt VD-brev. Dessa riktar sig till alla typer av intressenter (Amernic & Craig, 2017) såsom till exempel: aktieägare, kreditgivare, låntagare, kunder, leverantörer och personal. Därmed är kommunikation en nyckel för att få företag att blomstra (Andersen, 2011). Eftersom texten inte är reviderad och att den dessutom når ut till en bred massa är det av fördel om texten är förtroendeingivande. Om aktieägarna inte har förtroende för företagen lär bolagen inte leva särskilt länge. Eftersom många läser VD-brev är det en utmärkt chans att prata om sina aktiviteter och prestationer under det gångna året (likväl goda som dåliga resultat) och framföra sin strategiska ståndpunkt (Amernic & Craig, 2007; Jonäll & Rimmel, 2010). Kommunikationen genom VD-ordet ses därför som en viktig källa och kanal till omvärlden för

---

<sup>1</sup> IATA står för "international air transport association" och de är en organisation som förser flygvärlden med globala standarder för säkerhet, effektivitet och hållbarhet för flygplan (IATA, 2020).

företagets ledning. För att bli legitim i läsarens ögon och vinna en aktieägares förtroende krävs mer än ett simpelt påstående om det egna företagets överlägsenhet. Dessutom är flygbranschen en konkurrenskraftig marknad med många aktörer vilket gör att både kunder och aktieägare har många valmöjligheter.

I föreliggande studie har VD-ordet i tre flygbolag som har sitt säte i Europa valts ut för analys. Flygbolagen verkar i hela Europa, och vissa även utanför Europa. Därmed har de en global publik som kan komma att läsa deras VD-ord. De utvalda bolagen är skandinaviska SAS Group (SAS) som nischer sig mot frekventa resenärer främst inom Skandinavien, Lufthansa Group (Lufthansa) som är ett tyskt konglomerat med bolag som verkar inom flertalet segment i flygbranschen och slutligen RyanAir Group (RyanAir) som är ett irländskt lågprisbolag.

## 1.2 Problemdiskussion

Att kunna kommunicera är grundläggande i såväl arbets- som privatliv och är ett verktyg vi använder oss dagligen av för att göra oss förstådda. Baldvinsdottir & Heidarson (2017) menar att kommunikation i sig är en process som består av två delar; att uttrycka och tolka samt ta in informationen i meddelanden. I sin årsredovisning och mer specifikt, i sitt VD ord står företag endast för ena delen av de två, nämligen *att uttrycka sig*. Tolkning av texter är något läsarna själva står för, vilken färgas av läsarnas tidigare upplevelser och erfarenheter i form av kognitiva scheman (Socialpsykologi, 2015), något som även Barry och Elmes (1997) pekar på i form av att vi skapar egna “subjektiva heterogena tolkningar”. Dessa tolkningar skapas av vår tidigare historia och värderingar. Det är därför ledningens uppgift att kommunicera ut sina budskap på ett förståeligt sätt för den breda massan.

Enligt IFRS är endast sex delar obligatoriska att ha med i koncernredovisningen, VD-ord är inte en av dem (IFRS). Den är alltså valfri att inkludera och blir inte reviderad. VD:n styr dessutom innehållet i VD-brevet och kan välja vilken information som publiceras. En del bolag använder detta som en möjlighet att låta ledningen och VD:n kommunicera med intressenter och diskutera året som gått i form av aktiviteter och resultat, planerna framåt och diskutera optimism kring framtida utmaningar (Clatworthy & Jones, 2006; Jonäll & Rimmel, 2010). VD-ordet är därmed ett utmärkt tillfälle för läsarna att bli mer införstådda med ledningens intentioner och förklaringar.

Hyland (1998) samt Clatworthy och Jones (2006) menar att av hela årsredovisningen är VD-ordet den del som är mest läst. Språket som används i VD-orden är avsett att locka och övertyga läsaren (Jonäll & Rimmel, 2010). Men vad säger egentligen VD-ordet? Vad är det som gör informationen i brevet trovärdigt? Tidigare forskning har visat att genom att läsa och analysera VD-ordet kan vi få en inblick i vad som präglar företaget. Exempel på tidigare forskning som gjort ett djupdyk i hur narcissism hos en företagsledare kan yttra sig och påverka innehållet i VD-brev, är Amernic och Craig som har en mycket omfattande forskning inom ämnet. Psykologiska egenskaper som narcissism, med flera, hos VD:n tenderar att påverka hur personen i frågan kommunicerar och därmed även formar klimatet i resterande del av bolaget (Castellano & Lightle, 2005). Hur VD:n kommunicerar blir färgat av sina mest tydliga karaktärsdrag som kommer att spela in i trovärdigheten av texten. Därför är det av väsentlighet, för läsaren, att känna till vilka egenskaper som karaktäriserar VD:n samt vilka metoder som

används för att påverka autenticiteten i VD-brevet, och därmed ta reda på om informationen som konsumeras är trovärdig.

Om det istället skulle vara en spökskrivare som författar VD-ordet - istället för VD:n själv - skulle det uppfattas problematiskt i frågan om att identifiera just VD:s egenskaper, dock bemöter Craig och Amernic (2011) den kritiken genom att påstå att VD-brevet ska reflekteras utifrån VD:ns ögon och att dennes värderingar och intressen ändå kommer speglas i texten. Att VD:n dessutom skriver under med sin personliga signatur understryks av Craig och Amernic (2011) som menar att med signaturen kommer ett erkännande om att det som står i VD-ordet är utifrån deras egna perspektiv:

*“After all, he/she signed it.” (Craig & Amernic, 2011 sid.1)*

Att VD-ordet så tydligt reflekterar VD:ns intentioner gör att det blir en intressant och viktig del att ta hänsyn till vid studier om strategisk kommunikation.

Flygindustrin håller i dagsläget på att falla på grund av konsekvenserna av de globala restriktionerna gällande flygtrafik som utfärdats på grund av COVID-19 pandemin. De senaste veckorna har nyhetsbyråer gång på gång meddelat nyheter om flygbolag som, varslar, sparkar, går i konkurs på grund av pågående kris. Det rådande dagsläget talar därmed för en lång period med restriktivt resande, vilket följaktligen kommer föra med sig förödande konsekvenser inom flygbranschen. Människor kommer inom den närmsta framtiden behöva omprioritera sitt förhållningssätt till att resa. De som vant sig vid privilegiet att kunna resa kommer behöva prioritera om och flygbolagen kommer tappa kunder. Endast de bolag med en anpassningsbar strategi kommer överleva då marknaden förändras. Utan ett förtroende ifrån både befintliga och potentiella aktieägare samt anställda och övriga intressenter skulle bolagen gå under. Därmed uppfyller VD-orden en essentiell roll i bolagens kommunikation. Hur bolagen kommunicerar ut sin strategi är ett kritiskt moment och därför är VD-orden en viktig del att undersöka och analysera för att bättre kunna genomskåda förfinade formuleringar och ensidiga perspektiv från företagets sida, eller identifiera där de skapar (oförtjänt) förtroende hos sina läsare.

### 1.3 Syfte

Innevarande studie syftar till att undersöka hur olika medel används genom den strategiska kommunikationen i VD-ordet, för att förstärka förtroendet till läsaren hos tre europeiska flygbolag. Vidare syftar studien även till att undersöka hur trovärdigheten kan komma att påverka och påverkas utifrån fyra olika teman: strategisk kommunikation som narrativ, retorik, företagskultur samt narcissism varav samtliga kan identifieras i den strategiska kommunikationen i VD-orden.

## 1.4 Frågeställning

Hur kommunicerar bolagen sina framgångar och utmaningar genom den strategiska kommunikationen, det vill säga i VD-ordet?

- a. Hur används den strategiska kommunikationen som ett medel att förstärka trovärdigheten hos läsaren, hur skiljer sig användningen bolagen emellan?
- b. På vilka sätt förändras den strategiska kommunikationen under ett år som gått resultatmässigt bra jämfört med ett år som gått sämre?

## 1.5 Studiens bidrag

Studien bidrar till en djupare insikt i hur flygbolag använder sig av medel i kommunikationen i VD-ordet för att stärka sin trovärdighet hos sina intressenter. Studien uppmärksammar därmed två ämnesområden: trovärdighet och kommunikation i VD-ord, och tydliggör vikten av deras samspel. Analysen utifrån de fyra teman i referensramen ger inblick i ytterligare faktorer som kan komma att påverka trovärdigheten. Förhoppningen är att studien kan vara till nytta både för vidare teori inom ämnet samt verka som vägledning för praktiken i utformandet av VD-ord.

## 1.6 Avgränsning

Studien är avgränsad till att omfatta tre bolags VD-ord, från tre år tillbaka i tiden. Tidsintervallet ansågs lämpligt för att spegla bolagen både i en tillväxtfas samt en stagnering av ekonomin på marknaden. Dessutom anses data från tre år tillbaka som aktuell (Wallén, 1996). De bolag som valdes differentierar sig olika på marknaden, SAS är ett bolag som riktar sig till resenärer inom Skandinavien som reser ofta, Lufthansa har flera små bolag som i sig nischer sig olika för att inte skapa konkurrens inom koncernen och till sist RyanAir som är ett lågprisbolag. Ett val av bolag som är differentierade bidrar till en möjlighet att analysera hur kommunikationen sker i olika segment inom samma marknad. Bolagen är dessutom utspridda geografiskt sett i Europa, eftersom ett likformigt format på årsredovisningar, och därmed VD-ord, eftersöktes. Samtliga av de valda bolagen redovisar under IFRS eller likartat regelverk. Att endast tre års VD-ord analyserades beror på att det ansågs tillgodose tillräckligt mycket information till studien för att kunna göra en relevant bedömning av VD-ordens bakomliggande element.

Det teoretiska ramverket är baserat på Barry och Elmes (1997) teori om trovärdighet och defamilisering. Dock är teorin i denna studie avgränsad till att fokusera på trovärdighet då studien anpassats efter lämplig resurs- och tidstillgänglighet.

Dagens läge med att flygbranschen sett stor tillväxt under många år men nu står framför en kris, gör att studiens frågeställningar blir intressanta och aktuella att besvara i och med att det är genom årsredovisningar och VD-ord som bolaget kan kommunicera med intressenter. De är därmed väsentliga att analysera. För att kunna besvara dessa på ett teoretiskt förankrat sätt, användes Barry och Elmes ramverk för strategisk kommunikation. Inledningsvis tog studien form genom en överblick inom forskning samt litteratur som berör strategisk kommunikation som ämne för att skapa en uppfattning av utsträckningen och aspekter inom ämnet. En fördjupning av detta ramverk presenteras i referensramen för att sedan följas av empiri och analys - som innefattar appliceringen av ramverket på de nio VD-orden. Avslutningsvis presenteras en slutsats.

## 2. Referensram

---

*I avsnittet presenteras tidigare forskning som är relevant för studien. Fyra teman har identifierats som är framträdande i tidigare forskning avseende VD-ord, nämligen: strategisk kommunikation som narrativ, retorik, företagskultur och narcissism. Referensramen tar utgångspunkt i Barry och Elmes (1997) ramverk om strategisk kommunikation som narrativ med inriktning på trovärdighet.*

---

### 2.1 Strategisk kommunikation som narrativ

Hur företag kommunicerar sin strategi är ständigt under förändring. Tidigare forskning visar att företag väljer i allt större utsträckning att kommunicera sin strategi genom en narrativ väg (till exempel Barry & Elmes, 1997). Olika narrativa metoder beprövas för att få läsaren att uppfatta perspektiv och nyanser, förstå helheten samt sätta händelser i kontext. Strategisk kommunikation som narrativ handlar om att sätta händelser, arbetsuppgifter - och andra saker som är relevanta i ett VD ord i en större kontext.

Den strategiska profilen beskrivs av Baldvinsdottir & Heidarson (2017) som de strukturella relationerna mellan bolagets interna struktur och externa miljö. De hänvisar till Ogilvy et al. (2014) och förklarar begreppen enligt följande: externa miljön kan identifieras genom till exempel Porters teorier om "competitive strategy" medan den interna snarare har fokus på allokering av interna resurser som kan identifieras till exempel i form av det resursbaserade perspektivet.

En narrativ metod är en form av berättande i en text. Att använda detta i en strategisk kontext innebär att ett narrativ skapas, som är färgat av företagets strategiska profil. Likt traditionella litterära skrifter förekommer användning av stilfigurer samt metaforer och liknelser i syfte att måla upp bilder och göra en text mer levande. Därigenom kan texten bli mer förståelig för läsaren vilket i sin tur innebär att läsaren kan lättare relatera till den. Weick (1995) förklarar narrativ som:

*"Stories allow the clarity achieved in one small area to be extended to and imposed on an adjacent area that is less orderly." (Weick, 1995, s.129)*

Vilket innebär att ett område som är mindre begripligt kan tydliggöras och förklaras genom narrativet, med hjälp av element som mottagaren redan har förståelse för.

En årsredovisning i allmänhet och VD-ordet i synnerhet betraktas som en viktig text ur en kommunikationssynpunkt, och även om VD-ordet är fritt från reglering uppfattas det som en form av personligt brev från VD:n till företagets intressenter. Enligt Hyland (1998) är texten av viktig retorisk betydelse för att stärka årsredovisningens trovärdighet och ingjuta förtroende för bolagets styrning, strategier och dess allmänna välbefinnande.

Barry & Elmes (1997) presenterar i sin forskning två grundläggande uttryckssätt som effektiva författare av narrativ strävar efter; "trovärdighet" och "defamiliarization"<sup>2</sup>. En författare till ett trovärdigt narrativ måste överväga hur dessa två uttryckssätt skall användas eftersom de inte

---

<sup>2</sup> "Defamiliarization" saknar en översättning till svenska. Enligt (Smoop, 2020) kan ordet beskrivas som författarens förmåga att ta något familjärt och bekant och istället skapa något främmande eller obekant. Framöver kommer det begreppet "defamilisering" användas motsvarande.

kan kombineras. Barry & Elmes (1997) menar att ett kreativt och nytt perspektiv, som upplevs som främmandegörande, kan tolkas som icke trovärdigt av läsaren. Motsvarande tycks en text som karakteriseras som trovärdig uppfattas som tråkig, och riskerar därmed att få mindre uppmärksamhet. Lin & Reed (2012) pekar på att ledare kontinuerligt bör omforma sin ledarstil eftersom de måste skapa ett intryck av att deras information med avseende på företagets finansiella situation är såväl pålitlig som trovärdig.

Trovärdighet har i tidigare forskning om strategisk kommunikation föranlett mest uppmärksamhet (Barry & Elmes, 1997) och kommer även att fokuseras på i denna studie.

### 2.1.1 Trovärdighet

Att texten är trovärdig är viktigt för att hjälpa VD:n vinna läsarnas förtroende som seriös och engagerad (Hyland, 1998). Jonäll & Rimmel (2010) skriver i sin artikel att oavsett om bolaget befinner sig i en stabil eller volatil period bör de använda ett språk som gör meddelandet trovärdigt.

Barry och Elmes (1997) framför fyra egenskaper som skribenten bör reflektera över för att inge önskvärd mängd av trovärdighet. Alla egenskaper säger något om hur narrativet byggs upp.

- Väsentlighet
- Röst och perspektiv
- Ordning och intrig
- Läsekrets

#### *Väsentlighet*

Innefattar de element i narrativet som är påtagliga ting till skillnad från abstrakta koncept. Här ses till exempel liknelser och användning av fysiskt och bildligt tal. Skribenten utformar texten passionerat och gör det möjligt för läsaren att identifiera sig med innehållet i texten.

#### *Röst och perspektiv*

Här framkommer vems röst som är representerad i narrativet. I mer traditionella narrativ är berättaren allvetande och exkluderad från narrativet som om det är en berättelse från ett singulart externt perspektiv. När det är en tredje person som berättar förstärks känslan av neutralitet, objektivitet och inger en känsla av förtroende hos läsaren.

Oavsett om det är en anonym, extern berättare eller en adresserad person i narrativet bör det i denna kontext tas hänsyn till att det med stor sannolikhet är VD:n själv som ligger bakom även berättarrösten, eftersom innehållet ska spegla VD:ns röst och perspektiv. (Craig & Amernic, 2011).

#### *Ordning och intrig*

Ytterligare tekniker för att förstärka trovärdigheten är att presentera det strategiska narrativet i linje med ett bekant händelseförlopp. Barry och Elmes (1997) lyfter fram tidigare forskning i form av "Heroes journey" (Hjältens resa) samt en romantiserande form "A romanticist plot" (En romantikers händelseförlopp).

I dispositionen av narrativet i en ”Hjältens resa” stöter det egna bolaget – som agerar hjälte – på olika komplikationer och problem. Tanken är att hjälten – det vill säga bolaget - ska ta sig ur segrande och det slutar alltid med ett lyckligt slut.

Dispositionen av narrativet i ”En romantikers händelseförlopp” speglar istället en period av återhämtande, till exempel efter att företaget hamnat på avigvägar från bolagets huvudvision, vilket till exempel kan exemplifieras med att det löst problem genom att avskeda personal. Här speglas ett slags återkommande till företagets kärnvärden med försäkran om att företaget återigen är attraktivt.

### *Läsekrets*

Barry och Elmes (1997) pekar på att det finns en dynamik mellan skrivandet och läsandet samt av tolkningen av narrativet som spelar in om läsaren kommer att uppfatta det som trovärdigt eller inte. Erfarenheter och upplevelser färgar det läsaren tolkar utifrån texten, och läsaren uppfattar texten mer trovärdig om det finns en grad av igenkännande till de egna erfarenheterna. Vikten av att identifiera sina läsare är stor, i VD-brev är tilltänkt läsare aktieägaren.

## **2.1.2 Defamilisering**

Att skapa ett främmande och nytt narrativ ger sötma av nyhetens behag och Barry och Elmes (1997) menar att ett narrativ som är trovärdigt kan uppfattas som alldeles för bekant och därmed få mindre uppmärksamhet. För att sticka ut måste narrativ innehålla något nytt. Ett främmandegörande narrativ får läsaren att se saker i annorlunda ljus och på nya sätt. Dock menar författarna att läsarna så småningom kommer vänja sig vid ett främmandegörande narrativ, och att även det nya kommer uppfattas som bekant och tråkigt efter en tid.

Den strategiska kommunikationen i VD-ord kan analyseras utifrån flera aspekter. Samtliga egenskaper, förutom röst och perspektiv, i Barry och Elmes (1997) ramverk av metoder för att stärka trovärdigheten kan avslöjas genom retoriska stilfigurer. Mycket av den retorik som används i skrift avser att fånga läsaren, exempelvis genom att göra texten mer lättläst genom ett mer tilltalande format, och därmed stärka bandet till läsaren och således skapa trovärdighet.

## **2.2 Retorik**

Retorik kan användas för att stärka trovärdigheten i VD-ordet. I följande avsnitt kommer diverse områden av retoriska metoder genomgå. Barry och Elmes (1997) menar att retoriska sammansättningar kan i det strategiska narrativet både ge auktoritet åt och/eller dölja författarens underliggande subjektiva motiv.

Mio et al (2005) pratar om liknelser och metaforers betydelse för innehållet i texten och framför att ovan nämnda är verktyg för att göra texten mer levande (Ortony, 1975). Metaforer används även för att framföra emotionella budskap samt framkalla en känslomässig reaktion hos läsaren/mottagaren (Mio et al, 2005). Ortony (1975) diskuterar användningen av liknelser, vilka läsaren associerar med olika egenskaper. Liknelsen ”the warrior” tas upp som exempel, vilken associeras med egenskaper som till exempel: mod, styrka och oräddhet. Användningen

av liknelser i VD-ordet kan därmed bidra till en omfattande bild av scenen utan att berättaren behöver använda sig av en mängd adjektiv och figurer (Ortony, 1975).

Språket som används i VD-brev är ofta målande, förföriskt samt lockande och konstruerat på sätt som är socialt betingat (Jonäll & Rimmel, 2010) för att skapa en gynnsam bild av företaget och för att övertyga läsarna. Jonäll & Rimmel (2010) samt Amernic & Craig (2007) menar även att språket är valt med noggrannhet och precision färgat av sin strategiska synpunkt.

Clatworthy & Jones (2001) pekar på att när ett företag har haft ett lyckat och framgångsrikt år, är VD-ordet i större utsträckning dedikerat till att peka på de goda resultaten och hur dessa har uppnåtts genom företagets egna ansträngningar. Å andra sidan när det inte går lika bra, inkluderar VD-ordet mer omfattande diskussion om förändringar till exempel inom styrelsen och externa omständigheter kring bolagets situation. Liknande diskussion för Clarke (1997) och menar att företag med negativt resultat leder bort uppmärksamheten från siffrorna till yttre omständigheter såsom miljön.

Ytterligare en metod för att stärka trovärdigheten för företaget är att finansiella utlåtanen vävs in i VD-ordet (Amernic och Craig, 2007). Finansiella utlåtanen tycks vara tillförlitliga vilket gör de till en enkel metod att väva in i VD-ordet för att verka mer trovärdiga. Jonäll och Kimmel (2010) menar att genom en kombination av siffror och text i VD-ordet presenterar/projicerar företaget en bild av sig själva som läsarna kommer uppfatta som "verklighet", då siffrorna uppfattas att stärka legitimiteten av texten.

### **2.2.1 Impression management**

"Impression management" är ett slags tillvägagångssätt där man selektivt visar information som framställer en på ett gynnsamt sätt. Det är inte ovanligt att impression management används i VD-ordet, inte minst eftersom det är en oreglerad text. Enligt Clatworthy och Jones (2006) kan det finnas incitament för företagsledare att använda "impression management" då de vill framställa sig på ett bra sätt. De menar att företagsledare för företag som det går dåligt för har större incitament att framföra en missvisande helhetsbild, än för de företag som det går bra för. Clatworthy och Jones (2006) lyfter vidare fram tidigare forskning som har kommit fram till att det finns ett samband mellan VD-ord och investerarnas beslutsfattande, därmed kan en slags vinklad framställning av verkligheten tillsammans med ett trovärdigt narrativ leda till oförtjänt förtroende hos investerare för företagsledningen. Om företagsledaren och bolaget framställer sig själva på ett missvisande sätt kan det leda till stora konsekvenser för många inblandade. Författarna menar dessutom att det föreligger en risk med impression management i form av att företag kan bryta de mest grundläggande principerna med redovisning: att "be fairly presented" (US) eller "show a fair view" (UK) (Clatworthy & Jones, 2006) eller i Sverige; att framställa en rättvisande bild (2 kap. 3 § första stycket ÅRL ) genom att de tar avsteg ifrån att presentera sina finansiella prestationer på ett neutralt och opartiskt sätt.

Den strategiska kommunikationen som narrativ och retorik speglar endast den yttre kommunikationen. Även intern sådan är av väsentlighet då VD:ns och ledningens språk formar resterande del av bolaget, och därigenom företagskulturen. Om de två – intern och extern



kommunikation – inte är likartade bör föreställningen i VD-brevet inte anses vara trovärdig eftersom standarden på kommunikationen inte efterlevs, antingen internt eller externt.

