



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Ett företags kommunikationsstrategi

**Hur påverkas ledningens externa och interna
kommunikationsstrategier vid en börsintroduktion?**

Daniel Hultin
Jonas Holmqvist
Henrik Boström

Förord

Med detta kandidatarbete avslutar vi vår treåriga ekonomutbildning med inriktning organisation och ledning på Blekinge Tekniska Högskola. Uppsatsskrivandet har inneburit både med och motgångar vilket har känts redan från dag ett till slutpunkten för projektet. Det har trots allt varit ett inspirerande arbete att genomföra och lärorikt på alla vis.

Vi vill tacka vår handledare Marie Aurell som har varit till stor hjälp med konstruktiv kritik genom hela uppsatsen. Marie har även varit kursansvarig och har under föreläsningar samt arbetsseminarier engagerat oss studenter att fortsätta arbeta hårt.

Ett stort tack till de respondenter vi intervjuade på Waterjet som var villiga att ta emot oss och dela med sig av sina erfarenheter.

Ronneby, mars 2008

Daniel Hultin

Jonas Holmqvist

Henrik Boström

Sammanfattning

Titel: Ett företags kommunikationsstrategi – hur påverkas ledningens externa och interna kommunikationsstrategier vid en börsintroduktion?

Författare: Daniel Hultin, Jonas Holmqvist, Henrik Boström

Handledare: Marie Aurell

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Syfte: Syftet med denna uppsats är att studera hur en börsintroduktion påverkar ledningens kommunikationsstrategi i ett företag.

Metod: Hela studien utfördes på företaget Waterjet i Ronneby med hjälp av kvalitativa intervjuer med anställda på ledande positioner i organisationen.

Slutsatser: Både internt och externt ser vi skillnader jämfört med hur det var före introduktionen. Den största förändringen är i den externa kommunikationen, där företaget nu måste hantera fler ägare, analytiker och investerare. Internt har ledningen utformat nya riktlinjer och policys för hur kommunikationen ska hanteras på bästa vis. Som en del av den interna kommunikationsstrategin har formella möten fått mer betydelse än tidigare, då anställda får diskutera vad börsintroduktionen innebär för deras arbete. Avsikten är att kommunikationen mellan mellanchefer och anställda ska fungera samt att den blir viktigare i samband med att företaget blir publikt, då ryktesspridningar om företaget ska undvikas externt.

Nyckelord: Kommunikationsstrategi, organisation, ledarskap, börsintroduktion, intern kommunikation, extern kommunikation, informell kommunikation, formell kommunikation, strategisk kommunikation

Abstract

Title: A company's communication strategy – external and internal communication strategies at an introduction to the stock-exchange?

Authors: Daniel Hultin, Jonas Holmqvist and Henrik Boström

Supervisor: Marie Aurell

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of this study is to understand how the management in a company formulates a new communication strategy in connection with the introduction to the stock-exchange, both internal and external.

Method: The study was carried out at the incorporated company Waterjet AB in Ronneby. The data was collected through qualitative interviews with managers in leading positions in the organisation.

Conclusion: The management in the investigated organisation has with different ways and manners being able to formulate a communication strategy in connection with the introduction to the stock-exchange. Both internal and external are their differences compared to how it was before the introduction. The external communication has the biggest reforms included because the company now must handle more owners, analysts and investors. Internal changes include more directions and policies from the management in how the communication should be handled in a correct way. The internal communication strategy contains formal meetings, and that's was much more important now than before. The workers in those meetings are able to discuss what the introduction to the stock-exchange means for their work situation. The intention is to avoid that rumours about the company makes it to an external level by having an effective communication between managers and employees.

Key words: Communication strategy, organisation, leadership, introduction to the stock-exchange list, internal communication, external communication, informal communication, formal communication, strategic communication

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract	4
Figurförteckning	6
1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.2.1 Problemformulering	9
1.2.2 Syfte	9
2. Metod	10
2.1 Kvalitativ ansats	10
2.2 Datainsamling	10
2.2.1 Intervju	10
2.2.2 Val av respondenter	10
2.2.3 Intervjuteknik	11
2.3 Empiribearbetning	12
3. Teori	13
3.1 Kommunikation	13
3.1.1 Kommunikation vid börsintroduktion	13
3.1.2 Strategisk kommunikation	14
3.1.3 Intern och extern kommunikation	16
3.2 Kommunikationsstrategi	20
3.2.1 Utformning av kommunikationsstrategi	20
4. Företagsbakgrund	24
4.1 AktieTorgets krav om rapportering och information till omvärlden	25
5. Analys av Waterjet AB: s kommunikationsstrategi	26
5.1.1 Förberedelser för ledning och VD	26
5.1.2 Utformning av kommunikationsstrategi	27
5.1.3 Strategisk kommunikation	29
5.1.4 Interna och externa policys och riktlinjer	29
5.1.5 Intern Kommunikation	31
5.1.6 Extern kommunikation	34
5.2 Kommunikationsstrategimodell	38
6. Slutsats	41
8. Referenser	44
Bilaga 1	46
Bilaga 2	48

Figurförteckning

Figur 1 ”Falkheimer, Heide (2007) Strategisk kommunikation” s. 14

Figur 2 ”Larsson, (2001) Informell och formell kommunikation” s. 16

Figur 3 ”Johnsson, (2006) Effektiv kommunikationsstrategi” s. 20

Figur 4 ”Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) Modell över kommunikationsstrategier” s. 22

Figur 5 ”Hultin, Holmquist, Boström (2008) Egen bearbetning” s.38

1 Inledning

1.1 Bakgrund

”Executives can communicate about anything, but they cannot communicate about everything” (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000 s 41)

Att ha en strategi för hur kommunikationen i organisationer ska hanteras är viktigt ur flera avseenden. Först och främst är det viktigt för ledningen att vara tydlig i sin kommunikationsstrategi så att betydelsefull information når fram till mottagaren på ett bra sätt (Falkheimer, Heide, 2007). Hur ledningen hanterar kommunikation i och utanför företaget i och med en börsintroduktion får stor betydelse, företaget kommer nu granskas från omvärlden och de måste ta hänsyn till sina nya ägare - aktieägarna. Det finns olika typer av kommunikation för ledningen att använda vid en börsintroduktion och som påverkar utformningen av kommunikationsstrategin. Intern kommunikation går inom företaget och extern kommunikation går ut mot alla tänkbara intressenter som företaget har, exempelvis ägarna (Falkheimer, Heide, 2007). Ledningen på ett företag kan kommunicera på flera olika sätt med alla intressenterna. Kommunikation sträcker sig från skriftlig, verbal och icke verbal kommunikation till envägs och tvåvägskommunikation. När det kommer till att börsintroduceras är det viktigt att först och främst ha en bra formell kommunikation inom företaget mellan ledning och intressenter. Formell kommunikation består av de offentliga budskap och meddelanden som företaget och ledningen väljer att göra till en officiell handling. Det behöver dock inte vara officiella handlingar när det gäller formell kommunikation. Formella handlingar publiceras ofta i företagets interntidning eller på Internet (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). Det är även viktigt att ha bra informell kommunikation för att det inte ska uppstå tillexempel ryktesspridningar inom företaget som kan spridas vidare till omvärlden. Informell kommunikation uppstår mer spontant mellan anställda på företaget på fikaraster och andra ostrukturerade sysselsättningar. Denna typ av kommunikation är viktig men svår för ledningen att styra utan en tydlig kommunikationsstrategi (Heide, Johansson, Simonsson, 2005).

Ledningen måste så tidigt som möjligt kunna definiera hur just deras strategiska kommunikation för börsintroduktionen ska se ut, genom att utforma och anpassa kommunikationsstrategin till verksamheten. En kommunikationsstrategi ska hjälpa ledningen att försöka avlägsna tvetydigheter som kan uppkomma samt veta och vara förberedd på hur kommunikationen kan förändras efter en börsintroduktion (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). Som företagsledare idag är det viktigt att anpassa sin kommunikationsstrategi så att den är riktad mot både anställda och extern omgivning. En ledare kommunicerar i syftet att nå ut med rätt budskap vid rätt tillfälle till både företagets interna och externa intressenter (Heide, Johansson, Simonsson, 2005).

Jacobsen, Thorsvik, (2002) beskriver att en ledares roll som kommunikatör spelar en viktig roll i ett stort strategiskt pussel. När en organisation går igenom en börsintroduktion kommer ledningen att möta nya utmaningar, vilket kan göra att företaget får göra en omställning när det gäller exempelvis samarbetsformer och arbetsvillkor för att anpassa sig till det nya regelverk som företaget nu kommer att följa (Jacobsen, Thorsvik, 2002). I samband med en börsintroduktion krävs det att ledningen funderar över hur denna förändring berör och påverkar företagets kommunikationsstrategi både internt och externt (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). En börsintroduktion ger ledningen möjligheten att attrahera investerare till

att satsa kapital i företaget. Det betyder att företaget får en större mängd ägare vilket gör att kommunikationsstrategin måste vidareutvecklas i syftet att tillfredställa fler. En börsintroduktion innebär nya börsregler och normer för ledningen att förhålla sig till externt, vilket ledningen måste anpassa sin strategi efter (Erikson, 1998). Det är också viktigt att ge anställda riklig kommunikation i samband med en börsintroduktion för att undvika missuppfattningar (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000).

Vi har letat efter ett företag med lokal anknytning som nyligen blivit ett publikt aktiebolag, vilket ska kunna ge oss bra empiriskt material till ett vetenskapligt arbete. Valet föll på företaget Waterjet AB som under de senaste åren utvecklat verksamheten och under våren/sommaren 2007 börsintroducerats. Vi tyckte att Waterjet var det mest intressanta företaget i närheten att samla in empiri ifrån för att kunna analysera vad som kan påverka ledningen i dess utformningsarbete av kommunikationsstrategin vid en börsintroduktion.

1.2 Problemdiskussion

En företagsledning måste i utformningen av en ny kommunikationsstrategi i samband med en börsintroduktion ta hänsyn till en mängd olika faktorer och frågeställningar om vad som kan komma att påverka företagets kommunikation. Med den kommunikationsförändring som utformas i samband med en börsintroduktion blir det viktigt att inse hur externa uttalanden påverkar företaget, både på kort och lång sikt. Därmed är det betydelsefullt för ledningen att veta vilka de ska kommunicera med samt när och var detta ska ske. Detta är en mycket viktig del i ledningens strävan i att utforma en effektiv kommunikationsstrategi (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000).

Enligt Heide, Johansson, Simonsson, (2005) är det viktigt att ledningen skapar en balans mellan stabilitet och flexibilitet när det gäller den interna kommunikationen i samband med en förändring likt en börsintroduktion. Har ledningen en stabil intern kommunikation i företaget att luta sig emot, blir det mer tid till arbetet med att utforma en kommunikationsstrategi externt för utomstående intressenter. Forskare som Heide, Johansson, Simonsson, (2005) och Falkheimer, Heide (2007) menar att den externa kommunikationen kommer att förändras mest efter det att företaget blivit publikt, eftersom företaget nu får nya skyldigheter gentemot media, analytiker och aktieägare. Kommunikationsstrategi är därför ett viktigt verktyg för ledningen i företaget att kunna använda i samband med en börsintroduktion för att kunna kommunicera effektivt (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). Det är viktigt att se hur en börsintroduktion även påverkar den interna kommunikationen och hur ledningen agerar mot de anställda och hur de bemöter de frågor som uppstår vid en sådan förändring (Falkheimer, Heide, 2007). Det är viktigt för ledningen att analysera hur mycket som kommer att förändras jämfört med tidigare, d.v.s. före börsintroduktionen, i deras sätt att kommunicera både med anställda och andra intressenter.

Det finns inte mycket tidigare forskning som studerar hur ledningen utformar en kommunikationsstrategi i samband med en börsintroduktion. Vad det är som påverkar ledningen i arbetet med att kommunicera både internt men framförallt externt är ett område inom organisationsteori som är relativt outforskat (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). Här blir det en kunskapslucka när det gäller studier kring en börsintroduktionens interna och externa påverkan på ett företags kommunikation. Det är viktigt men samtidigt svårt att hålla i sär och se skillnaden hur organisationsteori och marknadsföring behandlar extern kommunikation i studier. Inom marknadsföring har extern kommunikation en mer säljriktad betoning och hur en annons ska locka fler köpare till företagets produkter. Inom organisation läggs istället mer fokus på vilken i ledningen som har ansvaret för kommunikationen och hur

detta utförs på bästa vis. Det är även intressant att studera hur kommunikation med ägare, analytiker och andra externa intressenter fungerar samt hur ledningen i organisationen utvecklar denna (Falkheimer, 2007).

I vissa fall kombineras både intern och extern kommunikation i studier där undersökare försöker hitta anknytningar dem emellan, i samband med olika typer av förändringar. De som studerar kommunikation riktar dock ofta enbart in sig på intern kommunikation och hur denna påverkas vid en förändring (Heide, Johansson, Simonsson, 2005).

Studier kring interna organisationsförändringar, exempelvis nedskärningar eller införandet av ett nytt bokföringssystem, har en tendens till att endast beröra intern kommunikation. Detta mycket på grund av att dessa förändringar ofta ej har samband med extern kommunikation i stor utsträckning. En börsintroduktion har i allra högsta grad den anknytning som krävs för att studera både hur extern och intern kommunikation påverkas av en sådan förändring.

1.2.1 Problemformulering

Med utgångspunkt från problemdiskussionen vill vi ha svar på följande problemformulering:

Hur påverkas kommunikationsstrategin på ett företag av en börsintroduktion?

För att få reda på vår fråga tycker vi att det är viktigt att ta hänsyn till följande.

- Hur är ledningens kommunikationsstrategi utformad internt och externt?
- Vilka nya krav ställs på kommunikationsstrategin och hur dessa påverkar den externa och interna kommunikationen efter en börsnotering?

1.2.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera hur en börsintroduktion påverkar ledningens kommunikationsstrategi i ett företag.

2. Metod

2.1 Kvalitativ ansats

Vi valde att utföra en kvalitativ studie på företaget Waterjet AB. Detta eftersom vi hade för avsikt att fånga intervjupersonens erfarenheter kring kommunikationsstrategi (Kvale, 1999). Den intervjustudie vi genomförde resulterade sedan i ett empiriskt material, vilket behövdes för att vi skulle kunna göra en djupgående analys av det specifika problemet. Med en kvalitativ forskningsstrategi införskaffade vi oss en mer djupgående förståelse kring organisationens kommunikationsstrategi vid en viss händelse eller situation, i detta fall vid en börsintroduktion.