## 2.3 Företagskultur

När ett företags identitet formas är organisationskulturen en viktig komponent, och organisationskulturen i sig formas av diverse faktorer (al Natour, 2019). Duchon och Drake (2009) menar att organisationskulturen är den sociala mekanismen som framför centrala och viktiga attribut som utgör företagets identitet till nya medlemmar som ett slags facit på vad som är ”rätt” sätt att tänka inom företaget.

Tidigare forskning visar (till exempel Castellano & Lightle, 2005; Giberson et al, 2009) att VD:ns egenskaper kan påverka arbetsklimatet i ett företag och därmed även företagskulturen. Castellano och Lightle (2005) tar upp negativa aspekter som kan uppkomma vid skapandet av företagskultur i form av till exempel hotfullt arbetsklimat, satt av företagsledningen som kan leda till såväl bedrägeri som missledande rapportering. Ett hotfullt klimat exemplifieras av författarna som till exempel press från företagsledningen att uppfylla orimliga mål, exempelvis pressade budgetmål och för höga kortsiktiga resultat.

En mer nyanserad bild ges av Giberson et al. (2009) som menar att företagsledningens egenskaper kan forma organisationen på ett positivt och stödjande sätt. En ledare som är trevlig och stödjande kan skapa en organisationskultur som värnar om den anställdes egen utveckling och deras välbefinnande på arbetsplatsen. En sådan här typ av organisation benämns av författarna som karaktäriserad av ”clan culture” där de anställda uppmuntras att samarbeta, där det finns starka sociotekniska system och där utveckling av det mänskliga kapitalet är satt i förgrunden (se även: Zammuto & O’Connor, 1992). Ett underliggande antagande som finns i denna typen av organisationskultur är att utveckling av de anställda och engagemang kommer leda till framgång. En stark företagskultur kan även vara en konkurrensfördel (Giberson et al, 2009).

Ytterligare egenskaper som spelar in i skapandet av den strategiska kommunikationen i VD-ord och kan färga innehållet är förekomsten av narcissism hos VD:n. Om en hög grad av narcissism skulle föreligga hos en företagsledare kan innehållet i VD-brevet förvrängas och därmed inte alltid spegla verkligheten. Därför kan trovärdigheten i dessa lägen ifrågasättas.

## 2.4 Narcissism

Narcissism är ett personlighetsdrag som av Kets de Vries (2017) beskrivs som personer som ser sig själva storslagna, verkar för egen vinning, är karismatiska och manipulativa. Duchon och Drake (2009) beskriver narcissisten som självälskande och att de besitter en stark känsla av att de är berättigade (*entitled*). Detta är karaktärsdrag som de facto återfinns hos flera framgångsrika företagsledare (Craig & Amernic 2011) och författarna tar upp bland annat Bill Gates och Donald Trump som exempel på narcissistiska företagsledare.

Narcissism kan i mindre doser fungera hos en företagsledare. Positiva följder av narcissism kan till exempel vara ”strategisk intelligens” som kan beskrivas som en förmåga att förutse, motivera och visionera olika resultat samt en bra förmåga att hantera motgångar i dagligt arbete

(Craig & Amernic, 2011). Vid ett extremt narcissistiskt beteende kan det dock istället leda till att organisationen bryts ner (Kets de Vries, 2017). Ett känt exempel härvid lag är Enron-skandalen (Craig & Amernic, 2011).

Syftet i denna rapport är dock inte att diagnostisera VD:n med narcissistiska egenskaper som person, utan att undersöka om det förekommer narcissistiska egenskaper i deras sätt att uttrycka sig som företagsledare i VD-ordet. Det vill säga, att identifiera narcissistiska personlighetsdrag i VD-ordet och därmed göra en tolkning av ledaren, inte personligheten genom att analysera deras ledarskap genom språket (Amernic & Craig 2010).

Duchon och Drake (2009) diskuterar forskning genomförd av Brown (1997) som tar upp aspekter av extrema narcissistiska organisationer. Här lyfts det fram att företagsledningen i denna typ av organisationer använder sig i stora drag av förnekande för att hantera konflikter och stressade situationer. Detta kan identifieras genom att de i VD-ordet i årsredovisningen och i andra publika meddelanden förnekar fakta om sig själva och försöker på så sätt skapa en accepterad bild av organisationen och därmed rättfärdiga sig själva. Företagsledaren använder även dessa publika kanaler som ett sätt att marknadsföra sig själv och till att framställa självtjänande förklaringar av sina handlingar.

Craig och Amernic (2011) presenterar i sin artikel många personlighetsdrag som kan känneteckna narcissism och utläsas språkligt utifrån text, exempel på dessa är att ta åt sig överdrivet mycket erkännande för prestationer, anse sig själv väldigt viktig samt berättigad, saknar empati och har svårt att identifiera sig med andras känslor och behov.

I addition till den användning av språket som kännetecknar narcissism, kan detta även identifieras i VD-ordet i form av storleken och förekommandet av fotografiet på VD:n (Olsen et al 2014). Det finns samband mellan ett stort porträtt och högre grad av narcissism.

## 3. Metod

---

*Metoden består av en redogörelse av studiens tillvägagångssätt som helhet. Metodkapitlet innehåller mer ingående val av metod, genomförande av studien, litteratursökning, analysmodell, avgränsning, presentation av valda bolag samt trovärdighet och äkthet.*

---

### 3.1 Val av metod

För att på ett bra sätt bemöta syftet, att undersöka hur olika medel används för att förstärka förtroendet till läsaren i den strategiska kommunikationen hos tre flygbolags VD-brev, användes en kvalitativ textanalys i studien. Patel och Davidson (2011) menar att en studie av kvantitativ art operationaliseras på ett sätt som analyserar mängd av något slag, genom noga planerade beräkningar. Denna studie avser snarare karaktären av kommunikationen i VD-brev vilket gör en kvalitativ studie mer passande. Genom en kvalitativ studie av företagens VD-brev kan en djupare förståelse uppnås genom att analysera olika sätt att kommunicera, varför denna metod valdes för detta ändamål.

Det finns två olika typer av data att använda i studier; primärdata och sekundärdata. Primärdata är information som tagits fram av forskaren själv genom studie i form av till exempel intervjuer eller andra typer av datainsamlingar. Sekundärdata är information som inte kommer ifrån studien i sig utan är inhämtat ifrån vad som skrivits tidigare (Statistisk ordbok). Studien i fråga kommer baseras på primärdata i form av tidigare forskning till referensramen. Empirin kommer dock baseras på sekundärdata i form av årsredovisningar. Det är väsentligt att beakta närheten till ursprungskällan som sekundärdatan har (Patel & Davidson, 2011). I denna studiens fall skulle sekundärdatan anses tillförlitlig eftersom det är VD:n, samt, bolagen själva som skrivit och släppt VD-breven som har analyserats. Just de undersökta årsredovisningarna som användes som underlag för analysen ansågs vara relevanta då texterna reflekterar perioder av både stabilare tillstånd på marknaden i form av tillväxt, men även ger inblick i hur företagen hanterar incidenter och mindre avvikande företeelser på marknaden. Årsredovisningen hanterar därmed tider utan stora förändringar över tid och speglar dessutom ögonblicksbilder i hanteringen av aktuella kriser. Texterna kan då användas för att jämföra hur företagen, i form av VD:n, kommunicerar med marknaden i perioder med normal tillväxt, med hur de kommunicerar i tider präglad av ovisshet och sämre resultat.

Studien har en tolkande ansats vilket innebär att resultatet är baserat på författarens eller analytikerns perspektiv (Wallén, 1996). Utifrån studiens syfte ansågs metoden att samla in data och sedan tolka informationen mest passande därför att det i studien eftersöks ett övergripande perspektiv av VD-brevens utformning (Wallén, 1996). Då ofullständig information till viss del utgör underlaget till studien, i form av begränsad insyn i företagsledarnas kommunikation och personligheter, ansågs en tolkning av datan nödvändig vilket även ligger i linje med den kvalitativa ansatsen till studien (Wallén, 1996). Wallén (1996) hävdar dessutom att tolkning av texter bland annat görs för att tyda dubbla eller dolda budskap, något som besvarar frågeställningen om hur företagsledare använder sig av kommunikationen till läsaren för att styra och hantera situationer.

Dessutom har en uppfattning av bolagets egentliga finansiella tillstånd bildats av observation av utvalda nyckeltal i årsredovisningen för att jämföra med vad som skrivs i VD-ordet.

## 3.2 Litteratursökning

Utifrån arbetets syfte är sökningen efter litteratur avgränsad och placerad i ett passande och relevant ämnesområde (Patel och Davidsson, 2011). Litteratursökningen startades inom området för strategisk kommunikation som narrativ varpå flertalet ytterligare källor inom passande områden kunde härledas. Därefter fördes litteratursökningen vidare genom databaser som Google scholar, tidskrifter som Management Accounting Research, samt Göteborgs Universitets egna bibliotek för att hitta tidigare forskning som är relevant och aktuell. Sökorden var både på engelska och svenska för att få ett bredare urval av källor. Exempel på sökord var accounting communication, narrative, ceo-letter, communication, corporate culture, leadership, metaphors, narcissism, rhetoric, samt kombinationer av dessa.

## 3.3 Analysmodell

Med Barry och Elmes (1997) ramverk om trovärdighet inom strategisk kommunikation som grund kommer analysen göras utifrån fyra teman. Under respektive tema - strategisk kommunikation som narrativ, retorik, företagskultur och narcissism - identifierades egenskaper i VD-orden som sedan kunde kategoriseras som: väsentlighet och läsekrets, röst och perspektiv samt ordning och intrig. Tillsammans utgör dessa egenskaper Barry och Elmes (1997) ramverk om förtroende. Respektive VD-brev analyserades utifrån detta. En analys för samtliga tre år inom respektive företag utfördes för att följa utvecklingen och eventuella förändringar över en längre tid med olika tillväxtfaser på marknaden och tillåta förändring av påverkande variabler på bolaget. Analysen genomfördes genom att en egenskap från referensramen valdes i taget. Efter att resultatet av analysen noterats fortsatte sedan undersökningen metodiskt utifrån nästa nämnda egenskap i referensramen men för samma företags VD-brev. Processen upprepades sedan med de två återstående företagen. Slutligen sammanställdes data från samtliga teman och presenteras under respektive företag och respektive egenskap. De egenskaper som bolagen delar eller skiljer dem åt sinsemellan presenteras under avsnittet om övergripande jämförelse samt i slutsatsen.

Gällande analys av utlåtanden som kommer ifrån VD-orden har dessa behållits på det ursprungliga språket, engelska. Då ordens betydelse och mening kan falla bort i översättning.

## 3.4 Val av företag och undersökningskriterier

För att kunna svara på problemformuleringen valdes tre bolag ut. Ett kriterium för att kunna göra en jämförelse är till och börja med att alla bolag ska verka i samma bransch, flygindustrin. Flygindustrin i sig valdes eftersom den redan nu är väldigt utsatt under pågående kris samt att den knyter samman och främjar världsekonomin. Flygindustrin är passande eftersom problematiken kring frågeställningen är aktuell och ligger i tiden med den forskning som utförts inom strategisk kommunikation.

Följande fyra kriterier sattes upp för att hitta passande bolag inför analysen:

- Bolagen ska verka inom samma bransch
- Samma VD under hela analysperioden
- Bolagen ska ha olika ägarstrukturer och strategier
- Tillräckligt stort bolag för att upprätta en egen koncernredovisning och de följer samma regler, IFRS eller likvärdigt regelverk

Att det ska vara samma VD under perioden som undersöks är ett krav för att kunna analysera kommunikationen. Ett byte till en annan VD hade påverkat slutsatserna eftersom VD-breven då skrivits av olika personligheter. Kriteriet att de inte ska ha identisk ägarstruktur och strategi är för att om de är olika kommer de förmodligen använda kommunikationen på olika sätt – vilket gör analysen bredare. Alternativt så finns det en branschpraxis och de kommunicerar på liknande sätt.

Genom att välja tre bolag möjliggörs en jämförelse mellan olika typer av kommunikation och VD:ar. Dessutom breddas omfånget på egenskaper hos VD:n som spelar in när VD-ordet skrivs, istället för en fallstudie som endast analyserar ett företag på djupet (Wallén, 1996). Att valda bolag har olika övergripande strategi i kombination med att respektive VD har en unik karaktär möjliggör en mer omfattande dimension på analysen på hur kommunikationen skiljer sig mellan bolagen och möjliggör en mer mångfacetterad analys av VD-ord (Castellano & Lightle, 2005, Tonnquist, 2018). En diversifiering i valet av företag eftersträvades så att trender i kommunikationen, som orsakats av verksamheternas likheter inom ägarstruktur, VD eller strategi, därmed kan uteslutas. Ytterligare en avgränsning som gjorts för att anpassa studien efter given tidsram och möjliga resurser är att endast VD-ord ifrån de tre senaste åren har analyserats, därmed har VD-ord från tidigare år (innan år 2017) uteslutits vilket gör rapporten till en aktuell framställning av bolagens nutida tillstånd.

Bolagen SAS, Lufthansa och RyanAir uppfyller alla kriterier för att vara med i studien. SAS är ett skandinaviskt flygbolag som differentierar sig som det flygbolag som passar den frekvente resenären, huvudsakligen inom Skandinavien men även i resterande Europa. Aktieägarna består av majoritetsägarna – svenska och danska staten. Resterande del av aktierna är privatägda. VD:n i fråga är Rickard Gustavsson, (SAS, 2020). Lufthansa är ett tyskt konglomerat som fokuserar främst på flygbranschen där de har diverse flygbolag som differentierar sig mot olika segment och resenärer för att undvika konkurrens mot varandra inom samma koncern. VD:n är Carsten Spohr och aktieägarna består av privata aktörer, (Lufthansa “Company History”, 2020). RyanAir är kända för sin lågprisstrategi som genomsyrar hela deras verksamhet. Ägarstrukturen består av privata aktörer och VD:n är Michael O’Leary (Wikipedia, 2020).

### **3.5 Trovärdighet och transparens**

En god autenticitet genom arbetets alla delar har försökts att upprätthållas, i likhet med Walléns (1996) antagande om att en författare för en tolkande studie eftersträvar sanning och rationalitet. Litteraturgenomgången genomfördes med en strävan att skapa en bredare och djupare förståelse kring ämnet, för att sedan kunna, med hjälp av insamlad referensram, med god förståelse tolka och analysera empirin. Empirin i fråga bestod som konstaterat av årsredovisningar som är offentliga handlingar som alla kan ta del av, vilket innebär att informationsinsamlingen för studien inte avser att förvränga något. Något som skulle kunna inträffa i till exempel en intervju genom att framställa vinklade frågor. I och med att årsredovisningar är offentliga handlingar eftersträvas det därmed att empirin i studien är transparent. Transparens i studien är viktigt för trovärdigheten då den ger läsaren själv inblick i metoden som använts och underlag som analyserats (Wallén, 1996). För att uppnå transparens kommer de analyserade texterna finnas tillgängliga som bilaga i sitt originalformat. Dessutom är Barry och Elmers modell tydligt angiven som grund för analysen, något som gör att studien enkelt kan återskapas för att kontrollera resultatet. Något som leder till förhöjd validitet (Wallén 1996).

Studien har en tolkande ansats vilket innebär att tolkningen hade kunnat se annorlunda ut om den gjorts av en annan part. För att uppnå en äkthet och opartiskhet har detta tagits i beaktning, varpå det har funnit en strävan efter att göra objektiva bedömningar av insamlat material. Att eftersträva god autenticitet för att därigenom få förtroende är passande för en kvalitativ studie enligt Patel och Davidson (2011).

Enligt Wallén (1996) är en viktig del av kvalitativ metodik att kunna växla mellan en närhet till undersökningsobjektet och en distans för att kunna genomföra en analys. Genom att knyta an till och skapa förtrogenhet, men samtidigt kunna byta till olika former av distans i form av metodisk medvetenhet och koppling till teoriramen.

## 4. Empiri & Analys

---

*I Empiri & Analys kommer utdrag ifrån bolagens VD-ord i respektive årsredovisning kopplas till referensramen. Efter en bakgrundsbeskrivning av samtliga företag kommer analysen disponeras utifrån respektive bolag. Analysen kommer utgå från Barry och Elmes (1997) ramverk varpå de tre årens VD-ord behandlas. Avslutningsvis kommer övriga övergripande jämförelser göras med kopplingar till delar av referensramen som inte omfattas av ramverket. Dessa perspektiv är finansiella utlåtande, företagskultur, narcissism och COVID-19.*

---

### 4.1 Bakgrundsbeskrivning av företagen

#### 4.1.1 SAS

SAS är en skandinavisk flygkoncern som startades, i den form det är idag, år 1951. Det gick då under namnet SAS Consortium, som bildades genom ett samarbete mellan statliga flygbolag i Sverige, Norge och Danmark. Efter en period där de tre staterna varit delägare sålde Norge sina andelar under 2018, och kvar blev svenska staten som majoritetsägare. Övriga ägare består av privata aktörer (SAS, 2020). SAS riktar med sin strategi in sig på resenärer som reser ofta inom Skandinavien. Nuvarande VD är Rickard Gustavsson, från Sverige, som tillträdde på sin position år 2011 (SAS, 2020).

#### 4.1.2 Lufthansa

Lufthansa grundades i sin nuvarande form 1953 med namnet Luftag men bytte namn under 1954 till tyska ”Lufthansa AG” som har behållits sedan dess. År 1995 blev det privatiserat och idag är Lufthansa AG största bolaget i Lufthansa Group koncernen. Tyska Lufthansa AG anses vara ansvariga för överblick och styrande över resten av de ingående bolagen i koncernen, förutom Lufthansa Passenger Airlines (Lufthansa, “Company Portrait”, 2020).

Lufthansa Group är ett konglomerat som äger flera bolag. Lufthansa Groups strategi ligger i att segmentera sig så att bolagen kan specialisera sig på olika delar av marknaden. Genom att de differentierar sig konkurrerar de inte med varandra. De har bland annat ett segment som fokuserar på lågpris, ett som fokuserar på högre standard, och ett segment med reguljärflyg. (Business Insider, 2018). VD idag är Carsten Spohr från Tyskland och han har innehaft positionen sedan 2014 (Lufthansa “Company History”, 2020).

#### 4.1.3 RyanAir

RyanAir grundades på Irland år 1985–86 av familjen Ryan. År 1997 blev bolaget publikt och registrerades på börsen. I dagsläget är RyanAir Holdings Plc. moderbolag för Buzz, Lauda, Malta Air och RyanAir DAC. (Ryan Air, “About Us”, 2020). Det var under nuvarande VD:ns styrning som RyanAir tog positionen på marknaden som ett lågprisbolag. Bolaget följer även i dagsläget strategin och huvudmålet är att vara ett lågprisbolag med billiga biljetter och avskalade transportlösningar (Wikipedia, 2020). Nuvarande VD Michael O’Leary, från Irland, har suttit på positionen sedan 1994 efter att han varit vice koncernchef 1991-1994.

## 4.2 SAS

I tabellen nedan visas samtliga rubriker som adresseras under de tre åren i SAS VD-brev. Ett tema som är återkommande under samtliga år är miljön. Att SAS arbetar mycket med en aktiv inställning till miljödebatten framgår vid första anblick av nedanstående tabell. Det framgår även att SAS är måna om sina kunder och deras kundanpassningsförmåga stoltseras med samtliga år. Ett genomgående budskap som VD:n förmedlar är flygets betydelse för samhället, industrin blir satt i kontext och deras insatser konkretiseras i det stora samhällsperspektivet. Något som väcker intresse och nyfikenhet hos läsaren.

2017	2018	2019
Success for SAS's improved customer offering	2018 was obviously a good year for SAS. What were the main reasons for this success?	How would you summarize 2019?
Doubling of the efficiency program	What other significant events during the year would you like to highlight?	Why would you say aviation is important?
Sustainable aviation	The SAS customer offering has focused on winning Scandinavia's frequent travelers. What progress has been made in 2018?	How is the work with sustainability progressing?
Stronger financial position	What progress has SAS made with sustainability during the year?	What improvements to the customer offering would you like to highlight?
	What is your message to someone that avoids flying due to the climate impact of aviation?	How would you describe the operations over the year?
	Digitalization provides a great opportunity for all business today. What are the implications for SAS?	What do you see when looking ahead?
	Despite a strong year financially, what challenges lie ahead and how will you deal with them?	

Tabell 1



#### 4.2.1 Väsentlighet & Läsekrets

Det som avses med väsentlighet enligt Barry och Elmes (1997) är sådant som förklaras med påtagliga ting istället för abstrakta koncept. Även det som betraktas som viktigt i VD-brevet. Med läsekrets avser författarna metoder som används av skribenten för att skapa en slags dynamik mellan mottagare och avsändare genom att skriva om saker som läsaren kan känna igen utifrån sina egna erfarenheter och upplevelser.

SAS VD-brev 2017 återberättar ett framgångsrikt år, VD:n förklarar först och främst att en lyckad strategi är att tacka för de goda resultaten från året. En stor del av strategin gick ut på att de anpassar sig bättre efter kunderna - att anpassa sina utbud på resor genom att skilja på ”säsongresande” och mer vanliga affärsresor, som de egentligen nischer sig mot. Under säsonger, till exempel sommarsäsongen, utökar SAS utbudet av resmål och justerar dagarna för utresa och hemresa så att det även ska passa ”semesterkunder” under just dessa perioder. De anpassade sig även i större mån utefter sina vanliga kunder genom att göra det mer bekvämt för deras resande, fler fast-tracks på flygplatser samt nyöppnade loungers på diverse flygplatser. Utifrån VD-ordet uppfattas det som att de är väldigt måna om att kunderna ska ha det bra. Samtidigt som kunderna ligger i fokus i innehållet i 2017 års VD-ord för SAS, inges känslan av att de riktar budskapet snarare mot aktieägarna. När åtgärderna för en bättre kundnöjdhet presenteras följs dessa av en mening om hur det gynnar företaget rent resultatmässigt. Som helhet är 2017 års VD-ord en förmedlan av ett lyckat strategiarbete samt hur företaget med aktieägare kommer gynnas av deras förbättringar i verksamheten.

Avslutningsfrasen i 2017 års VD-brev är ett externt riktat tack för det stöd som visats under året, följt av ett slags välkomnande i efterföljande stycke. Det välkomnande meddelandet kan rikta sig mot olika personer beroende på hur meddelandet tolkas.