Wallén (1996) menar att en kvalitativ studie syftar till att undersöka av vilken karaktär en företeelse är och hur den skall identifieras. Kvalitativa studier behövdes då vi utifrån den insamlade empirin skulle tolka och försöka skapa förståelse för hur börsintroduktionen påverkat kommunikationsstrategin på det undersökta företaget.

För att kunna få en bra kontakt med cheferna på företaget och för att få reda på deras upplevelser och erfarenheter krävdes det en djupintervju, där respondenten fick yttra sig fritt inom en definierad ram för vårt problemområde. Resultatet av detta blev att vi fick en intervju med så konkret innehåll som möjligt, där utsvävningar utelämnades i största mån (Wallén, 1996).

Det blir alltid en bedömningsfråga hur denna specifika situation i ett företag kan jämföras med en annan liknande på ett helt annat företag. Detta kan upplevas som ett problem vilket leder till att generaliseringsproblem i studien kan uppstå. För att kunna förebygga detta bygger vår metodansats på att genomföra en så kallad analytisk generalisering av hur ledningens kommunikationsstrategi på ett företag anpassar sig efter en börsintroduktion. Analytisk generalisering enligt Kvale (1997) innebär att den studie vi har genomfört kan ge en vägledning för vad som kan hända i en liknande situation på ett annat företag. En situation som i vårt fall är en börsintroduktion. Det är enligt vår mening sannolikt att likartade resultat skulle kunna framkomma i liknande sammanhang. Detta innebär att resultatet från empirin kan generaliseras till att skapa teorier, se mönster samt att utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken de empiriska resultaten kan jämföras med (Skärvard, 1999).

2.2 Datainsamling

2.2.1 Intervju

Intervju är en metod för datainsamling där information inhämtas genom att frågor ställs till intervjupersonen för att fånga dennes erfarenheter kring ämnet. Intervjuer är en form av datainsamling som är bra i de flesta typer av utredningssammanhang.

2.2.2 Val av respondenter

Vi har valt att intervjua personal på Waterjet AB eftersom detta företag är i precis den förändringsfas som vi eftersträvar till att studera i denna uppsats.

När vi tog kontakt med den verkställande direktören (VD) på företaget Waterjet AB frågade vi om vilka i företaget på ledningsnivå som arbetade mycket med kommunikationsfrågor

inom organisationen. VD: n valde utöver sig själv att delegera ut ansvaret till medarbetare i företagsledningen som han har ett nära samarbete med när det gäller frågor kring kommunikation. I samförstånd med VD: n valde vi att intervjua personer som har olika arbetsuppgifter på ledningsnivå inom företaget. Detta för att vi lättare skulle få olika perspektiv på hur börsintroduktionen påverkat kommunikationsstrategin. Det är hur ledningens perspektiv på förändringen i kommunikationsstrategin som vi har valt att fokusera på, eftersom det är på ledningsnivå kommunikationsstrategin utformas på företaget. Genom en intervju med dessa personer på ledningsnivå fick vi en klar bild hur förändringsprocessen har sett ut i organisationen. De respondenter vi valde ut i samförstånd med VD: n har positionerna:

- Verkställande direktör (VD)
- Ekonomichef
- Marknadschef
- Projektledare/chef – med ansvarsområde kring kommunikationsfrågor

2.2.3 Intervjuteknik

Vi har gjort semistrukturerade och förhållandevis öppna intervjuer. Det innebär att vi hade ett antal på förhand färdigkonstruerade frågor som sedan följdes upp av mer improviserade frågor. Under intervjun var syftet att locka fram respondentens egna perspektiv och erfarenheter av hur kommunikationsstrategierna har påverkats och detta gjorde vi genom att använda oss av en intervjuguide.

En öppen intervju ska ge en djup förståelse när det gäller respondentens situation i dennes arbetsposition i organisationen genom att intervjun inte är helt styrd från intervjuarnas sida och att intervjupersonerna kan uttrycka sig fritt (Andersen, 1998). Det allra bästa för båda parter under intervjutillfället är att de får ut något meningsfullt och att det intressanta i samtalet uppmärksammas (Lantz, 1993). Andersen (1998) menar att det är en klar fördel att använda öppna frågor under en intervju om syftet är att försöka locka fram respondentens fria tolkningar och reaktioner kring frågeställningarna. En öppen fråga ger mer information än en slutna då respondenten ofta ger ett längre svar på frågan. Det kräver även efterarbete med mer öppna frågor eftersom bearbetningen utav svaren är svårare (Andersen, 1998).

Det är viktigt att intervjupersonerna vet vilken typ av intervju som skall genomföras, hur intervjupersonen skall identifieras, kontaktas och förmås att medverka i studien, vilken intervjuteknik som skall tillämpas, samt hur intervjumaterialet ska registreras, sammanställas och analyseras (Lundahl, 1999). Det är även väsentligt att låta respondenten ta god tid på sig och fundera över sina svar på frågorna, för att få ut en så bra empiri som möjligt. Denna intervjuform ställer krav på intervjuaren eftersom denne ska både lyssna noggrant och tolka svaren på ett sätt att följdfrågor lätt kan föra dialogen vidare (Andersen, 1998). När vi intervjuade respondenterna var det en av oss som ställde frågorna medan de andra två antecknade och ställde följdfrågor på det som sagts. Vi var tre stycken som tillsammans tolkade och diskuterade kring intervjun. Det blev mycket diskussioner och respondenterna var mycket tillmötesgående och gav oss den information vi var ute efter och detta gjorde att varje intervju tog ungefär två timmar. Waterjet AB var även öppna för eventuella frågor i efterhand då vi skulle kunna få återkomma med ett uppföljningsmöte eller kontakt via e post vid eventuella frågor och missförstånd. Detta var bra för oss i arbetet med uppsatsen och utnyttjades vid ett extrainsatt möte för följdfrågor som tillkom senare i skrivprocessen.

Viktigt är att respondenten känner tillförlitlighet till dem som intervjuar och att dialogen blir öppen för att få ut så mycket information som möjligt. I själva utfrågningsprocessen var det viktigt att alltid hålla sig till resonemang vilket kan anknytas till syftet med uppsatsen. Under intervjuerna fick vi ibland styra in dem på rätt spår igen vid tillfällena då diskussionerna blev allt för vida. Då var det viktigt att snabbt komma in på det viktiga inom vårt studieområde igen (Lantz, 1993).

Det viktiga är att ställa rätt frågor till rätt person i organisationen och på detta vis öka trovärdigheten i informationen med vår studie. Det blir en så kallad intensiv utformning på den kvalitativa ansatsen, vilket menas med att den är djupgående och med få intervjuenheter där styrkan är att empirin är informationsrik och relevant, vilket vi tycker är den bästa metoden för att uppnå syftet med uppsatsen (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Det var givetvis väldigt svårt att veta på förhand om empirin var tillräckligt informationsrik till ändamålet eller inte. Här blir det en bedömningsfråga om vad som är bra och relevant information mot mindre bra.

Våra respondenter på Waterjet ville inte bli inspelade under intervjuerna, så vi fick istället ta anteckningar. En inspelning av intervjuerna hade gjort att vi skulle kunna ha tittat tillbaka mer ingående på vad som sades och det skulle även ha blivit enklare att citera specifika uttalanden från intervjupersonerna. Vi fick istället anteckna ner svaren för hand vilket kräver mer av den som intervjuar, då denne både ska hålla en bra dialog med intervjupersonen samt skriva ner svaren och ställa bra följdfrågor. Direkt efter intervjutillfället pratade vi oss samman vad som var viktigt och väsentligt och sammanställde detta i ett dokument. Detta tillvägagångssätt har sina brister vilket även teorin styrker då en del information möjligen försvinner eller blir feltolkat från vår sida. Det är därför viktigt för den som ställer frågorna till respondenterna att uttrycka sig på ett lättförståeligt sätt (Lundahl, 1999). Vi utförde intervjun genom att en ställde frågorna och två skrev ner svaren samt ställde följdfrågor, detta gjorde att vi fick en bra dialog med intervjupersonerna. Om vi skulle ha fått banda intervjun hade vi dock fått en ännu bättre och ordagrant nedskrivna empiri, och skulle ha kunnat gå tillbaka och sett vad respondenten svarade ordagrant på en viss fråga (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Detta skulle även ha underlättat mer vid citeringen av uttalanden under intervjuerna. I vår analys finns det citat från intervjun vilka kanske inte är helt ordagranna.

2.3 Empiribearbetning

Vi valde att bearbeta empirin utifrån de anteckningar vi samlade in i samband med intervjun. Det material vi fick genom intervjuerna summerade vi direkt efter mötet för att inte missa något som sagts. Utifrån detta kunde vi sedan gå tillbaka och reflektera samt tolka resonemang. Vi har använt oss av meningskoncentrering som metod för analysen av intervjumaterialet. Meningskoncentrering innebär att det material som intervjupersonerna gett oss, analyseras för att hitta det centrala i det som sagts. Vi kan således läsa igenom det empiriska intervjumaterialet och skaffa oss ett allmänt intryck för att sedan gå tillbaka till särskilda avsnitt och analysera det, detta är enligt Kvale (1997) en analysmetod som ska skapa mening.

3. Teori

3.1 Kommunikation

3.1.1 Kommunikation vid börsintroduktion

När ett företag börsintroduceras måste årsredovisningen och ekonomiska rapporter nu utformas enligt praxis för de ledande börsföretagen. Kontakter och möten med analytiker, placerare och andra intressenter ska skötas kontinuerligt. För kommunikationsstaben innebär en börsintroduktion hårt arbete, eftersom den interna dialogen snabbt behöver utvecklas samtidigt med den snabbt ökade externa kommunikationen (Erikson, 1998).

När ett beslut om börsintroduktion är taget händer oftast följande; nya krav från intressenter och nya kommunikationsuppgifter. Enligt Erikson (1998) finns flera olika saker som är nödvändiga att ta hänsyn till vid utformningen av en kommunikationsstrategi i samband med en börsintroduktion:

- *"Ökat intresse hos medarbetarna i företaget."* Det märks bland annat på efterfrågan av ekonomisk information och nyfikenhet.
- *"Ökade krav på uthållig intern kommunikation."* Det är en lång process att börsintroduceras, som tar flera år att utföra. Det är viktigt att hålla medarbetarnas intresse vid liv under hela förändringsprocessen.
- *"Börsregler ställer krav på sekretess."* Kraven på en ökad intern kommunikation möter företagets krav på sekretess från börsen. Alla aktörer på marknaden ska ha tillgång till samma information. Det blir olämpligt att informera de egna medarbetarna först, vilket företaget kanske gjort tidigare.
- *"Finansanalytiker och allmänheten granskar ett blivande börsföretag intensivt."* Ledningens trovärdighet är en avgörande faktor för företagets trovärdighet på börsen.
- *"Utbildning av chefer, ledningsgrupper och medarbetare."* Det är viktigt att utbilda anställda om vad en börsintroduktion innebär för deras arbete.
- *"Utveckla enkla och snabba kanaler för både den interna och externa kommunikationen."* Det är fler än medarbetarna som behöver fakta om börsnoteringen vid sidan av de ordinarie kommunikationskanalerna. Ett intresse väcks även hos andra utomstående intressenter.

Det är viktigt att ledningen delegerar ut arbetsuppgifter för att genomföra denna process, i annat fall kan det finnas en risk att företaget stannar upp och plötsligt börjar tappa marknadsandelar. Det är viktigt att kraven ovan uppfylls. En bra uppdelning leder till att alla på företaget jobbar mot samma mål och även att företaget får ett bra rykte utåt mot intressenter (Erikson, 1998).

Med denna introduktion av vad som är viktigt att tänka på när det gäller kommunikation i samband med och efter en börsintroduktion ska vi nu i följande kapitel mer ingående förklara flera viktiga begrepp. Dessa begrepp har alla anknytning till kommunikation och berör först

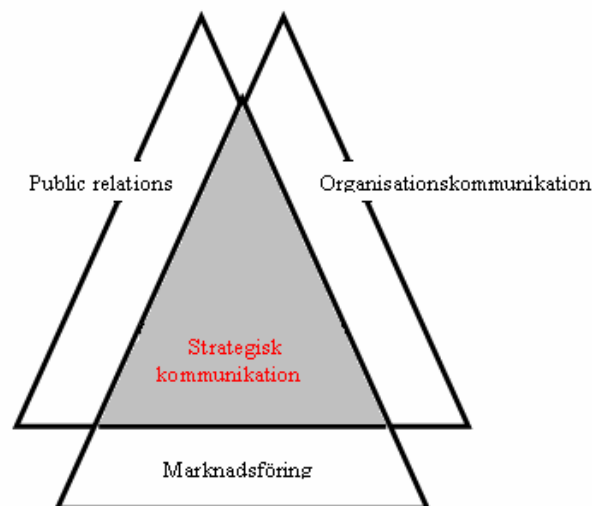
strategisk kommunikation i nästa avsnitt. Detta för att sedan successivt gå vidare till att beskriva intern och extern kommunikation samt hur ledningen kan utforma en kommunikationsstrategi.

3.1.2 Strategisk kommunikation

”Strategisk kommunikation omfattar ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publik, intressenter och målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå det övergripande organisatoriska verksamhetsmålet” Definition av begreppet strategisk kommunikation hämtad från Falkheimer, Heide (2007 s.44).

För att kunna utforma en kommunikationsstrategi krävs en strategisk kommunikation och vi ska nu utifrån citatet ovan redogöra mer för vad som skiljer de båda begreppen åt. Strategisk kommunikation är en del av hela organisationskommunikationen och i detta begrepp ingår ledningens förmåga att på bästa sätt framföra sitt budskap till intressenter både internt och externt (Heide, Johansson, Simonsson, 2005).

Tidigare benämndes strategisk kommunikation som planerad kommunikation vilket enligt Falkheimer, Heide (2007) inte har riktigt samma betydelse idag. Strategisk kommunikation är mer ansluten till organisationens övergripande mål och planerad kommunikation handlar om mer operativ kommunikation. Planerad kommunikation relateras ofta till taktiska mål på mellannivå i organisationen, exempelvis vid en kampanj i syftet att sälja till en viss målgrupp. Denna typ av kommunikation kan därför lätt förknippas med marknadsföring och hur en traditionell envägs kommunikation används, där sändaren av ett budskap har initiativet och makten. Det är framförallt inom forskningsfälten marknadsföring, public relations och organisationskommunikation det har bedrivits studier kring planerad kommunikation (Falkheimer, Heide, 2007). I figuren nedan illustreras hur de kombineras och att strategisk kommunikation är ett flervetenskapligt område att studera.