*”In conclusion, I would like to thank the capital markets and customers for the confidence shown in SAS. We are aware that this requires us to deliver on our promises and I can affirm that we take this extremely seriously. I would also like to welcome you on board on one of our more than 800 daily flights in 2018!”*

(SAS VD-brev, 2017, sid 7)

Den sista frasen är en liknelse med dubbel bemärkelse och kan tolkas på olika sätt, både bokstavligt och bildligt. För det första kan det tolkas rent bokstavligt - att VD:n välkomnar läsaren (i form av en resenär) på en eventuell flygresa med bolaget, genom att (hypotetiskt sett) stå i dörren på flygplanet. Det identifieras som Barry och Elmes (1997) teori om väsentlighet eftersom det är en liknelse med en påtaglighet, en faktisk händelse. För det andra kan meddelandet tolkas utifrån teorin om läsekrets från Barry och Elmes (1997). Termen “on board” associeras med flygplan. Hos läsaren som, med stor sannolikhet har flugit någon gång i sitt liv, skapas ett igenkännande och en ökad trovärdighet (Barry och Elmes, 1997). För det tredje kan meningen: “Welcome on board” istället tolkas som att VD:n hälsar läsaren välkommen till SAS-teamet, då riktat till kunder, ny personal samt investerare - till alla som visat förtroende under det gångna året. Det passar dessutom in i sammanhanget med stycket innan där VD:n tackar de inblandade.

2018 var året då SAS presterade resultatmässigt bäst av de tre åren som undersökts. Som uppföljning på 2017 års brev diskuteras även här den lyckade strategins roll i framgången samt

hur väl deras kund Anpassning lönat sig och hur de har fortsatt arbeta med denna. Större fokus läggs på att blicka framåt, stort utrymme läggs både på framtidens hållbara flygande samt digitaliseringens möjligheter för bolaget. 2018 års VD-ord uppfattas vara något av ett mellan-år, då de nått resultat som de jobbat mot under lång tid, strategin har lönat sig och det är nu dags att rikta fokuset framåt. I och med uppfattningen om att det är ett slags mellan-år, blir innehållet i brevet mer av allmän snarare än detaljrik och specifik karaktär. Informationen som helhet är inte riktad åt någon speciell intressent utan den breda massan av intressenter med undantag ifrån vissa delar, som till exempel stycket: *”What is your message to someone that avoids flying due to the climate impact of aviation?”*, som riktar sig direkt mot resenären. Läsekretsen i brevet uppfattas därför vara riktad mot samtliga intressenter.

När VD:n i 2018 års VD-brev får frågan om vilka utmaningar som ligger framför dem inleds det med en redogörelse om vad som kan komma att hända inför det kommande året, följt av vad bolaget har för styrkor och möjligheter.

*“But we have navigated our way through difficult periods before, and we have confidence in our strategy to further develop our customer offering, create an efficient operating model and strengthen the capabilities of our people. Digitalization and sustainability are the two fundamental themes that will continue to underpin all three of our strategic priorities – to help us overcome challenges and create new opportunities.”*

(SAS VD-brev, 2018 sid 7)

Genom att använda sig av meningen: *“navigated through difficult periods before”* i ovanstående kontext, konkretiserar VD:n bilden av att fysiskt ta sig ur svåra situationer genom ordet *“navigated”*. Detta hamnar under kategorin väsentlighet enligt Barry och Elmes (1997). Termen *“navigated”* används dessutom som fackspråk inom flygbranschen och skapar därför associationer med flygplan. Det anspelas även på antagandet om att deras publik är flygintresserade. Frasen skapar därför trovärdighet hos läsaren i form av igenkänning enligt läsekrets (Barry och Elmes, 1997).

Trots att de båda åren (2017 & 2018) har varit framgångsrika med en bra strategi vill SAS försäkra sina aktieägare om att de inte planerar att nöja sig här. Genom att använda sig av ett ordspråk i både 2017 och 2018 års VD-brev intygar de sin framåtsträvande anda och skapar trovärdighet bakom det. År 2017 års VD-brev används det i samband med att de för första gången på många år lyckats skapa verkligt aktieägarvärde.

*”Even if we are pleased that the lift in earnings led to SAS creating real shareholder value for the first time in many years, we cannot rest on our laurels. Our operating environment is changeable and we have noted that the increase in total market capacity is again accelerating, in parallel with the continued trend of declining unit revenue and willingness to pay for air travel.”*

(SAS VD-brev, 2017 sid 6)

Respektive 2018 i samband med att de haft ett framgångsrikt år.

*“Even though we have had a successful year, the market is constantly changing, and we cannot rest on our laurels. Following increased market capacity this winter, the total capacity is expected to exceed customer demand in 2019. Unpredictable oil and jet fuel*

*prices look set to continue, along with the volatile Swedish krona. Geopolitical uncertainty from Brexit and international trade disputes, may dampen the global economy.”*

(SAS VD-brev, 2018 sid 7)

Frasen ”*rest on our laurels*” betyder enligt Cambridge Dictionary, (2020) att personen i fråga är nöjd och tillfredsställd med sina ambitioner och inte försöker uppnå något nytt. Ordspråket kan ungefärligt översättas till: ”*leva på gamla meriter*” på svenska. VD:n menar alltså att de inte nöjer sig här, han ger en bild av budskapet genom ett påtagligt ting, och liknelsen får läsaren att förstå och identifiera sig med budskapet, vilket innebär att budskapet adresseras som både väsentlighet samt läsekrets (Barry och Elmes, 1997; Mio et al. 2005).

2019 års VD-brev har en mer defensiv uppställning, vilket rimligen beror på att det var ett markant sämre år resultatmässigt jämfört med de två tidigare åren. Årets utmaningar har förklarats i form av externa svårigheter. Fokus i brevet är att ta fram och påpeka grunden i SAS – som varför flyget är viktigt för samhället och omvärlden samt vad som är viktigt för SAS. Det framkommer i form av hållbart resande, precis som de föregående åren, samt deras strategi om att anpassa sina tjänster utefter sina kunder. Utifrån en väsentlighets och läsekrets-aspekt är 2019 års VD-brev mer återhållsamt än de föregående åren, och karaktäriseras av aningen mer allvarsam ton. Inga åtgärder för att stärka trovärdigheten utifrån väsentlighet eller läsekrets kunde identifieras.

#### **4.2.2 Röst och perspektiv**

I SAS VD-brev 2017 berättades narrativet utifrån VD:ns perspektiv. Bolaget adresseras både i tredje person, ”SAS”, samt i första person som ”vi” då VD:n inkluderar sig själv. Det fanns ingen markant koppling till att de olika pronomen skulle användas i samband med antingen bra eller dåliga resultat – utan de användes likvärdigt och skapade en variation i formuleringarna.

Till 2018 års VD-brev ändrades strukturen och brevet fick nu formen av en intervju (vilken behålls även till följande år). Ledande frågor ställs och VD:n får svara, det framkommer tydligt att respondenten är VD:n, därmed är det återigen givet att rösten och perspektivet berättas utifrån VD:ns håll. Intervjuaren däremot är den allvetande tredje personen (Barry & Elmes, 1997) då den inte inkluderas i narrativet. Frågorna är utformade utefter vad som är relevant och aktuellt för SAS, och gör det enkelt för läsaren att hänga med i temat som diskuteras. Genom att använda den tredje personen som berättarröst inges läsaren av en känsla av objektivitet och därmed stärks trovärdigheten vilket ligger i linje med Barry och Elmes (1997) ramverk avseende röst och perspektiv. Dock görs här antagandet om att VD:n själv har varit inblandad i framställandet av frågorna, eftersom det är VD:ns perspektiv som ska framställas i ett VD-ord, och att objektiviteten som upplevs kan vara en illusion.

Genomgående för samtliga år är alltså att i och med att det är VD-ordet som betraktas är det VD:ns röst och perspektiv som framkommer oavsett utifrån vilket format det berättas utifrån.

Ändringen till intervjuformatet kan - trots att metoden inger förtroende och kredibilitet - ha varit en defamiliserings-åtgärd. Av de årsredovisningar (SAS, Lufthansa och RyanAir, 2017-2019) som analyserats i denna rapport är SAS år 2018 och 2019 de enda som använt sig av ett

intervjuformat vilket gör att dessa VD-brev utmärker sig. En lyckad åtgärd till defamilisering enligt Barry och Elmes's (1997) syfte med åtgärden. Intervjuformen för tydligare fram budskapet och kontentan genom en ny aspekt på framförandet av information i VD-brevet.

#### 4.2.3 Ordning och intrig

Ordning och intrig avser den ordning det strategiska narrativet framförs i, och hur texten är disponerad. Barry och Elmes (1997) lyfter två olika händelseförlopp som läsaren kan betrakta som bekant, "Hjältens resa" och "En romantikers händelseförlopp".

Samtliga VD-ord från SAS lägger mycket fokus på miljön och deras arbete mot ett hållbart flygande, ämnet återkommer varje år och tar upp en stor del av innehållet. I 2017 års VD-brev nämns miljön i flera sammanhang, bland annat när VD:n påpekar att de genomfört ett antal handlingar för miljön, här i form av att sänka bränslekonsumtionen.

*"The new aircraft has had positive responses from our customers and we have noted that jet-fuel consumption per seat is around 18% lower compared with earlier versions."*  
(SAS VD-brev, 2017, sid 6).

År 2018 framkommer det genom de mål de satt upp inför framtiden – och hur dessa ska uppnås.

*"We have set a new target to reduce our total carbon emissions by 25% by 2030, which goes beyond International Air Transport Association targets. We estimate that around half of these reductions will be achieved through fleet renewal and other improvements, and the rest through the adoption of biofuels."*

(SAS VD-brev, 2018, sid 6).

Temat fortsätter även följande år – 2019. Innehållet kretsar till största delen kring yttre omständigheter samt med miljön, vilket Clarke (1997) diskuterar som ett försök att leda bort läsarens uppmärksamhet från det dåliga resultatet. Här framhävs ytterligare förbättringar för hållbart bränsle.

*"Already today, it is technically possible to include up to 50% sustainable aviation fuel in our aircraft."*

(SAS VD-brev, 2019, sid 12).

Deras genomgående fokus och inriktning på miljön är en etablerad del av SAS policy och anses vara viktig, eftersom det tas upp samtliga år, varpå Clarke (1997) teori motsägs.

I 2018 års VD-ord kunde ytterligare en disposition av händelseförloppet identifieras. Innehållet presenteras i form av en "Hjältens resa". Året var framgångsrikt för SAS och VD:n pekar på de goda resultat som har uppnåtts under året. I enlighet med teorin "Hjältens resa" där narrativet föreställer huvudpersonen som en hjälte som vunnit över sina fiender på vägen av sitt uppdrag. SAS berättar om hur de har utnyttjat sina styrkor som bolag i form av de nya Airbus A320 luftfarkoster, sina anställda och sin förmåga att möta kundens förväntningar och behov.

*“An important event during the year was our order of 50 new Airbus A320neo aircraft, which will ensure we have a single-type fleet by 2023. This will provide us with an operating model based on the market’s most efficient aircraft.”*

(SAS VD-brev, 2017 sid 6)

*“In order to stay relevant to our customers, we need to make sure that our offering exceeds their expectations. This includes where and when we fly, our booking capabilities, as well as our services on the ground and in-flight.”*

(SAS VD-brev, 2017 sid 6)

Genom att utnyttja fördelarna som kommer av de effektiva nya farkosterna slag samt hur personalen levt upp till och över kundens förväntan, påpekas här några av deras mest framstående styrkor. Bolaget har också utforskat möjligheter som motsvarar hjältens kall och uppdrag i teorin.

*"During the year, I joined the Nordic CEOs for a Sustainable Future platform, which will enable us to share knowledge and cooperate with like-minded companies and engage with Nordic Prime Ministers on sustainability topics. We also continue to be a signatory of the United Nations Global Compact, which demonstrates our alignment with universal sustainability principles.”*

(SAS VD-brev, 2017 sid 6)

Hos SAS är möjligheterna representerade i form av utveckling av hållbara lösningar för framtidens luftfart.

Deras fiende representeras av långsiktiga svagheter i form av en volatil marknad samt oförutsägbar efterfrågan, som under året har beseegrats och lett till seger och framgång. 2017 och 2019 års händelseförlopp kunde inte identifieras med hjälp av varken ”Hjältens resa” eller ”En romantikers händelseförlopp” utan har ett mer traditionellt informerande format.

## 4.3 Lufthansa

Samtliga av Lufthansas VD-brev saknar disposition i form av rubriker, utan följer formen av en löpande text. I nedanstående tabell presenteras istället innehållet och hur VD-ordet är disponerat.

2017	2018	2019
100th anniversary	100th anniversary and refreshing brand image	Successes in an uncertain surrounding
The most successful year in history	Financial statements	Transition from an aviation group to an airline group
Comprehensive structural changes in the industry	Measures to prevent delays	Restructuring of the Executive Board
Financial statements	High quality product	Responsibility to work towards a sustainable aviation industry
Quality improvements vs cost reductions	Future plans	Measures to decrease COVID-19 impact
Dividend distribution		
Group Executive Committee		

Tabell 2

### 4.3.1 Väsentlighet & Läsekrets

I 2017 års VD-brev - i samband med att deras logga fyller 100 år, en trana som symboliserar deras varumärke - menar VD:n att det nu är en bra tidpunkt att reflektera över saker som varit och blicka in i framtiden. Samtidigt som Lufthansa har arbetat enligt traditionella metoder har de under året samtidigt fokuserat på innovation. De har under 2017 moderniserat Lufthansas image, passande nog på tranans 100 årsdag. Året var deras ekonomiskt starkaste, vilket förklaras bero på både arbete med att reducera kostnader samt en ökad efterfrågan på flyg. De menar att trots att de i framtiden vill reducera kostnaderna ytterligare, behöver det inte innebära att förbättringar av kvalitet bortprioriteras. De vill behålla sin utmärkelse som ett "five star alliance" bolag och fortsätta med sin strategiska process som de senaste åren bidragit till framgång inom samtliga av deras segment. Det huvudsakliga budskapet med 2017 års VD-brev är att förmedla strävan att fortsätta kunna leverera goda resultat i framtiden.

Den läsekrets som brevet till synes riktar sig till är aktieägarna. VD:n lägger stor del av brevet på att påpeka goda resultat och försäkra om att de ska upprätthålla dessa i framtiden. Dessutom läggs en hel del vikt vid att påvisa en ökning i utdelningen för år 2017 som är en följd av goda resultat.

*“Due to the positive operating performance, the Supervisory Board and Executive Board of Deutsche Lufthansa AG propose in line with the existing dividend policy to distribute a dividend of EUR 0.80 per share for the 2017 financial year, which is 60 per cent more than the previous year. With a distribution of 2.6 per cent based on the closing share price for the year, this means that the Lufthansa Group is again one of the companies with the highest dividend yields in the German DAX index.”*

(Lufthansa VD-brev, 2017 sid 3)

I och med de goda resultaten och ett starkt finansiellt år kan de presentera en markant högre utdelning till aktieägarna jämfört med föregående år. I och med de höga nyckeltalen meddelas det även att Lufthansa återigen är en av de företag med högst utdelning på den tyska aktieindexet. Informationen är mest relevant för potentiella och befintliga aktieägare.

I 2018 års VD-brev följer VD:n upp med omprofileringen och menar att de nu är i början av ett nytt kapitel som startade på 100-årsjubileet år 2017 med ett modernare varumärke. Trots att de nästan presterade lika bra som förra året blev 2018 års kostnadsbelastning större, dessa förklaras bero på integrationskostnader i samband med en övertagning av Air Berlin, oregelbundenhet i flygverksamheten samt höga bränslepriser. Oregelbundenhet i flygtrafiken, som berodde på en oproportionerlig ökning av flygtrafik, innebar för Lufthansa bland annat sena avgångar och att de inte levde upp till den standard som de stolt marknadsför sig med, dessa tillkännager VD:n i VD-brevet och radar upp en hel del åtgärder de kommer ta till för att förbättra verksamheten så de kan hålla vad de lovar gentemot kunderna.

*”Our contribution consists of a whole bundle of measures: We are drastically increasing the number of reserve aircraft and recruiting more than 600 additional employees to ensure stable processes. We are building more slack into flight timetables and extending ground times to prevent delays from rippling across the whole day. And above all we are paying great attention to improving communications with our customers, in order to give them full and timely information when their flight does not go as planned. Altogether we have defined more than 400 individual measures, which are the responsibility of the specially introduced Executive Board function for Airline Resources & Operations Standards.”*

(Lufthansa VD-brev, 2018 sid 3)

Åtgärderna består av exempelvis ökad personal, mer luft i tidtabellerna och öka kommunikationen med kunderna. Allt för att förhindra att en sen avgång leder till mer omfattande skador på resterande avgångar.

VD:n avslutar 2018 års brev genom att prata om deras fokus på att vara marknadsledare inom sina segment i en rätt så osäker framtid. Brexit, handelskonflikter och efterfrågan som inte matchar existerande förutsättningar för flygverksamhet är faktorer som kan komma att spela in på framtida verksamheten. Dock genomsyras VD:ns ord av en viss optimism och säkerhet att Lufthansa kommer kunna hantera komplikationerna tack vare sin ledande position på marknaden och strategi.

Den läsekrets som VD:n vänder sig till varierar beroende på vad som diskuteras. Meddelandet riktas mot kunderna i samband med att förseningar och inställda resor påtalas. I större delar av texten påtalas istället aktieägaren i och med att VD:n vid upprepade tillfällen presenterar goda resultatmässiga siffror, eller framgång inom strategiarbetet. Det uppfattas även som att VD:n riktar sig mot potentiella aktieägare, det vill säga nya investerare. Det föreligger en känsla av

att VD:n försöker marknadsföra bolaget i och med att det flertalet gånger presenteras hur bra det är att vara aktieägare i just deras företag.

Under 2019 presterade Lufthansa avsevärt sämre ekonomiskt än övriga år som undersökts. Den underkapacitet de upplevde sommaren 2018 följdes upp av en omfattande nedgång i hela industrin vilket ledde till att de nu utsattes för en rejäl överkapacitet gällande utbud och efterfrågan. Andra orsaker som låg till grund för resultatet som nämns är handelstvister, osäkerhet kring Brexit samt nedgång i priser. Trots dessa motgångar är Lufthansa noga med att lyfta fram att de sänkt sin enhetskostnad för fjärde året i rad, dessutom har nya rekord uppnåtts på antal passagerare inom vissa segment. De kommer även fortsatt fokusera på att vara ledande inom sina segment inom flygbranschen.

*“We are not satisfied with that, but the success of the measures initiated in 2019 confirms our intention to work even harder on the further development of the Group. We have set ourselves the goal of safeguarding and strengthening our long-term market position as the leading European airline group through profitable growth. CREATING SUSTAINABLE VALUE – for our shareholders, customers, employees, and for society and the environment – is our aspiration and thus also the title of this year’s annual report.”*

(Lufthansa VD-brev, 2019 sid 5)

Vidare kommer de fortsättningsvis arbeta med sin strategi för att behålla sin marknadsposition, under 2019 har de dessutom gjort ett skifte till att fokusera ännu mer på deras verksamheter som endast är flyg-relaterade, då övriga verksamheter har sålts av. Det görs en närmare presentation av nya medlemmar i styrelsen då denna har genomgått omstruktureringar under året. För första gången i Lufthansas VD-ord nämns nu även miljön i en egen kontext och VD:n förklarar att det finns ett växande ansvar från Lufthansas sida gentemot miljön.

*“Although only some 3% of global anthropogenic CO2 emissions are the result of air traffic, we feel a growing responsibility to minimize the environmental impact of flying. To this end we have developed a comprehensive strategy consisting of measures with both an immediate and a long-term effect. They range from the continuation of our fleet renewal and different remuneration options through to support for the production of alternative fuels. Sustainable economic success is a prerequisite for all these investments, also for our social commitments. We therefore have to ensure that all the operating segments earn their cost of capital. With this aim in mind, we launched wide-ranging programmes in 2019 to safeguard earnings and cut costs at Austrian Airlines, Brussels Airlines and Lufthansa Cargo.”*

(Lufthansa VD-brev, 2019 sid 6)

Deras åtgärder för att förbättra miljön kretsar huvudsakligen kring de förbättringar som finns att göra med sin flotta, men för att kunna göra dessa investeringar krävs hållbar ekonomisk framgång - vilket VD:n menar är en nödvändig förutsättning.

Slutligen berättar VD:n om svårigheterna som skedde i början av år 2020, i form av vilka svårigheter spridningen av COVID-19 förde med sig för flygbranschen. Det nämns även kort vilka åtgärder som ska vidtas för att anpassa sig till nedgången av efterfrågan på grund av flygrestriktionerna.



Den huvudsakliga läsekretsen för 2019 års VD-brev är aktieägarna. VD:n diskuterar en hel del strategi samt långsiktiga mål, vilka båda två är relevanta för befintliga ägare. Brevet skulle även kunna rikta sig mot investerare – det vill säga potentiella ägare, eftersom nämnd information av strategi från VD:n onekligen är intressant även för dem.

Samtliga års VD-ord inleds med direkt adressering och tillkännagivande av läsaren med frasen: “mina damer och herrar” (*ladies and gentlemen*) och avslutas med en vädjan om fortsatt stöd från aktieägarna.

2017 års VD-brev avslutas med frasen:

*“Please continue to give us your trust and your support!”*

2018 samt 2019 års VD-brev avslutas med frasen:

*“We would be pleased if you would continue to accompany us on this journey”*

Det inledande ”damer och herrar” samt det avslutande uppmanandet riktar sig direkt till läsaren och tilltalar den som person vilket Jonäll och Rimmel (2010) menar är en konstruktion för att övertyga läsaren. Både hälsningsfrasen samt avslutningsfrasen år 2018 och 2019 visar prov på liknelser i dubbel bemärkelse (Ortony, 1975). Genom att göra en parallell till resande och flygplan i sig med avslutningsfrasen som används i VD-breven år 2018 och 2019: *“accompany us on this journey”*, skapas en dynamik mellan författare och läsare (Barry & Elmes, 1997) i form av läsekrets. Det tyder även på teorin om väsentlighet - att liknelser gör narrativet mer levande (Barry & Elmes, 1997; Mio et. Al, 2005). Det hör till läsekrets eftersom frasen är något läsaren hört förut och har associationer med, till exempel när vi reser.

### **4.3.2 Röst och perspektiv**

Det är VD:ns röst och perspektiv som framgår av VD-ordet. Det framgår tydligt att det är VD:n själv som berättar narrativet för läsaren genom att det frekvent används ord som *“we”* och *“our”* löpande i texten - då förstår läsaren att det är VD:n och inte någon tredje part som är berättare (Barry & Elmes, 1997). Samma form av disposition av texten används samtliga år som undersöks. Detta kan bero på, som Lufthansas VD vid flertalet tillfällen visar, att tradition är ett starkt fokus för deras varumärke.