Figur 1 ”Strategisk kommunikation” från Falkheimer, Heide (2007 s.43)

Inom dessa tre områden är organisationers kommunikation ett gemensamt kunskapsintresse. Med tiden har gränserna mellan områdena marknadsföring, organisationskommunikation och public relations blivit mer otydliga (Falkheimer, Heide, 2007). Tidigare blev det lätt att studier kring exempelvis organisation och marknadsföring inte kombinerades tillräckligt mycket. Resultatet av detta blev att forskning lätt kom in på samma saker som vid tidigare studier och då stagnerar utvecklingen menar Falkheimer, Heide (2007). Traditionellt har forskare inom public relations koncentrerat sig enbart på extern kommunikation och organisationskommunikationsforskare fokuserat på den interna. Den som är ansvarig för strategisk kommunikation i ledningen på företaget har enligt Falkheimer, Heide (2007) flera olika ansvarsområden att ta hänsyn till:

- Att utarbeta organisationens kommunikationsstruktur och i vilka medier denna ska användas samt vilka situationer.
- Det är viktigt att hantera och utvärdera informationsflödet i företaget, för att på så sätt kunna använda rätt information i den strategiska kommunikationen internt och externt.
- Ansvar för att utforma och implementera kommunikationsstrategin i organisationen.
- Den som är ansvarig för strategisk kommunikation utgör ledningens bevakning av omvärlden (externt) och inom den egna organisationen (internt) för att kunna rapportera om förändringar som uppstår.
- Formulera kommunikationsmål samt definiera vilka kommunikationspolicys som ska följas.

Det är viktigt att ledningen samordnar och sätter upp kommunikationspolicys när företaget har en klar strategi för hur kommunikationen ska fungera i samband med en förändring. Med kommunikationspolicys menar Erikson (1998) att det finns "samlade riktlinjer för hur arbetet med kommunikation ska bedrivas i organisationen samt principer för fördelningen av ansvar". Nämda definition innebär att dessa policys och riktlinjer skall gälla under en längre tid och är helt enkelt ett förhållningssätt för hur företaget skall agera vid vissa frågor. En kommunikationspolicy skall fungera som ett internt uppslagsverk för hur arbetet och kommunikationen ska bedrivas. Den underlättar i arbetet med att utgöra ett klart och tydligt handlingsätt mot både anställda och omvärlden. Ett exempel kan vara hur företagets anställda ska agera och kommunicera mot leverantörer och kunder. Dessutom bidrar den till att minska risken för att en anställd begår ett misstag i kommunikationen (Erikson, 1998).

3.1.3 Intern och extern kommunikation

Organisationskommunikation innefattar ett företags alla kommunikativa handlingar och interaktioner. Det kan delas in i två huvudgrenar: intern och extern kommunikation (Larsson, 2001). Det är inget nytt att förhållandet mellan organisationer och kommunikation är väsentligt. Kommunikationen är enligt Heide, Johansson, Simonsson, (2005) viktigt för att samtliga organisationsmedlemmar ska acceptera organisationens mål och visioner för att få dessa till handling. Tidigare organisationsforskning visar att det är vanligt att isolera kommunikationen som en faktor vid undersökningar och se vilka effekter den hade. En viktig funktion var att kunna styra flödet av information så att inte cheferna skulle bli överbelastade med information (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). Organisationer har alltid utvecklat sin verksamhet men idag är både förändringarnas storlek och deras betydelse för organisationen mycket större än förr. Kommunikationens uppgift i en förändringsprocess är att skapa såväl innovation som stabilitet. På samma gång som kommunikationen ska få förändringsprocessen att gå framåt, så ska den också bidra till att skapa trygghet och att medarbetare känner sig delaktiga (Heide, Johansson, Simonsson, 2005).

Den informella kommunikationen i organisationer är enligt Falkheimer, Heide (2007) en viktig del inom området kommunikation. Ett framgångsrikt företag har ofta en god sammanhållning medarbetarna emellan och den informella kommunikation som finns där är ovärderlig. Samtal på luncher, i korridoren eller vid kaffeautomaten kompletterar den formella kommunikation som ledningen vill nå ut med på exempelvis formella möten. På detta vis blir det en bra mix som fyller de hål där den formella informationen inte riktigt har nått ut på ett konkret sätt. Det måste påpekas att ingen av de båda kan ersätta den andra, de har ett komplext förhållande till varandra (Falkheimer, Heide, 2007). Det går att skapa bra förutsättningar för hur den informella kommunikationen ska fungera på ett företag genom att ha en effektiv kommunikationsstrategi. Det går dock lättare att styra och påverka formell kommunikation. Enligt Larsson (2001) innefattar både intern och extern kommunikation formella och informella kontakter. Den informella kommunikationen är det samspel som medarbetare själva skapar bredvid den formella. Följande figur ger en översikt av kontaktformerna i de fyra fält som skapas när informell, formell, intern och extern kommunikation kombineras:

	Intern	Extern
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer producerad information (möten o. info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Presskontakter
Informell	Samtal och diskussioner Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt informella mediekontakter

Figur 2 ”Informell och formell kommunikation” (Larsson, 2001 s.67)

Anställda i organisationer bygger upp informella nätverk utan ledningens påverkan. Det är svårt att styra detta från ledningens håll med att hjälp av en kommunikationsstrategi eftersom personalen på egen hand håller en informell dialog med varandra som kan beröra allt från hur de ser på VD: ns arbete till konkurrentens nya produkter (Larsson, 2001). När ett företag børsintroduceras är detta mycket viktigt, det kan lätt uppstå rykten som inte får komma ut till omvärlden. Den informella kommunikationen kan även uppmuntra de anställda till att göra ett bra jobb, men samtidigt vara dålig om det uppstår spekulationer om företagets verksamhet. Enligt Falkheimer, Heide (2007) blir det ett lyckat resultat om ledningen på företaget till viss del uppmuntrar personalen att förmedla saker som kan stärka organisationen på sikt. Om den interna kommunikationen fungerar bra kan den lyfta verksamheten som helhet, men om den inte fungerar kan den orsaka tillbakagång för företaget. Att medarbetarna känner sig delaktiga är viktigt för resultatet (Larsson, 2001). Det finns olika sätt att dela in den interna kommunikationen på, vilket kan vara användbart när utformningen av en kommunikationsstrategi ska ske. Richmond och McCroskey i (Heide, Johansson, Simonsson, 2005) utgår från fyra funktioner för kommunikationen i en organisation.

1. *"Den informativa funktionen"* – se till att medarbetarna har behövlig information för att kunna utföra de dagliga arbetsuppgifterna.
2. *"Den regulativa funktionen"* – vilket handlar om kommunikation om regler policy, värderingar och normer.
3. *"Integrationsfunktionen"* – är kommunikationen som fokuserar på synkronisering av arbetsuppgifter, arbetsindelning samt gruppkoordination för att få medlemmar att arbeta mot ett gemensamt mål.
4. *"Ledningsfunktionen"* – syftar på att ledningen ska bygga upp en mer personlig kommunikativ relation än tidigare för att lära känna anställda längre ner i hierarkin, samtidigt som fokuseringen på rätt saker sker för att nå de uppsatta målen.