### **4.3.3 Ordning och intrig**

2019 är det första året som VD:n diskuterar miljön i sin egen kontext. I VD-ordet 2018 nämns det endast i samband med en ny flygplansmodell som de ska förnya flottan med. I 2017 års VD-ord adresseras det inte alls. Miljön som länge har varit ett globalt fokus under flertalet år adresseras först 2019 med ett rättvisande stycke motsvarande dess relevans och aktualitet i dagen samhälle. Enligt Clarke (1997) använder VD:n exempelvis miljön som diskussionsämne för att leda bort läsarens uppmärksamhet från de sämre resultaten, vilket illustreras i Lufthansas VD-brev år 2018. Dessutom lägger VD:n en relativt stor del av VD-ordet åt att presentera en omstrukturering av styrelsen, vilket enligt Clatworthy och Jones (2001) också var en åtgärd för att byta fokus från de dåliga resultaten.

Lufthansas VD-brev är samtliga år utformade utifrån liknande format med liknande början och slut med varierande innehåll men med viss uppföljning mellan åren. I 2017 och 2018 års VD-brev kunde inte någon viss ordning uppfattas, utan även dessa presenterades genom ett mer traditionellt narrativ. Dock kan läsaren vid noga observation känna igen narrativet i VD-ordet 2019 - nämligen i form av "en romantikers händelseförlopp" (Barry och Elmes, 1997). Det framgår att det under en period gått sämre för verksamheten - på grund av yttre omständigheter - varpå verksamheten nu har renodlats för att komma tillbaka till sina kärnvärderingar i form av avyttring av verksamheter. I samband med omstruktureringen av styrelsen nämns det att deras "core business segment" nu reflekteras i styrelsen, vilket ytterligare ett tecken på att de strävar efter en renodlad verksamhet för att framstå som mer attraktiva (Barry & Elmes, 1997).

## 4.4 RyanAir

Rubriker som adresserats samtliga år är följande: “*Always getting better*”, “*our people*”, “*our environment*”, “*Brexit*” och “*our shareholders*”. Tabellen nedan visar brevens struktur.

2017	2018	2019
Our New Routes and Bases	September 2017 Pilot Rostering Failure	Revenue and Growth
AGB 4	European ATC Staff Shortages & Strikes	Cost Leadership
Our People	Growth of New Routes and Bases	Group Airlines
Our Aircraft	AGB 2018	AGB 2019
Our Environment	Our People	Brexit
Brexit	Our Aircraft	Boeing 737 MAX Delays
Our Shareholders	Our Environment	Our Environment
	Brexit	Our People
	Our Shareholders	Our Shareholders

Tabell 3

### 4.4.1 Väsentlighet & Läsekrets

2017 var ett framgångsrikt år för RyanAir och i enlighet med tabellen ovan presenteras var rubrik för sig. VD-brevet 2017 inleds med att berätta om årets framgångar; att de lyckats skära ner på kostnader samtidigt som de gjort det billigare för kunden. Åtgärderna ses som framgångsrika eftersom det varit ett tufft år för verksamheten då det året innan skedde terroristattacker i flertalet europeiska städer, vilket påverkat industrin. RyanAir har ett program som de kallar ”*Always getting better program*” – AGB, där de varje år tar upp väsentliga förbättringar de gör i sin verksamhet, främst gällande kundrelaterade frågor. Årets kundrelaterade förbättringar handlade till största delen om att uppdatera sina digitala plattformar samt punktligheten. VD:n berättar även att punktligheten har störts av nationella strejker i vissa delar av Europa men att det är ett pågående arbete.

*“A central element of the Ryanair customer experience, apart from low fares, is our on-time flights. [...] In March 2017, a series of unjustified ATC and airport strikes caused almost 560 Ryanair flight cancellations and the loss of over 100,000 customers’ bookings. This type of disruption to our customers’ travel and holiday plans is unacceptable, and while people have the right to strike, tiny unions with disproportionate power, such as air traffic controllers, cannot be allowed to repeatedly close the skies over Europe.”*

(RyanAir VD-brev, 2017 sid 7)

VD belyser problematiken kring att människor ska ha rätt att strejka, men att konsekvenserna av strejkerna är oacceptabla på grund av att det är resenärerna som påverkas mest, i och med förseningar eller till och med inställda avgångar.

Vidare diskuteras vilka uppdateringar som gjorts inom området ”our people”, vilket innebar en redogörelse om vilka jobb som skapats under året samt om hur en ny social skatt infördes av Europeiska unionens domstol som påverkar internationella transportarbetare. VD:n avslutar med att förklara hur viktiga de anställda är som tillgångar för företaget.

*“Our people remain one of our most important assets, and we continue to invest heavily in recruitment and training so that we recruit not just the best available talent but also train them to the highest possible standards, both professionally and in the delivery of the Ryanair customer experience, while we bring low fare competition and choice to all markets across Europe.”*

(RyanAir VD-brev, 2017 sid 7)

Under “our aircraft” berättas det om hur flottan har uppdaterats. Mycket vikt läggs vid miljön och hur RyanAir arbetar för att förbättra den. Den nya flottan var ett exempel på en åtgärd för att minska både bränslekonsumtionen och för att reducera oljud. De arbetar i många led för att bli en grönare organisation och reducera sitt miljömässiga fotavtryck på jorden.

Brexit framkallar viss oro hos RyanAirs VD. Osäkerheten grundas i ifall Storbritannien väljer att gå ur EU eller inte. Om Storbritannien skulle utträda ur unionen skulle de gynnsamma flygavtal (som RyanAir i dagsläget ingår i) utgå. Det skulle därmed medföra komplikationer för RyanAirs verksamhet. VD:n skriver i 2017 års VD-brev att de hoppas på, om Storbritannien väl skulle gå ur, att det nuvarande ”open skies agreement” skulle kvarstå. I värsta tänkbara utfallsläge skulle de behöva ställa in alla flighter till och från Storbritannien. Avslutningsvis, under rubriken ”our shareholders” berättar VD:n att de återköpt aktier under året och hur deras aktie har stått i kurs. Ett framgångsrikt år gav utdelning för RyanAirs aktieägare.

*“We hope that shareholders will continue to enjoy superior returns on their investment over the coming year as we strive to grow our low fare model, safely, in the best interests of our customers, our people and our shareholders.”*

(RyanAir VD-brev, 2017 sid 9)

VD:n avslutar med att hoppas att de får lika mycket stöd i framtiden av sina aktieägare.

Det mest framgångsrika året var 2018, och det framkommer vilka goda resultat de haft i det inledande stycket. De verkar själva vara nöjda med resultatet då de stött på flertalet komplikationer under året som VD:n här tillkännager. Dessa bestod bland annat av överkapacitet i Europa, stigande bränslepriser samt en återhämtning av ett misslyckande av

planering och allokering av sina piloter, som inträffade året innan, i september 2017. Orsaken till felet berodde på ett systemfel som lämnade 2% av deras dagliga avgångar utan pilot, vilket naturligtvis ledde till många inställda avgångar. För dessa ber VD:n om ursäkt. För att reparera skadan som felet ledde till tilltogs flertalet åtgärder, bland annat genom att byta ut och förstärka avdelningen som hanterar den typen av planering samt en reformering av incitamentsprogrammet för piloter för att göra RyanAir mer attraktivt för piloter. Vidare påtalar VD:n strejker som skett under året som påverkat flygbranschen eftersom dessa förstör tidsschemat på flygplatserna. VD:n informerar om nya rutter och baser som de lyckats etablera under året och deras AGB-program anses vara lyckat för fjärde året i rad. Deras framgångar i AGB-programmet avser år 2018: deras hemsida samt en ny plan för att förbättra bolaget ur ett miljöperspektiv, där avsikten är att bli helt ”plastfria” inom fem år.

Det råder fortsatt oro inför Brexit av samma anledning som förra året – konsekvenserna av en hård utgång utan vidare samarbete. VD:n spekulerar kring vad som gäller för de brittiska aktieägarna ifall det blir en ogynnsam utgång.

Avslutningsvis vänder sig VD:n till aktieägarna, likt föregående år, och diskuterar hur aktieägarna gynnas av att investera i just RyanAir. Samma avslutningsfras som användes år 2017 avslutar även 2018 års VD-brev.

Resultatmässigt blev, likt för SAS och Lufthansa, även 2019 det sämsta året för RyanAir. Upplägget och dispositionen av VD-brevet liknar de två föregående åren med vissa undantag från ordningen. I inledningen ges en kort sammanfattning av resultatet och varför det gått som det gått. De sämre resultaten förklaras här av VD:n att de beror på högre bränslepriser, högre lönekostnader för piloter och kabinpersonal och kostnader som berodde på strejkerna som pågick under sommaren 2018. Vidare berättar VD:n övergripande om deras vinster och tillväxt under de senare åren, samt att de fortfarande innehar positionen på marknaden som den ledande aktören inom lågprissegmentet. En omstrukturering inom koncernen har genomförts av dess dotterbolag. De kommer nu konkurrera mot varandra om interna resurser och VD:n anser att det kommer leda till större flexibilitet inom koncernen samt bidra till lägre operativa kostnader.

*“We believe this new Group structure gives Ryanair more flexibility to implement local contracts and local taxation for our people, but also delivers lower operating costs for the Group. Laudamotion offers the Group future growth opportunities on Airbus aircraft, while Ryanair, Buzz and Malta Air will continue to grow using Boeing aircraft. Each of these 4 airlines will compete with each other for the allocation of aircraft and capital over the coming years, which will deliver superior returns for the Group and our shareholders.”*

(RyanAir VD-brev, 2019 sid 7)

Dotterbolagen kommer nu konkurrera mot varandra om interna resurser och VD:n anser att det kommer leda till större flexibilitet inom koncernen samt bidra till lägre operativa kostnader.

Årets AGB-program har fokuserat till största delen på att förbättra punktligheten, dels på grund av förra årets förseningar orsakat av strejkerna och dels eftersom det är en viktig del av RyanAir kunderbjudande. Återigen talar VD:n om risken ifall det slutar med en hård utgång för Storbritannien i samband med Brexit. Dock verkar förutsättningarna ha förändrats i form av att

EU och Storbritannien har vidtagit åtgärder och slutit avtal om att utifall en utgång utan vidare handelsavtal skulle inträffa, kan flygtrafiken fortsätta utan förhinder i upp mot nio månader efter Brexit.

*“We welcome the fact that the U.K. and EU have put in place temporary measures, which will allow flights to continue without disruption for a period of 9 months after a “no deal” Brexit. However, this will not remove longer term challenges over flight rights and/or ownership restrictions until a trade agreement covering aviation is concluded. As an EU airline, we believe Ryanair will be less affected by a no deal Brexit than U.K. based airlines, but we still expect adverse trading consequences.”*

(RyanAir VD-brev, 2019 sid 8)

VD:n menar att de troligtvis inte kommer drabbas lika hårt som flygbolag som har sin bas i Storbritannien, men att de ändå kommer förvänta sig negativa handelskonsekvenser i och med utbrytningen.

Miljön tar återigen upp ett stort utrymme och VD:n förklarar att de satsar hårt på att bli fria från plast inom de kommande fem åren - ett projekt som lanserades under föregående år. Under året har de blivit verifierade av Eurocontrol som har bekräftat att de är på femte plats i deras lista på flygbolag med minst koldioxidutsläpp. Men eftersom RyanAir har många fler passagerare menar VD:n att de har överlägset lägst andel koldioxidutsläpp per passagerare och att en resenär gör stor skillnad för miljön genom att välja att flyga med dem. Vidare beräknar RyanAir att de inom en snar framtid kommer bära fler passagerare tack vare tillväxt i branschen. Detta kommer leda till, enligt deras beräkning, 5 000 nya jobb inom deras koncern samt 150 000 andra jobb på flygplatser i hela Europa. Ännu en gång påpekar VD:n hur viktig personalen är som tillgång för företaget. Avslutningsvis talar VD:n till aktieägarna och meddelar viss framgång, vilken inte är lika stor som de föregående åren. VD:n delar dock med sig av sin optimistiska syn på framtiden och menar på att dessa cykliska skeenden som bidragit till en nedgång inom industrin kommer vara omvända om ett eller två år.

*“We remain confident that the cyclical factors, which have affected our earnings and profitability over the last year, namely higher oil prices, over capacity and lower air fares, will work its way out of the system over the next year or two and those shareholders who continued to support our business, will be rewarded with better returns. Rest assured, we will continue to strive to grow our low fare airline group safely, and in the best interest of our customers, our people and our shareholders. Thank you all for your continuing support.”*

(RyanAir VD-brev, 2019 sid 10)

VD:n förutspår att när de tar sig ur krisen under det kommande eller om två år kommer de aktieägare, som under denna svåra tiden har stöttat bolaget, bli belönade.

Samtliga år uppfattas den huvudsakliga läsekretsen vara kunder samt investerare, eftersom VD:n kontinuerligt marknadsför bolaget och framhäver fördelarna med bolaget. En resenär eller en potentiell aktieägare har ännu inte investerat pengar i bolaget och det känns som det är dessa VD:n avser att locka. Det gäller hela delen av VD-breven förutom de avslutande styckena ”our shareholders”, här riktar sig VD:n enbart till just dessa och presenterar information som kan anses relevant för dessa. Övriga delar av brevet innehåller inte betydande delar som

diskuterar långsiktigt strategiarbete eller liknande, vilket också skulle vara intressant för den engagerade aktieägaren.

VD-orden i RyanAirs årsredovisningar saknar samtliga år flertalet av de retoriska och bildliga aspekter som presenteras i referensramen (Barry & Elmes, 1997; Jonäll & Rimmel, 2010; Amernic & Craig, 2007). Därmed förblir förhållandet mellan skribent och läsare distanserat. I och med att VD-orden är i princip likadana från år till år och följer en förutbestämd mall förblir förtroendet oförändrat hos läsaren. Språket i den strategiska kommunikationen i VD-ordet smyckas för att fånga läsarens intresse och skapa en gynnsam bild av företaget (Jonäll och Rimmel, 2010), vilket inte verkar stämma i RyanAirs fall. Bolaget tycks inte använda sig av omfattande metoder för att knyta an med sina läsare. Den strategiska kommunikationen framförs därmed inte genom ett narrativ (Barry & Elmes, 1997; Weick, 1995). Att inte ändra narrativet som VD-ordet förtäljer talar för att det som skrivs är trovärdigt tack vare läsarens igenkänning (Barry och Elmes, 1997). Eftersom aktieägaren läser samma format varje år kan själva formatet i sig bli en igenkänning och läsaren skapar sig då en förväntan samt föreställning på vad VD-ordet kommer innehålla i förväg. Dynamiken mellan skrivande och läsningen står dock i princip helt still. Att välja att berätta den strategiska profilen genom narrativ är en balansgång för författaren mellan trovärdighet och defamilisering (Barry & Elmes, 1997). Föreliggande brist på defamiliserings-åtgärder kan leda till att texten uppfattas som ointressant. Dock kan valet att inte lägga omfattande resurser på nya tankesätt avseende sin strategiska kommunikation ligga i linje med bolagets strategi; att vara ett lågprisbolag. En smärre åtgärd genomfördes till 2018, nämligen att gå från svartvitt till färg.

#### 4.4.2 Röst och perspektiv

Det råder inga tvivel om att det är VD:ns röst och perspektiv som framkommer i narrativet eftersom det är VD:ns ord som representeras.

#### 4.4.3 Ordning och intrig

Samma struktur och utformning på VD-ordet används samtliga år som undersökts, bortsett från vissa justeringar för att innehållet ska spegla det som är aktuellt. De ämnen som presenteras samtliga år är: *“Always getting better”*, *“our people”*, *“our environment”*, *“Brexit”* och *“our shareholders”*. Vad gäller Clarkes (1997) argument att adressera miljön och andra omständigheter (Clatworthy och Jones, 2001) vid sämre resultat kan inte appliceras på RyanAirs VD-ord eftersom miljön och andra externaliteter såsom Brexit eller strejker har varit fokus för diskussion samtliga år. Innehållet över åren är i princip samma med små justeringar med vad som är aktuellt för året inom respektive ämne. Även ordningen på dessa skiljer sig lite mellan åren. De övriga ämnen som tas upp är enskilda viktiga händelser som också är aktuella för året. En av dessa kunde urskilja sig som en ordning beskriven av Barry & Elmes (1997), nämligen ”en romantikers händelseförlopp”. I 2018 års rapport framgår under rubriken *“September 2017 Pilot Rostering Failure”*, ett händelseförlopp där VD:n beskriver ett felsteg som begicks under föregående år i form av ett systemfel som i och med planering och allokering av piloter under hösten strulade. Det ledde till att en stor del av flygresorna stod utan pilot och eftersom det handlade om kort varsel blev dessa inställda. De åtgärder som vidtogs var att alla från avdelningen som orsakade felet avskedades och ersattes – nu med dubbel arbetsstyrka. I enlighet med Barry och Elmes (1997) teori om ”en romantikers händelseförlopp” återhämtar

sig bolaget genom att fränkoppla sig själva med det som associerades med problemet, för att återigen ses som attraktiva, utan den delen med komplikationerna.

## 4.5 Övergripande jämförelser

### 4.5.1 Finansiella utlåtanden

Gemensamt för de tre bolag är att samtliga tar med någon form av finansiella siffror alla år, en indikation och jämförelse hur det gått i förhållande till tidigare år. Ytterligare gemensamt är att år 2019 är det resultatmässiga sämsta året för dem, vilket tyder på en nedgång för hela industrin som även ligger i fas med pågående klimatproblematik. Finansiella siffror i VD-ordet används som ett medel för att projicera en bild av företaget som av läsarna ska uppfattas som verklighet (Jonäll & Rimmel, 2010) då de finansiella siffrorna uppfattas som trovärdiga (Amernic & Craig, 2007). VD:n kan själv välja vilka nyckeltal som ska framhävas och därmed kan dessa vinklas. Eftersom branschen har haft en nedgång råder inga tvivel om att siffrorna 2019 togs med motvilligt men som en nödvändighet (motvilligt eftersom 2018 var ett bra resultatmässigt år för samtliga). Att endast lyfta siffrorna när de var resultatmässigt fördelaktigt skulle anses som otransparant, självtjänande och angränsande till att skapa en missvisande bild av företaget (Craig & Amernic, 2011; Clatworthy & Jones, 2006).

### 4.5.2 Företagskultur

Företagets identitet och strategiska profil kommuniceras såväl in i som ut från företaget. Som konstaterat kommuniceras den strategiska profilen ut till externa intressenter via exempelvis VD-ordet i årsredovisningar tillsammans med flera typer av externa meddelanden och information (Barry & Elmes, 1997). Företagets identitet däremot måste även flöda internt för att en organisationskultur ska kunna formos och finnas (Duchon & Drake, 2009). Organisationskulturen formos av VD:ns egenskaper genom satt arbetsklimat (Castellano & Lightle, 2005; Giberson et al, 2009), tillsammans med ytterligare komponenter, samtidigt som den ska vara den sociala mekanismen som framför företagets identitet internt (Duchon & Drake, 2009). Att avläsa hur en företagskultur ter sig genom att endast betrakta kommunikationen i VD-ordet är till synes omöjligt, dock kan den ge en indikation på och inblick i vissa delar som har med företagskulturen att göra. Att dra slutsatser om VD:ns verkliga ledarskap och påverkan på företagskulturen kommer heller inte att göras, utan endast en observation av vad som kan tolkas utifrån företagens kommunikation i VD-ordet:

Samtliga år hyllas personalen av VD:n i SAS VD-brev och de framhävs vid flertalet tillfällen. Personalen tackas för deras prestationer och engagemang från det gångna året. Giberson et al. (2009) menar att en ledare som är trevlig och stödjande formos organisationskulturen så att den blir mer trivsamt och välbefinnande för de anställda. Visserligen kan det inte här dras slutsatser om hur tonen sätts av VD:n, men utifrån uttalanden om personalen i VD-ordet verkar de ligga i linje med Giberson's et al. (2009) beskrivning av en trivsamt företagskultur.

Lufthansa riktar någon form av uppmärksamhet till sina anställda i endast ett av de tre VD-orden, nämligen år 2017, där beskrivs hur upphovet till Lufthansas framgångar alltid är de anställda och de anställda förklaras vara anledningen till varför Lufthansa är så starkt och



framgångsrikt. Vid vidare läsning verkar dock VD:n endast rikta sina fina ord mot exekutiv personal:

*“The backbone of our Company’s success is always the employees at our businesses, who are implementing these changes with courage and determination. They are what makes the Lufthansa Group so strong and successful. And because these successes are always the result of teamwork, we are presenting the whole Group Executive Committee in this year’s report.”*

(Lufthansa VD-brev, 2017, sid 4)

I och med att stycket tar en vändning tycks det få en annan innebörd. Från att åtminstone erkänna alla sina anställda och tacka dem – så som både SAS och RyanAir gör – vänds budskapet till endast den exekutiva kommittén. Frånvaron av ett – ”tack” eller erkännande av sina anställda tycks nonchalant samt som ett aningen narcissistiskt drag (Craig och Amernic (2011). Dock ges det ingen vidare indikation på, genom frånvaron av adressering av resterande personal, hur företagsklimatet ser ut genom kommunikationen i Lufthansas VD-ord.

I VD-ordet från RyanAir ifrån 2018 tar VD:n upp – och ber om ursäkt för – en incident med planering och förseningar som skett vid ett tillfälle under det gångna året. Som en konsekvens av denna incident byttes ett helt team ut varpå de stärkte staben med dubbel bemanning.

*“We replaced the entire rostering management team, we doubled the headcount in the department and we invested heavily in new management in our Operations department.”*

(RyanAir VD-brev, 2018, sid 5)

Att de efter en större incident (visserligen kan det vara efter flertalet incidenter, det framkommer inte i VD-ordet) byter ut ett helt team kan tyda på hårda krav och ett tufft arbetsklimat för de anställda (Castellano och Lightle, 2005). Författarna diskuterar att ett hårt och till och med ett hotfullt arbetsklimat kan leda till bedrägerier och missledande rapportering. Dock skulle dessa konsekvenser inom flygbranschen istället kunna symboliseras av att till exempel piloterna, flygvärdinnorna och annan administrativ personal går på strejk – vilket faktiskt hände under 2018. Som kontrast till indikationen om ett hårt arbetsklimat tas det varje år med hur viktiga de anställda är för bolaget, under rubriken ”our people”. VD:n berättar i dessa stycken om diverse befordringar och färdigheter som personalen besitter samt vilka utbildningar de låtit göra. Utveckling av de anställda är ett kännetecken på en företagskultur som är stödjande och ger utrymme för anställda att växa – ”clan culture” (Giberson et al. 2009). Eftersom rubriken ”our people” tas med varje år och läggs mycket vikt vid, och ”incidenten” med utbytet av teamet verkar vara en engångsföreteelse säger det mer om VD:ns påverkan på arbetsklimatet och därmed företagskulturen.

#### 4.5.3 Narcissism

Olsens et. al (2014) artikel menar att ett stort porträtt på VD:n kan tyda på narcissism, då det kan uppfattas som självcentrerat att presentera ett stort självporträtt. SAS VD har i 2017 års VD-brev ett porträtt som upptar ungefär en halv sida. I 2018 års följt av 2019 är porträtten aningen mindre respektive två små. Lufthansas VD har samtliga år en bild på sig själv tillsammans med styrelsen och RyanAir har ingen bild alls. Om slutsatser om att narcissistiska tendenser existerar i dessa bolag enbart skulle baserat på porträttet, hade de narcissistiska

dragen bedömts vara minimala till obefintliga. Porträtten i kombination med både att de övriga anställda tackas för sina prestationer under året samt att samtliga direktörer tillkännager även dåliga resultat och områden som har förbättringspotential – samtliga år tyder på att inget VD-brev som helhet indikerar på egenskaper som till exempel självupptagenhet eller självcentrering, egoistisk eller att de själva uppfattar sig vara berättigade (Craig och Amernic 2011) och att narcissistiska tendenser inte kan påvisas utifrån VD-orden.

#### 4.5.4 COVID-19

En pågående aktualitet som fortfarande i dagsläget fortskrider världen över är COVID-19 pandemin. Diskussionerna kring dess omfattning och allvar började lyftas i februari 2020 och dess täckning ökade sedan intensivt i media, sociala kanaler samt i samhället i takt med att sjukdomen spreds. Lufthansas VD-brev är det enda som då adresserar, vid den tidpunkten, kommande kris vilket tyder på en slags igenkänning för läsaren i och med att det vid det läget var aktuellt i samhället (Barry & Elmes, 1997). Att krisen adresseras i Lufthansas VD-ord talar för att de är måna om sin omgivning i termer av vad som är aktuellt och snabba i att uppmärksamma förändringar i omvärlden vilket också stärker förtroendet hos läsaren (Barry & Elmes, 1997). Det är även ett tecken på att de inser och erkänner sin sårbarhet, vilket talar mot både att det skulle vara en narcissistisk person som skrivit VD-brevet samt att bilden som målas upp skulle vara en mer gynnsam bild än vad de egentligen är – med hjälp av ”impression management” (Craig & Amernic, 2011; Clatworthy & Jones, 2006).

*“We are addressing this challenge by adjusting our flight capacity flexibly to lower demand and cutting costs in all areas.”*

(Lufthansa VD-brev, 2019, sid 6)

Lufthansas åtgärder består av att anpassa sin flygkapacitet utifrån kundernas lägre efterfrågan och de försöker skära ned kostnader inom alla områden.

Lufthansas årsredovisning släpptes dock i början på mars medan SAS släppte deras redan i januari, vilket gör det omöjligt för dem att kunna uttala sig då spridningen av sjukdomen vid den tidpunkten inte var lika omfattande. Det finns inga uppgifter om när RyanAir släppte sin årsredovisning, men de påtalar inte heller COVID-19 spridningen eller dess påverkan på flygbolaget och branschen som helhet.

## 5. Studiens slutsatser

*I kapitlet besvaras frågeställningen och studiens slutsatser presenteras. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.*

### 5.1 Sammanfattning

Nedanstående tabell är en sammanställning på det mest väsentliga i varje bolags VD-brev utifrån Barry och Elmes (1997) egenskaper om hur förtroende inom strategisk kommunikation framförs.

	SAS	Lufthansa	RyanAir
Väsentlighet och Läsekrets	Mycket vikt läggs samtliga år vid miljön och hur SAS arbetar för en mer hållbar flygindustri. Vid första anblick av läsekretsen verkar det som kunderna tilltalas, med vid efterföljande mening påtalas det ofta hur företaget gynnas ur ett strategiskt perspektiv och budskapet riktas snarare mot aktieägaren.	Innehållet i VD-orden är ytligt snarare än djupgående och kretsar kring formaliteter samt strategiarbete, miljön ligger inte i fokus. Den huvudsakliga läsekretsen är aktieägarna, både befintliga och potentiella, då bolagets finansiella ställning betonas.	Adresserar relevanta aktualiteter samtliga år, under diverse rubriker. Miljön tar upp ett stort utrymme. Läsekretsen uppfattas huvudsakligen vara investerare och kunder under samtliga år, med undantag från ett speciellt stycke som riktar sig till aktieägaren.
Röst och perspektiv	VD:s röst framförs eftersom det är VD-brev som studerats. Intervjuformen skapar illusionen av en tredje person, trots att VD:n själv troligen ligger bakom både frågor och svar i breven.	VD:s röst framförs eftersom det är VD-brev som studerats. Brevet uppfattas som personligt då samtliga brev inleds med direkt adressering av läsaren.	VD:s röst framförs eftersom det är VD-brev som studerats.
Ordning och intrig	Ett byte av format sker till 2018 och behålls i 2019 års VD-brev. Det skrivs numera i en intervjuform. ”Hjältens resa” kan identifieras i 2018 års VD-brev.	I form av ett mer kortfattat och traditionellt format är breven lika uppbyggda samtliga år. I 2019 års VD-ord kunde narrativet identifieras som ”en romantikers händelseförlopp”	Behåller likartad struktur samtliga år, med viss skillnad i vissa händelser som inträffat under året. ”En romantikers händelseförlopp” kunde endast identifieras i 2018 års VD-brev.

Tabell 4

Sammanfattningsvis skiljer sig de olika VD-breven ifrån varandra på flera plan. Till att börja med själva utseende och formalia på breven, SAS och Lufthansas är betydligt mer utsmyckade än RyanAirs som ser relativt oarbetat ut. Utseende och design i kombination med rubriksättning, innehåll samt hur de använder sig av metoder för att knyta an med läsaren ger ett helhetsintryck som talar för att SAS och Lufthansa lägger mer resurser till att släppa ett välarbetat, lättläst och snyggt VD-brev för att inge mer förtroende. RyanAir däremot, verkar inte följa SAS och Lufthansas exempel, vilket som konstaterat kan ligga i linje med deras lågprisstrategi.

Även en del skillnader inom vilken läsekrets de olika bolagen vänder sig till har identifierats, se tabell fyra. Samtliga bolag vänder sig huvudsakligen mot aktieägare, dock föreligger uppfattningen om att Lufthansa och RyanAir vänder sig mer mot potentiella aktieägare snarare än befintliga – vilket SAS uppfattas göra. Den uppfattningen bygger på att Lufthansa och RyanAir tycks ”marknadsföra” sig själva genom att vid upprepade tillfällen påpeka fördelarna med att vara aktieägare i bolaget. SAS har en mer informerande infallsvinkel och verkar rikta sig till både potentiella och befintliga aktieägare.

Bolagens ställning till miljö och proaktivt arbete för en mer hållbar flygindustri varierar. SAS och RyanAir upplevs ligga i framkant inom området och ämnet tar stor plats samtliga år. I jämförelse nämner Lufthansa ämnet ytterst lite, endast i ett av tre VD-brev skrivs det om i egen kontext, se tabell fyra. Det kan antingen tyda på en arrogans ifrån ledningens sida som tror på sin starka position på marknaden oavsett om de nämner sitt miljöarbete eller inte, eller så tyder det på en bättre marknadskänedom och omgivningsanalys av SAS och RyanAir som har identifierat debatten och behovet på marknaden efter ”grönare” färdmedel.

SAS, Lufthansas och RyanAirs VD-brev från åren 2017, 2018 och 2019 har studerats och jämförts. Då VD-breven presenteras i samband med företagets årsredovisning skapar de en möjlighet för VD:n att nå ut till läsare och media. Studien har bland annat undersökt teorier och flertalet faktorer som avslöjar hur VD:ns och företagets mål samt strategier kan utläsas i VD-breven, däribland har trovärdigheten i dessa studerats. Både VD-brevens utseende, upplägg och innehåll har analyserats, bland annat genom egenskaper som ”Hjältens resa”, ”Läsekrets” ”Väsentlighet” samt litterära stilfigurer. Varav alla är exempel på metoder som kan vara till hands för att förstärka bolagets trovärdighet genom VD:ns narrativ i den strategiska kommunikationen. Samtliga dessa faktorer skapar liv, mening och förtroende åt texten som VD:n författar, och genom författarens användande av dessa kan VD:ns karaktär avläsas. SAS VD-brev går från att vara en ”Hjältens resa” i tider med god ekonomisk tillväxt, till en mer ödmjuk inställning där externa och omkringliggande utmaningar diskuteras. Genom flera litterära stilfigurer och personliga intervjuer försöker SAS skapa band med läsaren för att skapa medhåll och förtroende. Lufthansas VD-brev adresserar läsaren direkt för att bilda en koppling av förtroende mellan dem. Trots att VD:n använder sig av några bildliga referenser är texten som helhet rak och faktabaserad. Bra resultat färgas av blygsamhet och dåliga resultat färgas av försäkran av kommande förbättrade prestationer. RyanAirs VD-brev är i sin tur det enda som inte tar hänsyn till om det är en bra eller dålig period resultatmässigt för bolaget - strukturen och upplägget är likadant varje år med undantag för aktuella kriser eller händelser. Det används till synes inga aktiva medel till att skapa förtroende hos läsaren. Frånvaron av metoder som ovan nämnts skapar en distansering till läsaren som kan vara en konsekvens av lågpris-strategin som bolaget har valt. Narcissism som ledarstil kunde inte identifieras i något av de valda flygbolagen baserat på tillhörande VD-brev då de undersökta breven inte uppfyllde kriterier som kännetecknar narcissism. Genom undersökningen av de tre bolagens VD-ord har studiens frågeställningar besvarats.

## 5.2 Slutsats

Hur kommunicerar bolagen sina framgångar och utmaningar genom den strategiska kommunikationen, det vill säga i VD-ordet?

- a. Hur används den strategiska kommunikationen som ett medel att förstärka trovärdigheten hos läsaren, hur skiljer sig användningen bolagen emellan?
- b. På vilka sätt förändras den strategiska kommunikationen under ett år som gått resultatmässigt bra jämfört med ett år som gått sämre?

Utifrån studerandet av VD-breven är den gemensamma egenskapen i samtliga tre företag vikten av att skapa ett bra förtroende mellan bolaget och sina intressenter. Det underliggande syftet för VD:n och företaget är att upplysa och knyta an till läsaren och genom VD-brevet vinna läsarnas förtroende. Men trots detta läggs olika mycket fokus på metoder för att uppnå ett gott förtroende i de tre olika företagen. SAS som lägger stor vikt vid hur VD-ordet representerar dem och använder sig av många metoder för att inge förtroende, Lufthansa som går rakt på sak med en marknadsföringsvinkel för att locka kunder och investerare, och till sist RyanAir som knappt vidtar några åtgärder överhuvudtaget - då igenkännandet och tryggheten kan finnas i formatets likhet från år till år. Förtroendet är det som lägger grunden för framtida investerares beslut om att investera i företaget eller kundernas beslut om att använda dess produkter. Därmed är förtroendet från läsaren, vare sig det är i form av aktieägaren, kunden eller övrig del av marknaden av yttersta vikt för företagets överlevnad.

Sammanfattningsvis kan slutsatsen dras att trovärdigheten, som läsaren har till företaget och dess VD genom kommunikationen, är essentiell för att bolaget ska kunna nå ut med sin strategi och överleva på marknaden. Trots det används inte den strategiska kommunikationen som metod i den mån och utsträckning den har potential att användas till vilket kan ses i skillnaderna mellan SAS, Lufthansas och RyanAirs olika kommunikationsmetoder i VD-breven.

## 5.3 Förslag till vidare forskning

Utifrån studiens frågeställning och tidsram undersöktes endast tre företags VD-brev. I framtida och mer omfattande studier kan fler företag undersökas. En möjlig fortsättning till studien skulle kunna vara att jämföra VD-breven med företagens pressreleasemeddelanden, för att undersöka hur företaget representeras över en längre tidsperiod mot de ögonblicksbilder som pressreleasemeddelandena utgör. Dock kan detta innebära att ett antagande får göras om att det endast är VD:n som skriver VD-breven, medan exempelvis en IR-avdelning är ansvariga för pressreleasemeddelandena och att lämplig hänsyn får tas till detta. I skrivande stund ställs också flygbranschen för nya, mycket hårda utmaningar i form av reserestriktionerna under COVID-19 pandemin och hur företagen hanterar dessa svåra tider i sin kommunikation hade varit en mycket intressant aspekt att undersöka i framtiden, när facit finns. En ytterligare aspekt att undersöka är huruvida VD-brev uppfattas som trovärdiga utifrån mottagarens perspektiv. Förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara att genomföra en jämförelse mellan den avsiktliga utformningen och förmedlan av kommunikationen i VD-brev jämfört med hur kommunikationen upplevs av mottagaren. Att ta reda på det skulle vara till hjälp för att förstå hur en företagsledare skulle kunna uttrycka sig för att vinna förtroende.

## 6. Källförteckning

### 6.1 Böcker

Angelöw, B. J., & Jonsson, T. T. & Stier, J. (2015). Introduktion till socialpsykologi.

Patel, R. & Davidson, B. (2009). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Tredje upplagan.

Tonnquist, B. (2018). *Projektledning*. Bonnier utbildning.

Wallén, G. Vetenskapsteori och forskningsmetodik, 1996. Lund, Studentlitteratur.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.

### 6.2 Vetenskapliga artiklar

Allwood, J. (1986). Några perspektiv på mänsklig kommunikation. *Mänsklig kommunikation*, 14, 1-9.

Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2007). Guidelines for CEO-speak: editing the language of corporate leadership. *Strategy & leadership*.

Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2010). Accounting as a facilitator of extreme narcissism. *Journal of business ethics*, 96(1), 79-93.

Amernic, J., & Craig, R. (2013). Leadership discourse, culture, and corporate ethics: CEO-speak at news corporation. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 379-394.

Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(2), 429-452.

Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of management review*, 22(3), 643-686.

Castellano, J. F., & Lightle, S. S. (2005). Using cultural audits to assess tone at the top. *The CPA Journal*, 75(2), 6.

Clarke, G. (1997), "Messages from CEOs: a content analysis approach", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 31-9.

Clatworthy, M., & Jones, M. J. (2001). The effect of thematic structure on the variability of annual report readability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2006). Differential patterns of textual characteristics and company performance in the chairman's statement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

- Craig, R., & Amernic, J. (2011). Detecting linguistic traces of destructive narcissism at-a-distance in a CEO's letter to shareholders. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 563-575.
- Duchon, D., & Drake, B. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 301-308.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.
- Hyland, K. (1998). Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter. *Journal of Business Communication* 1973, 35(2):224-244.
- Jonäll, K., & Rimmel, G. (2010). CEO letters as legitimacy builders: coupling text to numbers. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.
- Kets de Vries, M. (2017, May 10th) Coaching - How to manage a Narcissist. *Harvard Business Review*.
- Lin, H., & Reed, T. N. (2012). Exploring the Use of Control Rhetoric in CEO Letters: Perceptions of Financial Statement Users. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 13(1), 62.
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 287-294.
- al Natour, W. (2019) Organizational Culture management: Reality or Myth. Cardiff university, England
- Ogilvy, J., Nonaka, I., & Konno, N. (2014). Toward narrative strategy. *World Futures*, 70(1), 5-18.
- Olsen, K. J., Dworkis, K. K., & Young, S. M. (2014). CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *Journal of management accounting research*, 26(2), 243-267.
- Ortony, A. (1975). Why Metaphors Are Necessary and Not Just Nice 1. *Educational theory*, 25(1), 45-53.
- Thomas, J. (1997). Discourse in the marketplace: The making of meaning in annual reports. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 47-66.
- Zammuto, R., & O'Connor, E. (1992). Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture. *The Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.

### 6.3 Digitala källor

Cambridge dictionary, (2020). Rest on your Laurels. Hämtad: 2020-05-23 från URL:  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/rest-on-your-laurels>

IATA, International Aviation Transport Association, (2020). Hämtad: 2020-05-21 från URL:  
<https://www.iata.org>

IATA, International Aviation Transport Association, Increased Risks To Jobs As European Airline Revenues Collapses (2020-04-23). Hämtad: 2020-05-15 från URL:  
<https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-23-03/>

IFRS, IFRS Standards, (2020). Hämtad: 2020-06-26 från URL:  
<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/>

Lufthansa Group AB, (2020). Company - company portrait. Hämtad: 2020-05-29 från URL:  
<https://www.lufthansagroup.com/en/company/company-portrait.html>

Lufthansa Group AB, (2020). Company - history. Hämtad: 2020-05-29 från URL:  
<https://www.lufthansagroup.com/en/company/history.html>

Lufthansa Group AB, (2020). Corporate facts - corporate structure. Hämtad: 2020-05-30 från URL:  
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/corporate-facts/corporate-structure.html>

RyanAir, (2020). About us - History. Hämtad 2020-05-21 från URL:  
<https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/?market=se>

SAS Group AB, (2020). Investor Relations - shareholders. Hämtad: 2020-05-30, från URL:  
<https://www.sasgroup.net/investor-relations/the-share/shareholders/>

SAS Group AB, (2010). Newsroom - pressreleases. Hämtad 2020-05-20, från URL:  
<https://www.sasgroup.net/newsroom/press-releases/2010/rickard-gustafson-ny-vd-och-koncernchef-i-sas/>

Shmoop, Literature Glossary, Defamiliarization (2020). Hämtad: 2020-05-30, från URL:  
<https://www.shmoop.com/literature-glossary/defamiliarization.html>

Skatteverket, Sverige, Allmänna bestämmelser om årsredovisning, Rättvisande bild, *Lag (1999:1112)*. Hämtad: 2020-05-23, från URL:  
<https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/27631.html?date=2016-01-01#section2-3>

Statistisk ordbok, (2018). Hämtad 2020-05-30, från URL:  
<https://www.statistiskordbok.se/ord/primardata/>

Vaccari, C. (2020-03-10). SVT, Sveriges Television, Nyheter, Coronakrisen inom flygbranschen fördjupas. Hämtad: 2020-05-19 från URL:  
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/coronakrisen-inom-flygbranschen-fordjupas>



Västerbottens kuriren, (2019-04-08). Hämtad: 2020-06-20, från URL:  
<https://www.vk.se/2011-12-28/flyget-betyder-mycket-for-sveriges-ekonomi>

Zhang, B. (2018-06-19). Business Insider, The CEO of Europe's largest airline reveals how his company is thriving in the world's toughest airline market. Hämtad: 2020-05-28, från URL:  
<https://www.businessinsider.com/lufthansa-ceo-explains-how-swiss-austrian-eurowings-airlines-can-thrive-as-one-company-2018-6?r=US&IR=T>

Wikipedia uppslagsverk, (2009). Michael O'Leary. Hämtades 2020-05-22, från URL:  
[https://sv.wikipedia.org/wiki/Michael\\_O%27Leary](https://sv.wikipedia.org/wiki/Michael_O%27Leary)

Wikipedia uppslagsverk, (2020). RyanAir. Hämtades: 2020-05-21, från URL:  
<https://sv.wikipedia.org/wiki/Ryanair>

## **6.4 Årsredovisningar**

### **6.4.1 SAS**

PDF-filer som finns att hämta på:  
2017

<https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/sas-annual-report-2016-2017/>

2018

<https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/sas-annual-report-fiscal-year-2018/>

2019

<https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/>

### **6.4.2 Lufthansa**

2017

<https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2017-e.pdf>

2018

<https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2018-e.pdf>

2019

<https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf>

### **6.4.3 RyanAir**

2017

<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf>

2018

<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2018/07/Ryanair-FY-2018-Annual-Report.pdf>

2019

<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>

## 7. Bilagor

### 7.1 Bilaga 1 - SAS VD-ord

#### 7.1.1 2017

## THE STRATEGY LEADS US FORWARD

We close the page on an eventful year. A strong summer led to a significant improvement in earnings following a weak start to the year. Earnings were driven by increased revenue generated by the successful seasonal adjustments to the network, which boosted passenger numbers, and by the implementation of our promised efficiency measures. As a result of the targeted actions to raise profitability, we were able to start recapitalizing SAS in November. This will provide us with the preconditions for lowering financing costs moving forward. The trend confirms that the strategy is leading us in the right direction.

It is pleasing to be able to present a significant increase in profitability of slightly more than SEK 1 billion and earnings before tax and nonrecurring items of almost SEK 2 billion. The improvements were driven by increased revenue as more travelers than ever chose to fly with SAS and by the positive effects of the efficiency program. I would like to thank the employees at SAS as well as our partners for an intense year of work that has delivered results. This inspires us to continue the work with change to further strengthen competitiveness through product investments and efficiency measures.

Even if we are pleased that the lift in earnings led to SAS creating real shareholder value for the first time in many years, we cannot rest on our laurels. Our operating environment is changeable and we have noted that the increase in total market capacity is again accelerating, in parallel with the continued trend of declining unit revenue and willingness to pay for air travel. Moreover, a new aviation tax is will be introduced in Sweden from April 1, 2018. To meet the above, we are working on three focus areas:

1. Achieving SEK 3 billion in efficiency gains in core operations by 2020
2. Establishing complementary bases in London and Malaga
3. Capitalizing on SAS's strong brand and more than 5 million EuroBonus members.

#### SUCCESS FOR SAS'S IMPROVED CUSTOMER OFFERING

SAS focuses on and develops the customer offering for those who travel frequently to, from and within Scandinavia. For several years, as part of this strategy we have been increasingly adjusting the network to this target group's travel patterns. This means that at weekends and during holiday periods we have expanded the network with the addition of several exciting destinations, particularly for leisure travel. In summer 2017 for example, SAS offered more than 60 seasonal routes, before we refocused production in the autumn on more business-oriented routes. Network adjustments have strongly contributed to improved profitability at SAS and have also encouraged those who travel frequently to increase their travel with SAS.

EuroBonus, which celebrated 25 years in spring 2017, is at the core of strengthening customer relationships. The number of members in the program increased by almost half a million during the year, and we passed 5 million members. The expanded membership base and the increased number of EuroBonus partners create additional possibilities for strengthening loyalty to SAS and broadening the revenue base. For example, sales of EuroBonus points to our credit card partners increased by around MSEK 250 during the fiscal year. The trend shows both substantial potential and that EuroBonus and partners together can create growth and value. In 2017, we decided to further

develop this potential. A new organization has therefore been established and tasked with utilizing business opportunities through strengthened entrepreneurship. Moving forward, we aim to considerably increase our other customer revenue. Frequent travelers appreciate the possibility of being able to use lounges and fast track. After upgrading several lounges in Scandinavia in the last few years, we continued during the summer and autumn, and upgraded our lounges in Chicago, New York and Paris. We also opened a completely new lounge in Oslo. The response has been very positive and the travel experience with SAS has been enhanced.

Another key element in our efforts to improve the travel experience comprises digitalization, which entails possibilities to simplify for the customer and offer time-saving services. A key phase in our digitalization efforts was reached during the year with the launch of a new website. However, initially it did not meet the requirements for user-friendliness. This was improved during the autumn and we will be making further enhancements. The new website is based on a modern IT platform, which is a precondition for the development of new, relevant ancillary services and has been adapted to meet customers' differing needs.