Heide, Johansson, Simonsson, (2005) menar att den interna kommunikationen påverkas av en børsintroduktion på följande sätt:

- Börsintroduktionen gör att interna ryktesspridningar måste förhindras för att inte dessa ska nå ut externt.
- Harmoni i organisationen eftersom børsintroduktionen gör att anställda kan uppleva oro och stress.
- Anställdas framtidstro kan påverkas ledningen måste kommunicera ut fördelarna med børsintroduktionen och att det är bra för företaget.

Extern kommunikation är baserat på definitionen av kommunikation/publik relations som en strategisk ledningsfunktion. Den är till för att hitta en balans mellan marknadsföring och socialt beteende, identifiera och behandla aktieägarna och problem, samtidigt som det framträder nya problem från omvärlden, som att skapa nya kontakter genom kommunikation beroende på vilka organisationen tänkt möta för att hjälpa dem uppnå deras mål. (Steyn, 2003).

Att föra en dialog om den ekonomiska utvecklingen i företaget är viktigt om företaget är börsnoterat. För många börsnoterade bolag tar detta upp mycket av den tid som företaget har.

Ett annat ord för ekonomisk kommunikation är Investor relations, och är den engelska benämningen för löpande kontakt med alla finansiella intressenter.

Den information som går ut vänder sig till vissa grupper som delägare i företaget, intressenter som påverkar värderingen av företaget och som ger möjlighet till lån eller andra finansiella transaktioner (Eriksson, 1998). Den ekonomiska kommunikationen måste ses med ett bredare perspektiv och då ta hänsyn till vilka affärshändelser som kan leda till att företaget får ett bättre resultat. Detta innefattar även hur ledningen på företaget kan bygga upp ett förtroendekapital mot omvärlden.

När det gäller den ekonomiska kommunikationen är det viktigt att alla förstår den och ledningen måste tänka på att alla inte har ekonomisk utbildning. Några av de viktigaste användarna av ekonomisk information är:

- Mäklare
- Analytiker och placerare
- Egna aktieägare
- Banker
- Massmedia
- Företagsledare i andra företag
- Leverantörer och kunder (Eriksson, 1998)

En målgrupp som är viktig för ett börsnoterat företag är massmedia som är en kanal för att nå andra målgrupper. Massmedia har en viktig uppgift eftersom de kan påverka samtliga externa intressenters uppfattning om organisationen (Eriksson, 1998). När ett företag har fått en positiv massmediebild gäller det att vårda denna väl. Om den blir negativ kan det lätt skada företagets utveckling eller ge en diffus bild som kan vara riskabel. Kommunikationen mellan informatörer och journalister bygger på ett gemensamt beroende av varandra (Eriksson, 1998). Enligt Eriksson (1998) tar inte journalister hänsyn till de konsekvenser som kan uppstå när de publicerar en nyhet. De kräver att företaget visar tillgänglighet, ärlighet men även att företaget är förberedda att svara på frågorna som de har. Journalisters uppgifter är att föra vidare information till allmänheten och fokuserar därför på vad som läsarna eller tittarna vill ha, därför måste ledningen behandla dem som så och inte som fackexperter.

Organisationen har vanligtvis väldigt lite kontroll över de meddelande som media delar ut, i alla fall inte lika stor kontroll som över marknadsföring där ledningen själva bestämmer vad det är som ska synas av företaget. När det gäller publicitet är det reporters och journalister som bestämmer vad som ska sägas (McNamara, 2007). Det är även viktigt för företaget att hålla god kontakt med intresseorganisationer och självständiga personer som är intresserade av företaget. De förlitar sig på analytiker men även på rykten de kan höra från privata samtal. Det som företaget strävar efter är att få ut positiva nyheter om deras verksamhet. Om det blir ett sämre resultat eller om en olycka har inträffat är det vanligt att ledningen inte vill prata med medier, vilket kan medföra att medierna blir misstänksamma mot företaget. Det är viktigt att företaget har en fastställd filosofi och tydliga riktlinjer för hur de ska ta tillvara på och ha en kontinuerlig kontakt med massmedier (Eriksson, 1998).

Journalister och företag kan ha helt skilda uppfattningar om syftet med kontakterna och det finns en risk för att det bli konflikter vilket företaget vill undvika. En viktig metod för att komma över denna risk är att ge utbildningar för hur diskussioner och massmediefrågor ska hanteras innan ett företag börjar prata med de externa intressenterna (Eriksson, 1998).

Public relations aktiviteter inkluderar att hjälpa samhället att förstå organisationen och deras produkt. Strategin inkluderar ofta en beskrivning av vad som ska sägas till vem, hur de är

tänkta att genomföras, vem som är ansvarig för olika aktiviteter och när och hur mycket pengar som ska räcka till. Precis som i marknadsföring kan en mediaplan vara mycket hjälpsam, vilket specificerar vad media använder för metoder och hur de använder dem (McNamara, 2007). De frågor som brukar gälla inom public relations är:

- Vilka grupper av aktieägare vill vi inrikta oss på och hur?
- Vilken uppfattning vill vi att aktieägarna ska ha?
- Vilken kommunikation genom media föredrar de att få information igenom?
- Vilken media är lättast för företaget att kontrollera? (McNamara, 2007).

3.2 Kommunikationsstrategi

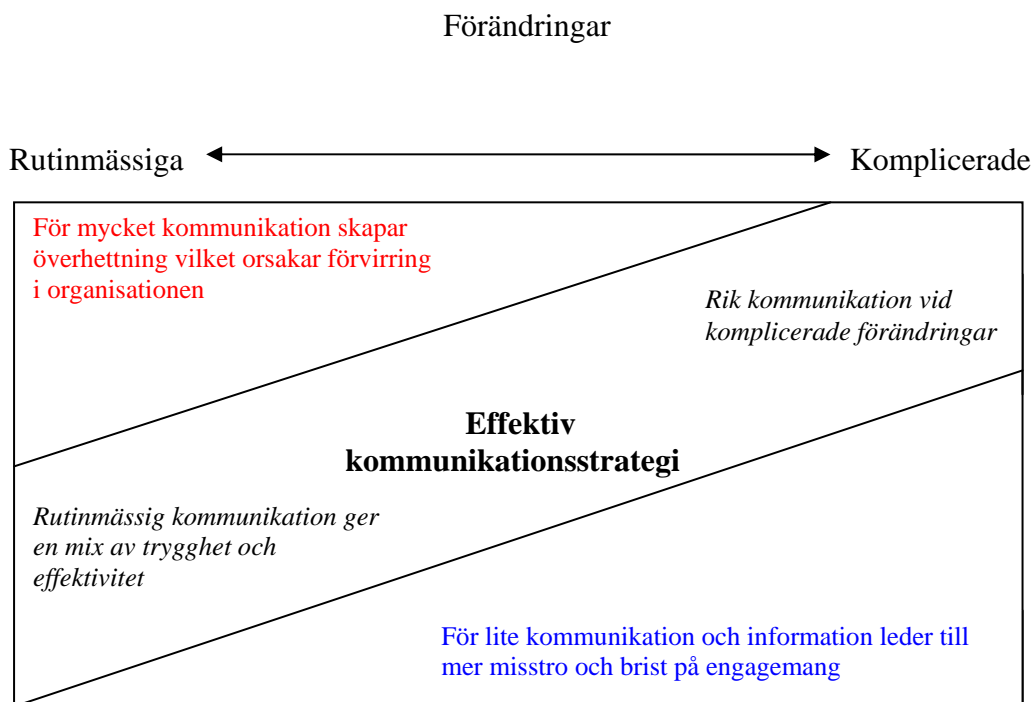
3.2.1 Utformning av kommunikationsstrategi

Det är viktigt att ledningen vet med vilka de ska kommunicera med, hur de ska göra detta samt när och var det ska ske. Om ledningen tar hänsyn till dessa frågeställningar kan de utforma företagets kommunikationsstrategi. Detta är viktigt både internt och externt vilket vi nu ska visa i detta kapitel.