Ahead of 2018, I look forward to receiving continued deliveries of the new Airbus A320neo. The new aircraft has had positive responses from our customers and we have noted that jet-fuel consumption per seat is around 18% lower compared with earlier versions. In addition, we will continue to upgrade the cabin interiors of existing aircraft and install high-speed WiFi.

#### DOUBLING OF THE EFFICIENCY PROGRAM

In last year's annual report, I announced that further efficiency measures were planned to strengthen competitiveness and core operations in Scandinavia. After exhaustive efforts, in June, we were able to announce that we had identified more than 200 new initiatives that mean we can double the target of our efficiency program to SEK 3 billion, with an effect in the 2017–2020 period. The efficiency enhancements aim to increase productivity and resource utilization across the organization. These measures will be noticeable in our work over the coming years and will require considerable effort from the entire organization.

In 2016/2017, the earnings impact from the measures totaled SEK 0.8 billion, which was slightly higher than indicated at the start of the year. The market continues to be challenging and full implementation of the efficiency measures is crucial for strengthening the financial position and the future of SAS.

In parallel with the efficiency program, we decided to establish new bases in London and Malaga during the year. This will enable us to secure the long-term profitability of key traffic flows and actively participate in the growing leisure market. The first flight from the London base took place in December and marked



”

During the year, SAS created shareholder value.

the end of intensive preparations, which have seen us progress from the decision to establishing a new airline with its own AOC in less than one year. These bases will complement production in Scandinavia and strengthen SAS's competitiveness. We look expectantly forward to being able to compete with full force on equal terms with our competitors. I would also like to take this opportunity to welcome all new employees at SAS Ireland to the SAS family.

#### SUSTAINABLE AVIATION

At the same time as we endeavor to increase SAS's competitiveness, we are well aware that the aviation industry must become even more sustainable. SAS takes its responsibility very seriously from a sustainability perspective. The long-term reduction of greenhouse gas emissions is a priority and, in the short-term, we aim to reduce CO<sub>2</sub> emissions by 20% per passenger kilometer by 2020 compared with 2010. Moreover, we are also striving to create possibilities for our customers to fly with significantly lower climate-changing CO<sub>2</sub> emissions by allowing them to upgrade the fuel used for their flight to biofuel.

The airline industry is in the midst of extensive change efforts and society needs to pull together to create the preconditions for accelerating the necessary transition. The introduction of national aviation taxes that do not differentiate based on the scope of the emissions and for which the revenues generated are not used for environmental improvements, is the wrong way forward. It would be different if the revenue was going to be used to support the airline industry's transition to sustainable travel, for example, by increasing the production of biofuel. These type of aviation taxes worsen the preconditions for investing in new technology and biofuel, which both contribute to materially decreasing climate-changing emissions. Aviation needs long-term and predictable controls to be able to continue to develop toward ever lower climate-changing emissions.

#### STRONGER FINANCIAL POSITION

As a result of targeted efforts to raise our profitability, SAS's financial position has gradually improved over the last few years. This was an absolute necessity given the considerable scope of SAS's need for investment in new aircraft and maturing loans. The hard work has delivered and has led to us being able to put in place a financing plan just after the close of 2016/2017. We completed the first step of the plan through a private placement of SEK 1.3 billion at the start of November 2017. Shortly thereafter, Moody's and Standard & Poor's upgraded SAS's credit rating. In conjunction with this, we were then able to issue a SEK 1.5 billion bond that immediately lowers our interest expense by slightly more than MSEK 55 moving forward.

We will, in the beginning of February, take the next step in recapitalizing SAS and start to redeem the preference shares. Moving forward, the aim is then to redeem the remaining preference shares through profits generated by operations. We will thereby create improved preconditions for increasing the return for holders of common shares and, in the next step, provide the Board with the prerequisites to allow the reintroduction of dividends to holders of common shares.

In conclusion, I would like to thank the capital markets and customers for the confidence shown in SAS. We are aware that this requires us to deliver on our promises and I can affirm that we take this extremely seriously.

I would also like to welcome you on board one of our more than 800 daily flights in 2018!

Stockholm, January 29, 2018

Rickard Gustafson  
President and CEO



# SUCCESSFUL YEAR DEMONSTRATES SAS' ABILITY TO FACE FUTURE CHALLENGES

SAS CEO and President, Rickard Gustafson, reports on a successful year, the progress that has been made and what challenges lie ahead for the company.

## 2018 was obviously a good year for SAS.

### What were the main reasons for this success?

It is very satisfying to report our strongest result in recent years – with a profit for the full year of just over SEK 2 billion before tax. Over 30 million passengers flew with SAS during the year, which demonstrates that our strategy ensures that we can succeed in a highly competitive market.

Our success is the result of a long-term effort to diligently execute our strategic direction and enhance our customer offering. This has involved developing our network to better adapt to seasonality and making significant upgrades, in areas such as aircraft interiors and lounges. We have also improved the productivity and efficiency of our operations, which resulted in cost savings of SEK 723 million during the fiscal year.

In reaching this result, I would also like to thank all our employees for their strong contribution. I am extremely grateful for the fantastic efforts made by our dedicated employees, particularly during the challenging summer period.

### What other significant events during the year would you like to highlight?

An important event during the year was our order of 50 new Airbus A320neo aircraft, which will ensure we have a single-type fleet by 2023. This will provide us with an operating model based on the market's most efficient aircraft.

In February 2018, we redeemed a majority of the preference shares for an amount of SEK 2.6 billion. In November 2018 we redeemed the remainder of the preference shares, for an amount of SEK 1.1 billion. This will improve the conditions for our ordinary shareholders to receive a good return on their investment going forward.

Significantly, the Norwegian government sold its remaining shares in SAS during the year, following over 70 years as a major SAS shareholder. I am grateful for their cooperation over the years and would like to clarify that the change in ownership does not in any way alter our strategic focus on Scandinavia in general, and Norway in particular.

### The SAS customer offering has focused on winning Scandinavia's frequent travelers. What progress has been made in 2018?

In order to stay relevant to our customers, we need to make sure that our offering exceeds their expectations. This includes where and when we fly, our booking capabilities, as well as our services on the ground and in-flight.

Based on these expectations, we ensured our network meets seasonal customer demands, including 29 new routes during the year. Furthermore, we established a new operating platform – SAS Ireland, with bases in London and Malaga – which complements our existing platforms by giving us the same preconditions as low-cost

competitors. This enables us to be more flexible in meeting seasonal demand and to compete on price sensitive routes.

Our EuroBonus loyalty program has been made even more attractive by building in more features that add customer value. This includes enabling members to use their EuroBonus points to book online within the Star Alliance network, and a new feature that allows points to be shared with family and friends. We also introduced opportunities to purchase tickets to concerts and other events, before they are released to the general public, thanks to our new collaboration with Live Nation.

We have increased the number of airports that offer fast track services, and have worked to make existing services faster and more efficient. During the year, we refurbished and enhanced the facilities at our flagship lounge at Copenhagen Airport.

In-flight, we became the first carrier in Europe to launch on-board high-speed WiFi, which has been greatly appreciated by our customers. 39 of our aircraft had high-speed WiFi installed during the year. We expect that our entire short-haul fleet will be upgraded in the coming 18 months.

Last but not least, sustainability and promoting more responsible and environmentally friendly operations are also an integral part of our customer offering.

### What progress has SAS made with sustainability during the year?

We have set a new target to reduce our total carbon emissions by 25% by 2030, which goes beyond International Air Transport Association targets. We estimate that around half of these reductions will be achieved through fleet renewal and other improvements, and the rest through the adoption of biofuels. By 2030, we aim to use renewable fuel on an amount of traffic which corresponds to our total domestic traffic.

Our aspiration to create a single-type fleet with fuel-efficient Airbus A320neo aircraft by 2023 is a crucial part of our efforts to reduce emissions. To help facilitate the large-scale development of biofuels, we signed an agreement with Preem to supply 10-12% of our total fuel demand by 2022. Other significant progress includes optimizing the amount of food and beverages loaded onto each flight – to reduce waste, aircraft weight and fuel consumption.

During the year, I joined the Nordic CEOs for a Sustainable Future platform, which will enable us to share knowledge and cooperate with like-minded companies and engage with Nordic Prime Ministers on sustainability topics. We also continue to be a signatory of the United Nations Global Compact, which demonstrates our alignment with universal sustainability principles.

## “Sustainability is an integral part of our business, and affects every decision we make.”

Richard Gustafson, President and CEO

### What is your message to someone who avoids flying due to the climate impact of aviation?

Aviation enriches society. Without aviation we wouldn't have as many globally successful Scandinavian companies, and I think the world is a better place if people can meet and create more understanding and acceptance of different cultures.

However, the fact remains that all commercial aircraft today have jet engines that create greenhouse gas emissions. We acknowledge this, and we take this seriously by working to move as quickly as possible to a more sustainable future. I think technology will make zero-emission air travel possible in the future. But in the meantime, we are doing everything we can to reduce our emissions – including new aircraft, efficient operations, reducing aircraft weight and investing in biofuel. These are the most tangible things we can do here and now, which ultimately results in step-by-step reductions in our emissions.

However, we feel the industry is moving too slowly to reduce aviation emissions. We want to drive positive change in the industry and this is why we are establishing tougher and more bold objectives. As an example, we have established the biofuel partnership with Preem, and engaged with politicians through the Nordic CEO platform.

### Digitalization provides a great opportunity for all business today. What are the implications for SAS?

For our customers, digitalization enhances our services, for example by providing travel information in real time to promote smoother journeys or offering high-speed WiFi onboard. It also offers us the ability to better interact with our customers.

In our operations, digitalization is making a huge difference in promoting efficiency. Technology is increasingly used to enhance our planning capabilities through the greater use of data, and for example in predictive aircraft maintenance.

For our employees, digitalization enables them to do their jobs more effectively. Providing our crew and ground handling staff with mobile devices has enabled greater collaboration, as well as access to real-time information and documentation on cloud-based IT platforms. This enables a more personalized service to our customers. In our development to become more sustainable, digital services such as AI, will provide new possibilities. Digital tools also give our employees opportunities to manage their shifts – to ultimately help them find a better work-life balance.

### Despite a strong year financially, what challenges lie ahead and how will you deal with them?

Even though we have had a successful year, the market is constantly changing, and we cannot rest on our laurels. Following increased market capacity this winter, the total capacity is expected to exceed customer demand in 2019. Unpredictable oil and jet fuel prices look set to continue, along with the volatile Swedish krona. Geopolitical uncertainty from Brexit and international trade disputes, may dampen the global economy.

But we have navigated our way through difficult periods before, and we have confidence in our strategy to further develop our customer offering, create an efficient operating model and strengthen



the capabilities of our people. Digitalization and sustainability are the two fundamental themes that will continue to underpin all three of our strategic priorities – to help us overcome challenges and create new opportunities.

I would also like to reiterate the importance of our employees in our ability to overcome challenges and succeed in the future. Their customer passion, personal commitment and dedication in everything they do will continue to be the foundation for our success.

## 7.1.3 2019

# POSITIVE REVENUE DEVELOPMENT IN A CHALLENGING YEAR

Despite a challenging year, SAS delivered a positive full-year result thanks to an attractive customer offering, a robust operational performance and enhanced revenue generation.

### How would you summarize 2019?

We were able to show that we continue to deliver on our strategy and made progress within several areas during the year. For example, our strong and improved customer offering led to an increase in unit revenues and passenger yield. In addition, the number of EuroBonus members increased 0.5 million to 6.1 million during the year, which contributed to a 5% increase in ancillary revenues.

On the other hand, we faced substantial challenges such as unfavorable currency movements, increased fuel costs and a labor conflict. All of which impacted SAS negatively and made our full-year earnings decline MSEK 1,350, which of course is unsatisfactory.

### Why would you say aviation is important?

It fulfils an extremely important function in society – connecting businesses, people and cultures in a time-efficient way. I believe that aviation is a foundation for value creation, job security, innovation and development.

### How is the work with sustainability progressing?

We have further accelerated our sustainability efforts throughout the year. We phased in seven new Airbus 320neo aircraft during 2019 and we reached a 34% completion rate for our fleet renewal program at the end of the fiscal year. The new and technically advanced Airbus aircraft we are phasing in, reduce carbon emissions by 15–30% compared to aircraft of the previous generation that are being replaced.

We also made progress in reducing the weight of our aircraft and thereby fuel consumption. For example, by further developing our meal pre-ordering services, renewing cabin interiors with light-weight materials and switching to light-weight containers in our Cargo operations.

We continued our efforts to increase the supply and usage of Sustainable Aviation Fuel (SAF), such as biofuel. Altogether in FY19, we sourced 455 tonnes and also made it easier for our customers to add biofuel to their SAS ticket, in addition to the volumes SAS is already using. However, for SAS to receive the quantities needed and at a competitive price, it will require a large-scale production of SAF, preferably in Scandinavia to reduce transportation related CO<sub>2</sub> emissions.

SAS is also taking part in a number of research and development projects – for example with Airbus – regarding the next generation of aircraft with lower or even zero emissions. In the interim before such aircraft are available, sustainable aviation fuel such as biofuel is key to ensure a step-change reduction in emissions from the airline industry. Already today, it is technically possible to include up to 50% sustainable aviation fuel in our aircraft.

The access to air travel means that Scandinavian companies can prosper. It gives them the possibility to stay in Scandinavia, instead of moving their business to other countries, and still have access to global customers. It also means that foreign businesses can locate their operations in Scandinavia.

Traveling also enriches our lives. It's fantastic to discover new places, experience other cultures and to be exposed to new ideas.

However, for the future of aviation, we and the whole industry have a big responsibility to find a path toward a more sustainable future. This is an existential issue and we at SAS want to lead the way. Therefore, we work hard to reduce our climate impact and emissions, and are making a substantial investment in the most fuel-efficient aircraft fleet on the market.

We have set an ambitious target for 2030 to reduce our emissions 25% compared to the base year 2005, and in 2019 we continued to make progress, reducing emissions 2.4%.

For the emissions that we can't eliminate with current technology, we continue to carbon offset for the SAS tickets of EuroBonus members, youth passengers and staff. During the year, we compensated for 32% of our total passenger-related CO<sub>2</sub> emissions.

### What improvements to the customer offering would you like to highlight?

During the year, we launched 25 new routes and nine new destinations to adapt our network to customer demand. New aircraft were phased in with new features to make traveling more comfortable and sustainable. We have finalized the upgrade of our cabin interior, and our customers could enjoy high-speed WiFi access on 60 of our short-haul aircraft.



Aviation is a foundation for value creation, job security, innovation and development.



Rickard Gustafson, President and CEO.

“Our determined work toward more sustainable air travel also attracted customer attention and an increased willingness to choose SAS.”

We further improved our ground service offering. 21 new fast tracks were opened, and we continued our work to make existing services faster and more efficient. We also continued to equip our staff with tablets to more quickly and directly assist our customers.

We added more features to our EuroBonus loyalty program and introduced Lifetime Gold Membership to make it even more attractive for our most loyal customers. We also added priority boarding for friends and family of Gold and Diamond members and the ability to collect and share points among family and friends.

Our determined work toward more sustainable air travel also attracted customer attention and an increased willingness to choose SAS. From the beginning of February, we also introduced carbon offsetting on all SAS tickets booked with an attached EuroBonus number.

Last but not least, we increased the punctuality of our operations by 2.6 percentage points. Altogether our efforts were reflected in the SAS Customer Satisfaction Index, which increased by 2 points to 72.



### How would you describe the operations during the year?

We have delivered on several initiatives aimed at improving operations throughout the year. We optimized network redundancies and increased the availability of spare aircraft. We also recruited more staff to our operations on the ground and in technical maintenance. I'm pleased to see that the investments made were reflected in an improved operational robustness where punctuality increased, and regularity remained at high levels.

To enable easier and faster rebooking in the event of traffic disturbances, we introduced new digital tools in 2019 to more effectively assist affected passengers and thereby also reduce costs for refunds and claims.

During the seven-day pilot conflict, all of our investments and initiatives were put to test during an extreme level of traffic disruptions. Although I would have preferred to avoid the disruption, I'm pleased to see



The new fleet lowers fuel consumption and thereby CO<sub>2</sub> emissions.

## “The investment in a single-type fleet continues and will bring significant benefits to our operations.”

that proper planning, digital investments and engaged employees made a significant difference for our customers during the strike.

In terms of increased efficiency, we delivered on our target of SEK 0.9 billion set out for the year. The remaining SEK 0.6 billion of the total SEK 3 billion will be delivered in the next fiscal year, according to plan.

### What do you see when looking ahead?

The economic outlook continues to be uncertain and a slowdown in key economies would impact customer demand negatively. The continued weakness of the Swedish and Norwegian krona against the US dollar and the Euro also remains a challenge. When looking ahead, we foresee that capacity growth will be lower than what we have seen in recent years, at the same time as customer demand is also expected to slow down. We are also mindful of the increased customer awareness of aviation's impact on the environment.

The industry has faced a number of unfortunate bankruptcies in recent years. A clear signal that carriers must continue their efforts to further improve customer offerings and efficiencies.

To meet these challenges, we at SAS must continue our transformation. We have begun working with the next

phase of initiatives to secure a long-term sustainable and profitable business.

The investment in a single-type fleet continues and will bring significant benefits to our operations, for example with reduced stand-by levels, training and maintenance costs. The new fleet also lowers fuel consumption and thereby CO<sub>2</sub> emissions.

We accelerate our Lean and digitalization efforts, which will increase the automation of administrative tasks and reduce overhead costs. We will also benefit from improved asset and crew utilization with new system and planning processes that will help us to further enhance our strong operational robustness and reduce costs.

Our operating model also needs to be further developed. Rightsizing the fleet is crucial from a profitability perspective, but it is also an important part of our journey toward a more sustainable future. Our older 120–150 seat aircraft serving the mid-size segment need to be replaced in the next few years. But we have to make sure that the benefits of single-fleet operations on all platforms remain intact and that all our production units have the prerequisites to compete effectively.

The plan for the coming years comes with a substantial long-term efficiency improvement of SEK 1.5–2.0 billion by 2023. Some of our initiatives will benefit us in 2020, while others lay the foundation for increased efficiency in the years to come.

To conclude, I would like to convey my sincerest thanks to all the employees, customers, investors and partners who have been with us during the year and look forward to an exciting 2020!



## 7.2 Bilaga 2 - Lufthansa VD-ord

### 7.2.1 2017

#### The Executive Board Deutsche Lufthansa AG



**HARRY HOHMEISTER**

Member of the Executive Board  
Hub Management

Born in 1964, diploma in commercial air transport, Executive Board member since 2013, with the Lufthansa Group since 1985

**DR BETTINA VOLKENS**

Member of the Executive Board  
Corporate Human Resources and Legal Affairs

Born in 1963, lawyer, Executive Board member since 2013, with the Lufthansa Group since 2012

**CARSTEN SPOHR**

Chairman of the Executive Board  
and CEO

Born in 1966, industrial engineer, Chairman of the Executive Board and CEO since 1 May 2014, Executive Board member since 2011, with the Lufthansa Group since 1994

**ULRIK SVENSSON**

Member of the Executive Board and  
Chief Financial Officer

Born in 1961, B.Sc. in Economics, Executive Board member since 2017, with the Lufthansa Group since 2017

**THORSTEN DIRKS**

Member of the Executive Board  
Eurowings and Aviation Services

Born in 1963, chartered engineer, member of the Executive Board since 2017, at the Lufthansa Group since 2017

## Ladies and gentlemen,

The Lufthansa crane that has always symbolised our brand celebrates its 100th anniversary in this year. Such a jubilee presents a good opportunity to reflect on the past and to look into the future.

Behind us lies a long, often varied and always highly eventful past, which has been defined by continuous growth and our aspiration to combine tradition and innovation. We have driven change at all times and simultaneously held on to tried and tested practices.

We took the 100-year anniversary of the crane as the opportunity to freshen up our image. This is perhaps the most visible sign of modernisation at the Lufthansa Group.

In accordance with this, in 2017 we concluded the most successful year in the history of the Lufthansa Group. Never before as many passengers have flown with our Group's airlines and never before have we generated as much revenue from special and express freight. Never before has Lufthansa Technik serviced as many aircraft and never before has our catering company LSG prepared as many meals. All this makes us confident that we have set the Lufthansa Group on the right course.

That is particularly important because our industry is currently undergoing a process of comprehensive structural change. Weaker competitors are leaving the market and the long overdue consolidation that is so important for the industry is making progress. Competition is changing significantly, particularly in the Lufthansa Group's home markets. That will be to the long-term benefit of our passenger airlines. The main drivers of the very good earnings performance last year were, on the one hand, the increased demand for flights. The year before, terrorist attacks in Europe and strikes at Lufthansa German Airlines lead to fewer bookings and lower earnings. On the other hand, we have continued to reduce our unit costs, despite rising unit revenues at the airlines.

The result is something we can be proud of: revenue went up by 12 per cent to more than EUR 35bn. Adjusted EBIT, our main performance indicator, climbed by around 70 per cent to approximately EUR 3bn. Adjusted ROCE, the return on capital employed, improved by 5 percentage points to 12 per cent. This means the Lufthansa Group created value of EUR 1.8bn after covering its cost of capital. These are all new records, too.

At the same time free cash flow doubled to EUR 2.3bn. The equity ratio improved by around 6 percentage points to 26.5 per cent. This was despite the fact that we invested EUR 3bn, around a third more than the previous year.

We view this very positive economic development not as a target, but as a starting point. These successes enable the Lufthansa Group to tackle the challenges ahead from a position of strength. We want to play an active role in the consolidation of the industry in Europe. And of course we want to keep investing in the product and the fleet, in order to justify our premium positioning over the long term. At the same time, we want to cut unit costs by 1 to 2 per cent every year.

Continuous quality improvements do not rule out cost reductions, as can be seen impressively at Lufthansa German Airlines, which was declared a Five Star Airline last year, the highest level of quality in the industry, despite ongoing cost-cutting and efficiency measures. Against this background we intend to continue last year's successes and press ahead with the strategic progress to which all our business segments contributed last year.

Due to the positive operating performance, the Supervisory Board and Executive Board of Deutsche Lufthansa AG propose in line with the existing dividend policy to distribute a dividend of EUR 0.80 per share for the 2017 financial year, which is 60 per cent more than the previous year. With a distribution of 2.6 per cent based on the closing share price for the year, this means that the Lufthansa Group is again one of the companies with the highest dividend yields in the German DAX index.

Ladies and gentlemen, we see our performance over recent years as a motivation to pursue the course we have set. Our strategic decisions and our chosen path of consistent modernisation have paid off, particularly in the context of structural change in the industry. The original goal of staying competitive, investing steadily, and also being able to grow the business as a result, has now taken on a shaping role in the rapidly advancing process of consolidation in Europe. In many parts of the Company we make targeted investments in future growth again.

The backbone of our Company's success is always the employees at our businesses, who are implementing these changes with courage and determination. They are what makes the Lufthansa Group so strong and successful. And because these successes are always the result of teamwork, we are presenting the whole Group Executive Committee in this year's report, that is the Executive Board of Deutsche Lufthansa AG and the CEOs of the major subsidiaries. Together we will lead the Lufthansa Group forward – with the aim of remaining the number one for our shareholders, customers, employees and partners.

Please continue to give us your trust and your support!

Frankfurt, March 2018



Carsten Spohr  
Chairman of the Executive Board and CEO of Deutsche Lufthansa AG

## 7.2.2 2018



**Harry Hohmeister**  
Member of the  
Executive Board  
Chief Commercial  
Officer  
Network Airlines

Born in 1964,  
diploma in commercial  
air transport,  
Executive Board  
member since 2013,  
with the Lufthansa  
Group since 1985

**Ulrik Svensson**  
Member of the  
Executive Board  
Chief Financial  
Officer

Born in 1961, B.Sc.  
in Economics,  
Executive Board  
member since 2017,  
with the Lufthansa  
Group since 2017

**Carsten Spohr**  
Chairman of the  
Executive Board  
and CEO

Born in 1966,  
industrial engineer,  
Chairman of the  
Executive Board  
and CEO since  
1 May 2014,  
Executive Board  
member since 2011,  
with the Lufthansa  
Group since 1994

**Bettina Volkens**  
Member of the  
Executive Board  
Corporate Human  
Resources and  
Legal Affairs

Born in 1963, lawyer,  
Executive Board  
member since 2013,  
with the Lufthansa  
Group since 2012

**Detlef Kayser**  
Member of the  
Executive Board  
Airline Resources  
& Operations  
Standards

Born in 1965,  
Aerospace engineer,  
Executive Board  
member since 2019,  
with the Lufthansa  
Group since 2016

**Thorsten Dirks**  
Member of the  
Executive Board  
Eurowings

Born in 1963, chartered  
engineer, member of the  
Executive Board since  
2017, at the Lufthansa  
Group since 2017

## Ladies and gentlemen,

Last year at this time we talked about the 100th anniversary of our brand symbol, the crane, which coincided with the most successful year in our Company's history.

By refreshing our brand image, we have begun a new chapter in the history of the Lufthansa Group. The modern design embodies our combination of tradition and innovation and underlines our aim of setting standards in our industry.

In 2018, our financial results fulfilled this aim: The Lufthansa Group was one of the few companies in the sector to have achieved the targets set at the start of the year. Despite numerous challenges, the result was almost on par with the previous year. Integration costs at Eurowings in connection with the takeover of significant parts of Air Berlin, irregularities in flight operations and much higher fuel costs added up to a massive financial burden. Profitable growth and efficiency gains nevertheless enabled us to compensate for most of these adverse effects.

Network Airlines performed particularly well in this difficult environment. The results of Lufthansa German Airlines and SWISS broke new records. The Logistics, MRO and Catering segments all beat their previous year's results too.

Our appreciation of these good figures is clouded, however, because 2018 was an ambivalent year. We did not always live up to our premium promise to our customers, and disappointed many of our passengers with delays and flight cancellations. The entire air transport industry – from the airlines to airports and air traffic control – revealed operating weaknesses last year as a result of disproportionate growth in air traffic. We reacted promptly and are working with our partners to find good, fast solutions for our customers.

Our contribution consists of a whole bundle of measures: We are drastically increasing the number of reserve aircraft and recruiting more than 600 additional employees to ensure stable processes. We are building more slack into flight timetables and extending ground times to prevent delays from rippling across the whole day. And above all we are paying great attention to improving communications with our customers, in order to give them full and timely information when their flight does not go as planned. Altogether we have defined more than 400 individual measures, which are the responsibility of the specially introduced Executive Board function for Airline Resources & Operations Standards.



All this is intended to encourage our customers to refocus on what sets us apart from our competitors: our high-quality product, which in Europe at least has no equal. In future, we want to give our passengers even more individual service in order to represent their personal needs even better. It starts with little things that betoken a premium experience in a given situation, but also includes innovations that will set new standards in our market segment.

This includes the newly developed Business Class that we will be installing in the new Boeing 777-9s in the coming year, for which we are the launch customer. It will be the most spacious and individual Business Class that we have ever had on our long-haul routes. The renewal of the fleet is having a positive impact on the Lufthansa Group in many other ways too. A 20% cut in fuel consumption enables us to sustainably reduce CO<sub>2</sub> emissions and costs.

In direct traffic, we want to make Eurowings what we already are with our Network Airlines: the leading European airline in its segment. 2018 was an extremely difficult year for Eurowings, because it had to deal with an unprecedented growth spurt in a very short period of time. Now that the integration is complete, flight operations have to become more reliable and more stable again in order to improve customer satisfaction. This should also increase profitability at Eurowings, because we are simplifying structures and processes that in some cases became extremely complex in the course of the takeover.

Ladies and gentlemen, our airlines are leaders in Europe's strongest markets. This has also put us in a strategic position for future profitable growth. Brexit, trade conflicts and the impending downturn in the global economy mean that the outlook for us and our industry is subject to some uncertainties. But the long-term demand for air travel will continue to rise, regardless of the ups and downs of the global economic cycle. This growth is increasingly coming up against the limits of existing infrastructure, as we experienced painfully last summer. Smaller airlines and new entrants to the market will find it more and more difficult to compete under the current circumstances. As the market leader, we will benefit from this consolidation. We are therefore confident that we will be able to continue increasing the value of our company going forward. The title of this year's annual report, "Striving for excellence", puts it very well: We want to set standards in our industry – for the good of our shareholders and all our stakeholders.

We would be pleased if you would continue to accompany us on this journey.

Frankfurt, March 2019



Carsten Spohr  
Chairman of the Executive Board and CEO of Deutsche Lufthansa AG

## 7.2.3 2019



From left:

**Detlef Kayser**, Member of the Executive Board, Airline Resources & Operations Standards. Born in 1965, Aerospace engineer, Executive Board member since 2019, with the Lufthansa Group since 2016.

**Thorsten Dirks**, Member of the Executive Board, IT, Digital & Innovation. Born in 1963, chartered engineer, member of the Executive Board since 2017, at the Lufthansa Group since 2017.

**Christina Foerster**, Member of the Executive Board, Customer & Corporate Responsibility. Born in 1971, B. Sc. Hotel Administration, MBA, member of the Executive Board since 2020, at the Lufthansa Group since 2002.

**Carsten Spohr**, Chairman of the Executive Board and CEO. Born in 1966, industrial engineer, Chairman of the Executive Board and CEO since 1 May 2014, Executive Board member since 2011, with the Lufthansa Group since 1994.

**Ulrik Svensson**, Member of the Executive Board, Chief Financial Officer. Born in 1961, B.Sc. in Economics, Executive Board member since 2017, with the Lufthansa Group since 2017.

**Michael Niggemann**, Member of the Executive Board, Corporate Human Resources and Legal Affairs. Born in 1974, lawyer, Executive Board member since 2020, with the Lufthansa Group since 2007.

**Harry Hohmeister**, Member of the Executive Board, Commercial Passenger Airlines. Born in 1964, diploma in commercial air transport, Executive Board member since 2013, with the Lufthansa Group since 1985.

## Ladies and gentlemen,

2019 was another demanding year for the global airline industry. Slower economic growth worldwide, trade disputes, uncertainty surrounding Brexit and overcapacities – especially in the German market – and the resulting price erosion also affected the performance of the Lufthansa Group.

Despite these difficult conditions, we can point to some successes: we have reduced our unit costs for the fourth year in succession. Lufthansa German Airlines and SWISS performed well on long-haul routes. This is also reflected in our passenger numbers, which reached new records. The comprehensive turnaround plan for Eurowings is already having an effect, and we are pleased to have been able to make further improvements to our market position in Germany, despite competition from low-cost carriers. Lufthansa Technik again made a significant contribution to group earnings in 2019. And, not least, the LSG group improved its earnings, in spite of the uncertainty related to the sale of its European business. Altogether we met the targets for 2019 which were revised at the end of the first half-year – Adjusted EBIT came to EUR 2,026m and the Adjusted EBIT margin to 5.6%.

We are not satisfied with that, but the success of the measures initiated in 2019 confirms our intention to work even harder on the further development of the Group. We have set ourselves the goal of safeguarding and strengthening our long-term market position as the leading European airline group through profitable growth. CREATING SUSTAINABLE VALUE – for our shareholders, customers, employees, and for society and the environment – is our aspiration and thus also the title of this year's annual report.

In this context, we accelerated the strategic transition of the Lufthansa Group from an aviation group to an airline group in 2019. By selling the European business of the LSG group, we are separating ourselves from an operating segment that only has minor synergies with the airlines. We are maintaining close links to the LSG group, however, by signing a long-term catering contract and thus ensuring that the in-flight catering experience is still of the highest quality under the new owner, gategroup.

With a focus on our airlines, we continued to modernise the fleet in the reporting year and introduced innovative products and services. This strengthens our premium positioning and enables us to offer our customers a high-quality travel experience. The repeated confirmation of our Five-Star rating from Skytrax underlines the success of our quality offensive.



The restructuring of the Executive Board in terms of responsibilities and individuals also reflects our concentration on the core business segment. In the new Commercial Passenger Airlines function, Harry Hohmeister is now responsible for the commercial activities of all the passenger airlines in the Lufthansa Group. Thorsten Dirks is now responsible for the new IT, Digital & Innovation function. We are all looking forward to working with Christina Foerster and Michael Niggemann, who have moved up to the Executive Board. Michael Niggemann is now in charge of Corporate Human Resources and Legal Affairs, as the successor to Bettina Volkens. The appointment of Christina Foerster to the new Customer & Corporate Responsibility function strengthens our focus on the customer and establishes social and environmental responsibility at the highest level of the Company.

Although only some 3% of global anthropogenic CO<sub>2</sub> emissions are the result of air traffic, we feel a growing responsibility to minimise the environmental impact of flying. To this end we have developed a comprehensive strategy consisting of measures with both an immediate and a long-term effect. They range from the continuation of our fleet renewal and different remuneration options through to support for the production of alternative fuels. Sustainable economic success is a prerequisite for all these investments, also for our social commitments. We therefore have to ensure that all the operating segments earn their cost of capital. With this aim in mind, we launched wide-ranging programmes in 2019 to safeguard earnings and cut costs at Austrian Airlines, Brussels Airlines and Lufthansa Cargo.

The beginning of 2020 has been difficult – the spread of the coronavirus and the resulting drop in demand for flights are putting immense pressure on us. We are addressing this challenge by adjusting our flight capacity flexibly to lower demand and cutting costs in all areas. In view of this exceptional situation and to further reinforce the balance sheet, we have decided to make a proposal at the Annual General Meeting not to pay a dividend for the financial year 2019. But we do not intend to lose sight of the Group's long-term strategy. We will continue to work to add value for you, our shareholders, by maintaining a balance between the interests of all stakeholders – shareholders, customers, employees, society and the environment. We on the Executive Board will dedicate ourselves wholeheartedly to this task.

We would be pleased if you would continue to accompany us on this journey.

Frankfurt, March 2020



Carsten Spohr  
Chairman of the Executive Board and CEO of Deutsche Lufthansa AG



A central element of the Ryanair customer experience, apart from low fares, is our on-time flights. Our punctuality fell by 2% in the fiscal year 2017 to 88%. This was largely due to repeated Air Traffic Control (“ATC”) staff shortages and strikes during H1, and some unusually adverse weather in Q3. We continue to campaign with our partners in A4E (Airlines for Europe) to encourage the European Commission to take action to ameliorate the effects of national ATC strikes on overflights in Europe. In March 2017, a series of unjustified ATC and airport strikes caused almost 560 Ryanair flight cancellations and the loss of over 100,000 customers’ bookings. This type of disruption to our customers’ travel and holiday plans is unacceptable, and while people have the right to strike, tiny unions with disproportionate power, such as air traffic controllers, cannot be allowed to repeatedly close the skies over Europe. If a French air traffic controller (for example) wishes to go on strike, he should be free to do so, but this should not allow him to disrupt flights which are not arriving or departing in France. Aircraft which are overflying France (say from the UK to Spain or from Italy to Ireland) must be allowed to operate, even during national air traffic control strikes.

Punctuality	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
FY16	91%	91%	90%	90%	90%
FY17	87%	89%	87%	88%	88%

### Our People

Last year Ryanair created 1,500 new jobs as our headcount grew to 13,000 highly skilled aviation professionals. We were pleased to promote more than 900 team members to senior positions. Our Ryanair Labs team has grown to over 350 by recruiting new development talent in Travel Labs in Wrocław, and we opened a third Labs development site in Madrid which we hope will grow to over 200 digital professionals over the next two years. We have raised our traffic target from 180m to 200m annually by 2024 which will see us create a further 8,000 jobs directly in Ryanair, while sustaining more than 150,000 jobs indirectly at airports all over Europe.

In April, the European Court of Justice (“ECJ”) issued a positive ruling in the A-Rosa social tax case which – although it does not involve Ryanair directly – clarifies the social tax status of international transport workers. This now allows Ryanair to return to the French courts to recover the unlawful double-charges (approximately €15m) wrongly imposed on us and our people by the French authorities. The A-Rosa ruling should also finally end cases by the Italian authorities who have, like the French, sought to ignore validly issued Irish E101/A1 certificates and sought to double-charge social taxes which have already been properly paid in Ireland by our crews under EU law.

Our people remain one of our most important assets, and we continue to invest heavily in recruitment and training so that we recruit not just the best available talent but also train them to the highest possible standards, both professionally and in the delivery of the Ryanair customer experience, while we bring low fare competition and choice to all markets across Europe.

### Our Aircraft

During the year to March 2017 we took delivery of 52 new Boeing 737-800NG aircraft with a further 14 delivered in April and May. All these deliveries have been fitted with new Boeing “Sky” interiors, and have received universally positive feedback from our customers who are enjoying the brighter, roomier interiors, the additional capacity of the hatbins, and the significant increase in seat pitch delivered by our more comfortable slimline seating. Shortly after year end, we increased our firm orders for the Boeing 737-MAX-200 series aircraft by 10 units, 5 of which will deliver in spring 2019 and 5 in spring 2020. This increases our “Gamechanger” order book to 110 firm and 100 options for delivery during the period from 2019 to 2023.

We have in recent months extended the leases on 10 aircraft which were due to be returned to lessors in 2018 and 2019. These aircraft, together with the 5 new “Gamechanger” deliveries in spring 2019 will address some temporary capacity shortages in S19 and allow us to maintain a consistent rate of growth through FY20.

We continue our dialogue with Boeing, and if additional opportunities arise in the near term to add to our existing orders, then we will work with them to identify and capitalise on these mutual opportunities. We want this capacity to keep fares low while exploiting growth opportunities that will inevitably arise as some of Europe’s legacy carriers restructure, most notably at present in Italy, Germany and Scandinavia.

## Our Environment

The entire team in Ryanair is committed to doing everything we can to reduce our impact on the environment. This is why we have invested billions of euro to acquire new aircraft which carry more passengers while burning less fuel, with lower noise and NOX emissions. Our current fleet of B737-800NG aircraft have reduced our fuel consumption per passenger by 45% and our noise footprint by 86%. We are very excited by the new Boeing 737-MAX-200 "Gamechanger" aircraft which will reduce fuel consumption per passenger by another 16% and further reduce noise emissions by 40%.

Ryanair has been independently verified as Europe's greenest, cleanest airline. Our commitment to the environment does not end at aircraft, but extends to all other facilities. In our offices and hangar premises we are maximising the use of solar power, LED lighting and recycling programs. We continue to invest heavily in electronic communications and digitalisation as a way of reducing the paper involved in ticket processing and travel. Ryanair was the first airline to move from travel agency ticket distribution to all internet ticketing, and we have now moved to mobile boarding passes and cut checked in baggage processing to reduce our impact on the environment. In Ryanair we are working hard to bring the people of Europe together with low cost air travel, and we are committed not just to reducing the cost of air travel, but also its impact on our environment and on future generations.

## Airline efficiency rankings

Some airlines are much more successful at optimizing efficiency than others. This study is far from the first to rank airlines on sustainability, but few predecessors have accounted for passenger volumes and all five efficiency drivers to provide as accurate a rating on real-world emissions per passenger per mile.

Among the 20 largest airlines by passenger volume, the cleanest, Ryanair, uses barely more than a third the fuel to transport its average passenger one mile compared to the least efficient. From a business perspective, as from an environmental one, this is nontrivial - higher efficiency is a boon that allows airlines to pass financial and environmental savings on to their customers.

### OVERALL INDUSTRY



Source: Brighter Planet Air Travel Carbon and Energy Efficiency Report

## Brexit

We remain worried at the continuing uncertainty which prevails over the terms of the U.K.'s departure from the EU in March 2019. While we continue to campaign for the U.K. to remain in the EU Open Skies agreement, should they choose to leave, then it is incumbent on the U.K. to negotiate a bilateral aviation agreement with the EU27 before September 2018 so that we and all other airlines can operate our S19 schedules to/from the U.K. without disruption. We fear that should the U.K. leave Open Skies, there may not be sufficient time, or goodwill on both sides, to negotiate a timely replacement bilateral, and this could result in a disruption of flights between the U.K. and Europe for a period of months from April 2019 onwards.

Our initial discussions with the U.K. government do not suggest that they realise the urgency of this problem. Airlines would like clarity on this issue before we publish S19 schedules in Q2 of 2018, but if we do not have certainty as to the legal basis for the operation of flights between the U.K. and the EU by September or October 2018, then we will have no choice but to begin cancelling flights to and from the U.K. (and moving some or all of our U.K. based aircraft to Continental Europe) from April 2019 onwards. As always in Ryanair we remain flexible, and if a 'Hard Brexit' results in a period of disruption to flights from April 2019 onwards, then we will avail of this opportunity to speed up our growth across Continental Europe where we have greater demand for our low fare growth than we can cater for

with our current aircraft deliveries. During this period of uncertainty, we will continue to pivot our growth away from U.K. airports and are basing all of our new aircraft deliveries at EU airports for the coming 12 months.

#### **Our Shareholders**

Last year has been a rewarding one for our shareholders. We delivered share buybacks of just over €1bn during the 12 months, and in May 2017 we announced another €600m share buyback. The benefit of our buyback program can be demonstrated by the fact that over the past 8 years we have bought and retired some 22% of Ryanair's equity at an average price of circa €8.50 compared to a current share price of over €18.

Over the last 12 months Ryanair's shares have risen from just over €11 in July 2016 to over €18 in July 2017. We remain committed to continuing to deliver superior returns to our shareholders, even while we lower fares, deliver better value and an improved experience to our customers.

We hope that shareholders will continue to enjoy superior returns on their investment over the coming year as we strive to grow our low fare model, safely, in the best interests of our customers, our people and our shareholders.

Thank you for your continued support.

Michael O'Leary  
Chief Executive

## 7.3.2 2018

### Chief Executive's Report

Dear Shareholders,

We are pleased to present Ryanair's 2018 Annual Report. Over the past year we grew traffic 9% to 130m guests, by once again cutting fares (down 3%), and saving our guests over €150m. More importantly, we reduced unit costs by 1%, so even at these lower prices, profit after tax (PAT) grew 10% to a record of €1.45bn, a net margin of 20%. This was a creditable performance by a robust business model in a difficult trading environment caused by overcapacity in Europe, weaker fares, rising fuel prices, and the recovery from our September 2017 pilot rostering failure. Despite these headwinds, we grew our load factor to an industry-leading 95%, concluded new 5 year pay deals with most of our pilots and cabin crew, and returned over €800m to shareholders via share buybacks.

#### September 2017 Pilot Rostering Failure

In September 2017 we suffered a systemic failure in our pilot rostering function which led to rosters being issued up to 4 weeks in advance with some 4% of duties uncovered. The principal cause of this breakdown was an early 2017 agreement with the IAA to implement a 9 month transition period to move from a fiscal FTL (flight time limitation) year ending in March 2017 to a calendar FTL year commencing on January 1, 2018. To achieve this transition, an exceptional volume of "month-off" annual leave was allocated in September and October leaving some 2% of our daily scheduled flights uncovered.



The only way to fix this failure, and protect the remaining 98% of our schedules, was the deeply regretted decision to cancel 2,000 of the 130,000 flights scheduled in September and October. This leave shortfall should have been addressed by slightly increasing pilot recruitment during the first half of 2017 (a year when we hired just over 1,000 pilots). It was a planning failure for which we sincerely apologise, especially to customers whose flights were delayed or cancelled. They all received their full EU261 compensation as well as a free flight voucher. We replaced the entire rostering management team, we doubled the headcount in the department and we invested heavily in new management in our Operations department. We grounded 25 aircraft for the Winter schedule so that we could clear all annual leave in 2017 and allocate more than 40% of 2018 total annual leave requirement in the first quarter.

We implemented a series of initiatives to make Ryanair more attractive to pilots and cabin crew, including a 20% pay increase under 5 year pay agreements which makes our pilots significantly better paid than competitor (Norwegian & Jet2) B737 pilots; we cut training/bonding costs for new pilot and cabin crew recruits, and we announced we would recognise trade unions in December 2017. We have made good progress with these union discussions and have signed recognition agreements with pilot unions in Italy and the UK, and cabin crew unions in Italy, Germany and the UK. Progress is slower in other, smaller, markets where some unions have made unreasonable demands that would damage our low fare model. We hope to conclude more recognition agreements shortly but cannot rule out occasional industrial action which may occur in Summer 2018 as we will not compromise either our low fare model or our efficiency.

#### European ATC Staff Shortages & Strikes

Repeated ATC staff shortages (mainly in Germany and the UK), and strikes (primarily in France) are causing widespread damage to all airline schedules this Summer. Europe's ATC performance considerably lags behind that of the US where there is only one ATC provider, compared to 37 national providers in the EU. In the USA 18% fewer air traffic controllers handle 56% more flights with fewer delays and almost no strikes. In European ATC there are two admin. staff per air traffic controller compared to just one in the US. US air traffic controllers on average handle just over 1,010 flights p.a. compared to just over 530 flights p.a. for an EU air traffic controller. This dismal productivity of Europe's ATC must be improved if "openskies" is to have any credibility.



EU VS. US ATC PRODUCTIVITY	EU 	USA 
Area (m km2)	11.5	10.4
No. ATC airports	415	517
<b>No. ATC flights</b>	<b>9.8M</b>	<b>16.3M</b>
Ave. length of flight (nautical miles)	575	524
No. ATC providers	37	1
<b>No. Air Traffic Controllers (ATCO's)</b>	<b>18,300</b>	<b>15,100</b>
Total ATC staff	56,300	31,500
Overhead staff to ATCO	2:1	1:1
<b>No. flights per ATCO p.a.</b>	<b>535</b>	<b>1,010</b>

Source: Eurocontrol study

Summer 2018 will be the worst ever for Europe ATC services. French ATC went on strike for 9 of the 13 weekends during April, May and June, leading to thousands of cancelled flights. On a daily basis, this Summer, Ryanair's first wave of departures are being repeatedly delayed by ATC staff shortages, mainly in UK, France, Germany and Greece. The German ATC Karlsruhe base is more than 50 air traffic controllers short of the target required to handle the volume of flights it is being paid to handle, and when it cannot cope, these flights are rerouted over neighbouring ATC centres such as Maastricht which causes knock-on delays at those centres as well.