Det är betydelsefullt som chef att använda sig av en strategi när han förmedlar med olika intressenter, vilket ska ge en meningsfylld kommunikation mellan ledning, anställd och externa intressenter (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000). Enligt Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) är det då viktigt att ta hänsyn till följande frågeställningar:

- Med vilka ska cheferna kommunicera med? (både externt och internt)
- Hur kommer anställda och externa intressenter kommunicera med cheferna?
- När kommer anställda och externa intressenter kommunicera med chefer?
- Var kommer anställda och externa intressenter kommunicera med chefer?

Nedan illustreras hur en effektiv kommunikationsstrategi kan se ut i samband med en förändring. Figuren visar hur svårt det är för företagsledningen, då det lätt kan bli för mycket information ut till anställda vilket skapar förvirring eller för lite kommunikativ information.



Figur 3 "Effektiv kommunikationsstrategi" från Johnsson, 2006 s. 535.

Johnsson (2006) resonerar om hur företagsledningen ska agera internt mot anställda innan, under och efter en förändring. Denna figur går dock även att använda för extern kommunikation eftersom det är viktigt hur ledningen kommunicerar med exempelvis kunder och analytiker. Externt skapar för mycket information förvirring eftersom det blir mycket spekulationer om hur detta kommer att påverka företaget. Att ge för lite information externt

kan lätt leda till att ägare och analytiker tror att företaget döljer något. Det gäller att hitta en bra balans.

Ledningen i en organisation måste se kommunikationsstrategin som en tvåvägsprocess där feedback är en väsentlig del, eftersom börsintroduktionens påverkan på kommunikationen kan vara svårartikulerad för både anställda och andra intressenter. Om inte detta uppfylls på rätt sätt, kan missförstånd uppstå om vad som verkligen håller på att hända i företaget i samband med förändringen (Johnsson, 2006). När företagsledningen i en organisation ska utforma en effektiv kommunikationsstrategi är det enligt forskarna Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) mycket viktigt att inse vikten, i att kommunikationsstrategin har ett klart samband med hur organisationens mål för verksamheten ser ut. Det finns ingen strategi som passar alla företag. Uttrycket "There is no one-size-fits-it-all communication strategy" beskriver detta (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000). Utifrån Clampitt, DeKoch, Cashmans, (2000) teorier finns det ett antal typiska kommunikationsstrategier. Strategierna är först och främst inriktade mot intern kommunikation mellan ledning och anställd, men vi ska i samband med varje teori redogöra och argumentera hur de kan användas även externt.

"Spray and pray"

Denna kommunikationsstrategi baseras mycket på idéer om att ledningen ska förse anställda med all typer av information och utgå ifrån att detta ger bäst resultat. På detta sätt hoppas ledningen att anställda själva kan särskilja signifikant information från obetydlig. Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) menar att motivet för detta tillvägagångssätt ifrån ledningens sida är att både kommunikationen och beslutstagandet ska bli bättre. Det är dock inte lika lätt som det låter att få en effektiv kommunikationsstrategi på detta sätt. Här ligger problemen i att anställda oftast enbart rycker till sig information som har betydelse för denna individuellt i dennes personliga agenda i arbetet. Företagsledningen har förhoppningar att intresset hos de anställda ska öka överlag med denna kommunikationsstrategi (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000). För att försöka klargöra hur dessa kan användas externt måste vi ta hänsyn till vad som är viktigt för ledningen att tänka på hur kommunikationen kan påverka företaget externt. När ett företag blir publikt aktiebolag kan inte ledningen kommunicera ut hur mycket information som helst till allmänheten, som t ex media. Där får ledningen noga utvärdera vad som är rätt sorts information att publicera. I ledningens kommunikation ut till analytiker, som ska granska den ekonomiska verksamheten, är det dock viktigt att mycket information går ut för att ge en rättvis bild av verksamheten.

"Tell and sell"

Med denna kommunikationsstrategi syftar ledningen till att kommunicera mer begränsat, då budskapet endast ska beröra frågor som har med kärnverksamheten att göra. Strategin går ut på att först och främst kommunicera om de nyckelfrågor som finns i verksamheten till alla medarbetare, för att sedan förse dem med rätt sorts kunskap till att uppnå målen. Under denna kommunikationsstrategi koncentrerar ledningen sin energi på hur presentationer på möten ska se ut, istället för att föra en dialog med anställda. Ledningen ser sina anställda som inaktiva informationstagare, där feedback till ledningen inte är en vanligt förekommande företeelse (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000). Vi tror att denna kommunikationsstrategi kan vara både bra och dålig när ledningen ska kommunicera med externa intressenter. Externa intressenter behöver inte veta det som händer i verksamheten som inte har någon påverkan på marknadsvärdet av företaget. Det är viktigt hur ledningen för fram rätt budskap via presentationer, pressmeddelande och intervjuer för att få bra uppmärksamhet från exempelvis kunder och leverantörer och andra externa intressenter. Det är en dålig strategi att inte lyssna

på vad intressenterna har att säga och hur de uppfattar företagets produkt. Feedback från externa intressenter är mycket viktigt för att kunna utveckla företaget åt rätt håll.

”Identify and reply”

Med den här kommunikationsstrategin fokuserar ledningen mer på anställdas intressen i organisationen i stort. Här försöker ledningen lyfta fram hur anställda ser på olika moment i verksamhetsprocessen och vilka frågor och bekymmer som uppstår. Det är viktigt att fokusera på omgivningen och hur denna kan tänkas påverka kommunikationsstrategin. Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) beskriver denna strategi som defensiv då ledningen här försöker att identifiera de anställdas egna funderingar för att sedan kunna besvara dem. Anställda tar fram och skapar organisationens agenda som sedan ledningen försöker anpassa sig till på bästa vis. Utifrån denna agenda svarar sedan ledningen på anställdas frågor om exempelvis rykten, läckor och andra antydningar som kan uppstå. Ledningen betonar vikten i att lyssna och identifiera sig med medarbetarna i organisationen (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000). Vi anser att det även är viktigt att lyssna på intressenterna i den externa kommunikationen och ta lärdom av vad de har att säga. Det är viktigt att påpeka att många av de externa intressenterna även kan vara ägare i företaget och då finns det mycket information som de därmed inte ska få veta i samband med en börsintroduktion. Ledningen ska hålla sig till de regler som finns och bara ge ut den information till omvärlden som de behöver. Om det blir för mycket information kan det lätt uppstå diskussioner kring onödiga fakta om verksamheten, som kan bidra till ryktesspridningar externt.