Ryanair with active members of A4E (Airlines for Europe) is campaigning to persuade the European Commission to take control of the upper air space so that overflights at least are not disrupted during national ATC strikes. This does not remove or constrain the "right to strike" but does confine more of the impact of those strikes to the country where the strike occurs (i.e. France). The European Commission has been slow to act on these measures and so airlines continue to call on the EU to act decisively to minimise disruptions to EU consumers and their families this Summer. There is no justification for staff shortages among Europe's ATC providers.

#### Growth of New Routes and Bases

In fiscal 2018 we opened 4 new bases, in Burgas, Memmingen, Naples and Poznan. We expect our fleet to grow to almost 460 aircraft by March 2019 which will allow us to grow traffic to 139m guests.

Ryanair Sun - our new Polish charter airline - operated its first flights in April 2018. It has a Polish Air Operator Certificate ("AOC") and provides charter flights to/from Poland for the Summer 2018 holiday season with an initial fleet of 5 aircraft and it looks set to trade profitably in its first full year of operation. We expect Ryanair Sun to become Poland's No. 1 charter airline by Summer 2019.



In April, we acquired 24.9% of Laudamotion. On July 12, 2018 the European Commission approved Ryanair's proposed acquisition of a further 50.1% enabling us to work with Niki Lauda and his team to re-launch Laudamotion as Austria's No.1 low fares airline, serving markets from Austria and Germany to sun destinations primarily in Spain. In Summer 2018 Laudamotion is operating a fleet of 19 (mainly Airbus) aircraft with its Austrian AOC. We are looking at opportunities to grow Laudamotion's fleet of Airbus aircraft for Summer 2019 and beyond.

## **Always Getting Better (AGB) 2018**

Our AGB Customer Experience program has improved load factors for the fourth year in a row. Ryanair.com, with 1 billion unique visitors annually, is one of the world's largest travel websites and we have continued to make significant improvements to our mobile app. We recently launched a 5-year Environmental Plan including a commitment to become "plastic free" in 5 years. We have set up a dedicated EU261 customer service team in Madrid and are processing valid compensation claims within 10 days against an industry average of over 30 days. 'Always Getting Better' continues to guide our operations and our people as we strive continuously to improve our guest experience while lowering our fares.

### **Our People**

Last year Ryanair created 1,500 new jobs as our headcount grew to over 14,500 highly skilled aviation professionals. We promoted more than 600 team members to more senior positions. Our Labs team has grown to almost 600 by recruiting new development talent into our Travel Labs Development Centres in Dublin, Wroclaw, and Madrid. We expect to carry 200m guests p.a. by 2024 which will allow us to create a further 6,000 jobs directly in Ryanair, while sustaining more than 150,000 indirect jobs at airports all over Europe.

Our people remain one of our most important assets, and we continue to invest heavily in recruitment and training so that we recruit not just the best available talent, but also train them to the highest possible standards, both professionally and in the delivery of the Ryanair customer experience, while we bring low fare competition and choice to new and existing markets across Europe.

### **Our Aircraft**

During the year to March 2018 we took delivery of 50 new Boeing 737-800NG aircraft with a further 14 delivered in April and May. All these were delivered with Boeing "Sky" interiors, and have enjoyed very positive feedback from our customers, who welcome the brighter, roomier interiors, the bigger hatbins, and the bigger seat pitch delivered by our more comfortable slimline seating. In April 2018, we converted 25 Boeing 737-MAX-200 aircraft options into firm orders, bringing our firm orders to 135 MAX-200s, the first 5 of which will deliver in Spring 2019, with a further 75 options remaining.





## Our Environment

Ryanair has been independently verified as Europe's greenest, cleanest airline. Our commitment to the environment does not end at young and efficient aircraft, but extends to all other operations and facilities. In our offices and hangar premises we are maximising the use of solar power, LED lighting and recycling programs. We continue to invest heavily in electronic communications and digitalisation as a way of reducing the paper involved in ticket processing and travel. Ryanair was the first airline to move from travel agency ticket distribution to all internet ticketing, and we have now moved customers to mobile boarding passes and cut checked in baggage processing to reduce our impact on the environment. In Ryanair we are working hard to bring the people of Europe together with low cost air travel, and we are committed both to reducing the cost of air travel, but also its impact on our environment and on future generations.

In March 2018 we launched our new Environmental Policy, which commits Ryanair to a series of industry leading environmental targets, including moving to "plastic free" within 5 years, while allowing our guests to contribute voluntarily to a carbon offset program, the proceeds of which will be applied to support sustainable environmental projects.



Further detail on our environmental initiatives is included in our Environmental and Social Report on page 28.

## Brexit

We remain concerned by the danger of a hard (i.e. "no-deal") Brexit in March 2019. While there is a general belief that a 21-month transition agreement from March 2019 to December 2020 will be agreed (and further extended), we continue to develop contingency plans for a hard Brexit which remains a real but underestimated risk. In these circumstances, it is likely that our UK shareholders will be treated as non-EU and in line with our Articles of Association, we plan to restrict the voting rights of all non-EU shareholders in the event of a hard Brexit, so that we can ensure that Ryanair remains majority owned and controlled by EU shareholders at all times to comply with our licences.

## Our Shareholders

Last year was a rewarding one for our shareholders. We delivered share buybacks of over €800m during the 12 months, and in February 2018 we announced another €750m share buyback. The benefit of our buyback program can be demonstrated by the fact that over the past 8 years we have bought and retired some 25% of Ryanair's equity at an average price of just over €9.60 compared to a current share price of approximately €14.00. Our buybacks also ensured that in FY18 while we delivered 10% growth in profits, our shareholders enjoyed a 15% rise in earnings per share.

We hope that shareholders will continue to enjoy superior returns on their investment over the coming year as we strive to grow our low fare model, safely, in the best interests of our customers, our people and our shareholders.

Thank you for your continued support.

Michael O'Leary  
Chief Executive

### 7.3.3 2019

## Group Chief Executive's Report

Dear Shareholders,

We are pleased to present Ryanair's 2019 Annual Report, which covers a year of significant challenges. Overcapacity in Europe and our continuing growth saw average fares fall 6% but this stimulated traffic growth of 9% to 142m guests. Ancillaries performed well with spend up 11% per guest. We faced a number of cost challenges including higher oil prices, a step up in payroll costs under new 5 year pay deals for pilots and cabin crew, and an extraordinary jump in our EU261 costs due to repeated ATC strikes and staff shortages through summer 2018. As a direct result of these lower air fares, our full year profits fell 39% to €885m (€1.02bn excl. Laudamotion start-up losses). This was a reasonable performance by a robust business model in difficult trading circumstances. Despite these headwinds, we delivered an industry leading 96% load factor, concluded union agreements with pilots and cabin crew in most of our major markets, and returned a further €560m to shareholders via share buy-backs.

### Revenue and Growth

Over the past year the Ryanair Group has delivered traffic growth of 9% to 142m passengers, mainly thanks to a 6% cut in average fares to €37. This delivered price savings of over €310m to our guests. Ancillaries performed well as Ryanair Labs continues to improve the presentation of these services, and spend rose by 11% per guest to a total of €2.4bn. summer 2018 was a very difficult period with a heat wave in Northern Europe, the distraction of the Soccer World Cup in Russia, significant overcapacity in the EU market and an unprecedented series of ATC strikes and staff shortages, which caused thousands of flight delays and cancellations for all airlines. We responded to these conditions by judicious base closures (Bremen & Eindhoven) and capacity cuts at other underperforming bases. We reallocated this capacity to new country markets in Jordan, Turkey and Ukraine. During the past winter season, overcapacity continued to exert downward pressure on fares, particularly in Germany, where Lufthansa was allowed to buy the failed Air Berlin, and it has used this capacity to engage in below cost selling despite its dominant market position in Germany. Demand and pricing in the U.K. has also been dampened by continuing concerns over Brexit and slowing economic growth.

### Cost Leadership

Ryanair continues to deliver the lowest unit cost of any EU airline and the cost gap between us and our competitors has widened over the last year. Despite this, our costs rose 16% in FY19 driven mainly by higher oil prices (our fuel bill jumped 28%, up over €500m), our payroll jumped 28% (up over €200m) mainly due to 20% pilot pay increases, and our EU261 cost jumped 44% (up over €50m) due to repeated ATC staff shortages and strikes in summer 2018. Despite these increases, we remain significantly lower cost on a per passenger basis than any of our competitors, and this enables us to offer lower fares, while still delivering industry leading margins. We expect to deliver flat or slightly lower unit costs over the coming years, particularly as the Boeing MAX deliveries ramp up, these aircraft deliver 4% more seats but 16% lower fuel consumption. They form a critical component of our cost efficiency for the next 5 years.

Europe's Lowest Costs Wins!						
€ per pax	RYA	WIZ	EZJ	NOR	E'Wings	LUV
Staff/efficiency (py)	7 (6)	6 (5)	10 (9)	19 (17)	19 (18)	48
Airport & Hand.	7	11	21	19	33	8
Route Charges	5	5	5	7	7	0
Own'ship & maint.	6	15	9	32	21	15
S & M other	4	2*	8	8	34	18
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>53</b>	<b>85</b>	<b>114</b>	<b>89</b>
%> Ryanair		+34%	+83%	+193%	+293%	+207%

\* incl. one-off exceptional gain on aircraft disposal

### Group Airlines

The past year has witnessed considerable turmoil in the airline business. Higher oil prices and lower fares caused a wave of failures last winter including Primera, Small Planet, Azur, Germania, VLM, Cobalt, Flybmi and Wow. Both Alitalia and Thomas Cook are re-structuring and are currently for sale. We expect further failures this winter if oil prices remain elevated, and air fares continue to fall. The identity and timing of these failures is difficult to predict but we expect this trend of EU airline failures will accelerate in winter 2019.

We have made good progress in developing our Group airlines. Buzz (formerly Ryanair Sun) operated 5 aircraft in the Polish charter market last year, but did so profitably. This summer, Buzz has grown to 7 aircraft in the charter market, and operates 17 of Ryanair's scheduled aircraft all based in Poland. In April 2018, we acquired a 25% interest in Laudamotion and this rose to 100% in December 2018. Lauda suffered a very difficult first year of operations due to the late delivery of 9, very expensive, lease aircraft from Lufthansa, which meant they released their summer 2018 schedule at very short notice with seats being sold at very low prices, and caused Lauda to lose almost €140m in its first full year of operation. The team at Lauda, with the support of Ryanair, have now replaced these expensive Lufthansa aircraft with a fleet of 20 lower cost A320 operating leases and this, together with significant growth in Vienna and a new base in Palma, will see Lauda significantly cut these losses in its second year. We believe Laudamotion is on track to be profitable in its 3<sup>rd</sup> year of activity, which will be a very significant turnaround in a short period of time by the small management team in Laudamotion assisted by Ryanair's low fare business model and buying power.



In June 2019, we purchased Malta Air from the Government of Malta. This airline will take over and rebrand the 6 Ryanair aircraft currently based in Malta, but they will also operate Ryanair's 737 aircraft based in Germany, Italy and France which will allow our pilots and cabin crew in those countries to pay their taxes in their country of residence, as opposed to paying them in Ireland, which was required under Irish law while these aircraft were on the Irish AOC. Moving these crews to local taxation and local contracts of employment, is central to the agreements we reached with our people and our unions in each of these countries.

We believe this new Group structure gives Ryanair more flexibility to implement local contracts and local taxation for our people, but also delivers lower operating costs for the Group. Laudamotion offers the Group future growth opportunities on Airbus aircraft, while Ryanair, Buzz and Malta Air will continue to grow using Boeing aircraft. Each of these 4 airlines will compete with each other for the allocation of aircraft and capital over the coming years, which will deliver superior returns for the Group and our shareholders.

### Always Getting Better (AGB) 2019

Our AGB Customer Experience program continues to deliver real benefits for our guests. We invested heavily last year to improve punctuality and resilience despite the challenges of frequent ATC staff shortages and strikes. We replaced underperforming handling providers at Stansted, in Spain and Poland, and we invested in additional ground equipment and more spare aircraft. These efforts have already delivered a 10% point improvement in our on-time performance in the first 6 months of 2019 over 2018, with a remarkable 80% reduction in the number of cancelled flights during the same period.

In February 2019 Ryanair launched its 2019 Customer Care Improvements to enhance our customer proposition. This campaign is driven by the principle of "More Choice, Lower Fares & Great Care" and introduces a number of new value-add initiatives including:

- Lowest Fares - Credit to the customer's "MyRyanair" account if they find a cheaper fare within 3 hours;
- Punctuality - We deliver 90% OTP (excl. ATC) or we cut 5% off the following month's air fares;



- Customer Care Charter - We process EU261 claims within 10 days and customer support moves to year round 24/7 availability, 7 days a week; and,
- Care Improvements - New 48-hour grace period for changes to bookings.

### **Brexit**

The challenge of Brexit, and in particular the risk of a “no deal” Brexit remains worryingly high. We hope that Brexit will be delivered by agreement between the U.K. and the European Union, which will minimise disruption to both the U.K. and the EU economy. However, Brexit is causing considerable political uncertainty in the U.K., it has damaged investment, economic activity, and consumer confidence, and has been a major contributor to the weakness of air fares and consumer demand for flights from/to the U.K.

We welcome the fact that the U.K. and EU have put in place temporary measures, which will allow flights to continue without disruption for a period of 9 months after a “no deal” Brexit. However, this will not remove longer term challenges over flight rights and/or ownership restrictions until a trade agreement covering aviation is concluded. As an EU airline, we believe Ryanair will be less affected by a no deal Brexit than U.K. based airlines, but we still expect adverse trading consequences. We have put in place the necessary legal measures both to restrict non-EU shareholder voting rights, and restrict non-EU share sales for a short period of months (after a hard Brexit), so we will ensure that Ryanair remains majority owned and controlled within the European Union, and therefore we expect all our 4 AOC’s in Ireland, Poland, Austria and Malta will continue to operate freely.

### **Boeing 737 MAX Delays**

We regret the delivery delay of our first 5 Boeing 737 MAX aircraft, which were expected in spring 2019. The grounding of the MAX, and our expectation that we will now not receive the first of these aircraft until January or February 2020, means we are planning for summer 2020 on the basis of 30 new aircraft deliveries rather than the original plan of 58 deliveries. We expect this will slow our growth from 10m to 5m incremental guests in FY21 and we are working through plans for judicious base cuts and closures in winter 2019 to accommodate this curtailed summer 2020 fleet and schedule.



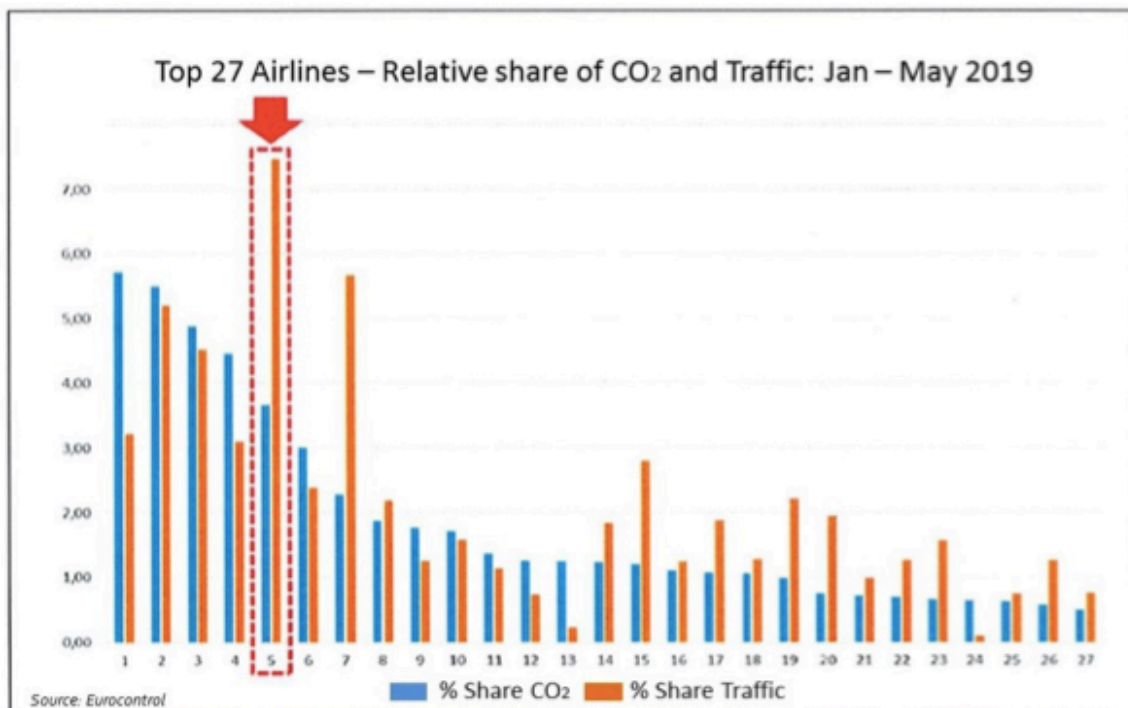
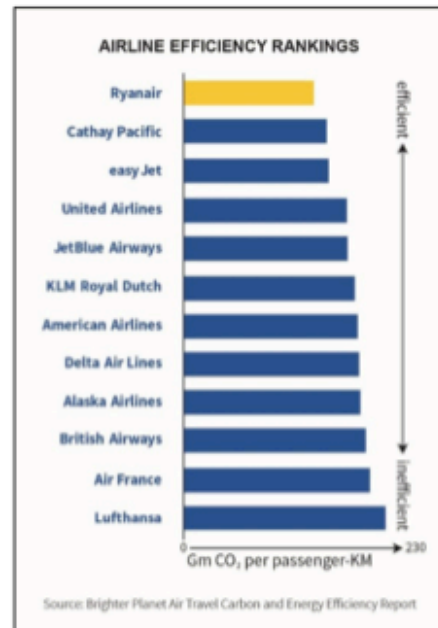
We remain a big supporter of the Boeing MAX aircraft. They have flown successfully for some 18 months in North America and Europe, and so we expect their grounding to be temporary, while Boeing and the Regulatory Agencies work to deliver absolute confidence in the safety of these superb aircraft. The MAX 200 delivers 4% more seats, but at 16% lower fuel consumption than our existing B737 fleet. These are truly game changing numbers, and will be critical to our ability to lower costs and pass on more savings in the form of lower fares to our customers for the next 5 years.

### **Our Environment**

Over the last year, Ryanair has invested heavily in our Environmental Programs. We have committed to going plastic free within 5 years, we have launched an industry leading offset program as part of our booking process, we have moved to paperless systems most notably electronic flight bags in the cockpit, and we are investing billions of dollars in new, more efficient aircraft that will carry more guests but at significantly lower fuel consumption and noise emissions.

Ryanair is proud of its green heritage. We are independently ranked as the greenest, cleanest airline in Europe. We are the first airline to publish monthly emissions figures, which have fallen some 20% over the last 10 years, and will, we expect, fall by a further 15% over the next decade. We are also investing substantial sums with climate action partners in Africa, Portugal and Ireland.

These efforts were recently verified by Eurocontrol, who have confirmed that Ryanair, despite carrying considerably more passengers than any other EU airline, ranks only 5<sup>th</sup> in CO<sub>2</sub> emissions (see table below). Passengers flying on Ryanair have already chosen to minimise their impact on the environment by switching from other, less environmentally efficient airlines. We oppose environmental taxes on aviation firstly, because they don't work (the funds are simply grabbed by Government for general use), but more importantly, because it is a tax on poor people and on the peripheral regions of Europe. Citizens in Ireland, the U.K., Malta and Cyprus do not have alternative train or bicycle options. Citizens of peripheral EU countries, such as the Baltic States, Portugal and Spain, must fly if they wish to integrate with the rest of the European Union. Environmental taxes discourages this free movement of Europe's citizens, while doing nothing to cut emissions. Aviation is already Europe's most efficient form of mass transport and the European Union should encourage its citizens to fly more and drive less, as that would make a real difference to the environment and our planet.



In FY19, Ryanair paid over €540m in environmental taxes to Europe's Governments. This figure will rise to €630m in FY20. At more than €4 per passenger ticket, Ryanair's customers are already paying a disproportionate and regressive amount of environmental taxes. If Europe's Governments really want to tackle emissions on air travel then they can do so by eliminating Air Traffic Control (ATC) delays and rerouting which currently account for more than 10% of aviation CO<sub>2</sub> emissions in Europe.

Environmental Taxes (€m)	FY19	FY20
UK APD	330	383
German APD	88	85
Scandinavia APD	5	5
Austrian APD	5	6
BCN Tax	1	1
EU-ETS Payments	115	150
<b>Total</b>	<b>544</b>	<b>630</b>
<b>Cost Per Pax (% of ave ticket)</b>	<b>€3.82 (10%)</b>	<b>€4.12 (11%)</b>

### Our People

Last year, Ryanair created 2,200 new jobs as our headcount grew to over 16,840 highly skilled aviation professionals. We promoted more than 1,000 team members to more senior positions. Our new Group Airlines in Buzz (880 people), Laudamotion (800 people) and Malta Air (270 people) will create new opportunities for internal promotions, and also create mobility for our talented professionals to develop their careers in all aspects of the airline business.



By 2024, we expect our Group airlines to carry over 200m guests p.a., and this will allow us to create a further 5,000 jobs within the Group while sustaining more than 150,000 support jobs in airports across Europe. Our people remain one of our most important assets, and we continue to invest heavily in recruitment and training so that we hire the best talent available, but also try to reach the highest possible standards both professionally and in the delivery of Ryanair's customer experience, while we bring low fare competition and choice to new and existing markets across Europe.

### Our Shareholders

Last year was a challenging one for our shareholders. Despite the decline in the share price, which was better than and/or in line with industry peers, we delivered further share buy-backs of over €560m. In March 2019, we announced another €700m share buy-back. When this latest buy-back is completed, we will, over the last decade, have bought and retired some 31% of Ryanair's equity at an average price of just over €10.

We remain confident that the cyclical factors, which have affected our earnings and profitability over the last year, namely higher oil prices, over capacity and lower air fares, will work its way out of the system over the next year or two and those shareholders who continued to support our business, will be rewarded with better returns. Rest assured, we will continue to strive to grow our low fare airline group safely, and in the best interest of our customers, our people and our shareholders. Thank you all for your continuing support.

**Michael O'Leary**  
Group CEO