”Withhold and uphold”

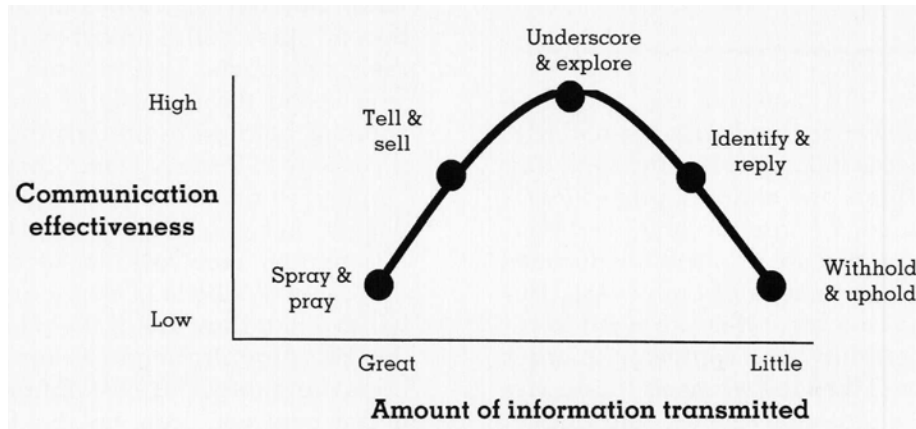
Ledningen vill med denna kommunikationsstrategi försöka att hålla inne med så mycket information som möjligt tills det är tvungna att kommunicera. Detta görs för att bland annat undvika ryktesspridningar inom organisationen. Denna kommunikationsstrategi tillämpar sig bäst för de organisationer som är mycket sekretessbelagd. Här har ledningen en strikt sekretess och kontrollbelagd policy över hela verksamheten, där kommunikation med anställda och allmänheten i synnerhet inte är ett vanligt tillvägagångssätt. En företagsledning med detta perspektiv på att utforma sin kommunikationsstrategi tänker ofta på att rätt sorts information ger makt, vilket medför att de inte vill dela med sig av den till någon (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000). Externt kan denna kommunikationsstrategi vara bra för att hindra ryktesspridningar när företaget blir publikt. Det är en balansgång med hur mycket eller lite information som ledningen ska kommunicera ut externt eftersom det lätt kan uppstå spekulationer, om den information som når ut är ofullständig. Detta vill företaget undvika och har ofta policys för vilken information som ska gå ut och vem det är i ledningen som ska kommunicera externt.

”Underscore and explore”

Företagsledningen vill med denna kommunikationsstrategi fokusera på ett antal grundläggande frågeställningar som kan knytas till hur företaget ska bli en så framgångsrik organisation som möjligt. Ledningen låter anställda på ett mer kreativt sätt utveckla strategin och i samspråk utforma den till något som passar båda parter. Denna teori riktar in sig på att ledningen ej kan utforma kommunikationsstrategin, innan de anställda är införstådda över hur verksamheten ska fungera i sin helhet (Clampitt, DeKoch, Cashman, et al 2000). Grundidén med denna kommunikationsstrategi är att lyssna på medarbetarna och på så vis reda ut missförstånd och hinder som kan uppstå vid exempelvis en börsintroduktion. Externt är det svårt att tillämpa en sådan strategi med alla intressenter av förståeliga skäl. Det går dock att ha en bra dialog med analytiker som granskar företaget. Detta eftersom analytiker måste vara

mycket införstådda med hur saker och ting fungerar i organisationen för att kunna analysera företaget på korrekt sätt.

I figuren nedan illustrerar forskarna Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) vilken av ovanstående kommunikationsstrategier som är mest kommunikationseffektivast i förhållande till mängden information som överförs. I figuren tar Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) upp hur de olika kommunikationsstrategierna kan användas internt och externt. Den visar att "Underscore & explore" är mest effektivast eftersom den har hög kommunikationseffektivitet i förhållande till mängden information. "Spray & pray" har låg kommunikationseffektivitet i förhållande till att hur mycket information som överförs från ledning till mottagare.



Figur 4 "Clampitt, DeKoch, Cashman modell över kommunikationsstrategier" tagen från Clampitt, DeKoch, Cashman (2000) s.48

4. Företagsbakgrund

Waterjet AB tillverkar, säljer och utvecklar maskiner samt reservdelar inom vattenskrivningsindustrin. Maskinerna har en ganska bred användningsgrad då de kan användas till att skära allt från flygplanskomponenter till djupfryst mat. Företaget är en stor aktör på världsmarknaden och har runt 400 kunder i totalt 38 länder, där bland annat Rolls-Royce, Daimler Chrysler och Sandvik kan räknas in bland kunderna. Företaget har 72 anställda. Waterjet AB har under de senaste åren gjort en mängd olika investeringar utöver börsnoteringen under våren/sommaren 2007. Att organisationen har blivit publikt aktiebolag är resultatet av att företaget har växt i takt med högkonjunkturen under ett antal år. Då företaget under en kort period från 2005 och framåt utvecklat sin verksamhet i snabb takt, då tillväxten stadigt har gjort företaget mer lönsamt. De har bland annat utvecklat ett nytt testcenter och byggt ut lagret samtidigt som marknaden för Waterjet AB:s verksamhet har ökat. Under 2006 byggde de ut en ny monteringshall och nygjorda kontor har skapat ett bättre arbetsklimat.

Allt sedan Jan Ryd bildade företaget i Ronneby i början på 1990-talet har tillverkningen av vattenskrivningssystem gjort organisationen till ett av de mest lönsammaste ur företagsekonomisk synpunkt i hela regionen. Waterjet AB omsatte 164 424 000 SEK under 2006 och detta väntas öka ytterligare under pågående år.

Den 6 juli 2007 listades Waterjet AB på Aktietorget som är ett värdepappersbolag under Finansinspektionens uppsikt. I anknytning med listningen på Aktietorget var 2 200 000 aktier utgivna. Alla aktierna har lika rätt till bolagets tillgångar och vinst. ”Nyemissionen inför listningen på Aktietorget genomfördes till en kurs om 42,00 SEK per aktie. Under perioden har aktien handlats till lägst 49,00 SEK och högst 71,50 SEK per aktie”. (http://www.waterjet.se/schwedisch/pages/WaterJetSwedenAB_BK07_080218.pdf)

4.1 AktieTorgets krav om rapportering och information till omvärlden

AktieTorget Holding AB är ett bolag som till hundra procent äger två dotterbolag, AktieTorget Service AB och Aktietorget AB. Deras syfte är att hjälpa företag som är under utveckling och hjälpa dem att skaffa ägarkapital från allmänheten som är intresserade av aktier. Dessutom tillhandahåller de ett effektivt och rikstäckande system för handel med de aktier som är listade på AktieTorget.

För att få vara ansluten till Aktietorget finns det föreutsättningar som företaget måste hålla: Bolaget har en skyldighet att informera alla intressenter om sina ekonomiska förhållanden dvs. sin utveckling, förhållanden som påverkar bilden av företaget och även fullgöra sin informationsskyldighet om värdepappersmarknadens krav på sundhet för att skapa förtroendet på marknaden. Den information som går ut måste vara korrekt, relevant och tillförlitlig. Rapportering av rapporter som: bokslutskommuniké, halvårsrapporter och kvartalsrapporter ska göras regelbundet och ska så långt som möjligt i förväg offentliggöra uppgifterna av dessa rapporter. Är bolaget moderbolag ska rapporterna lämnas för hela koncernen. Offentliggörande om beslut, utdelning, förändringar, emissioner, avgång eller tillsatt styrelse etc. ska göras tillgängliga för allmänheten samtidigt som för aktieägarna. Bolaget ska ha en egen hemsida på Internet där offentliggjord information från bolaget till aktiemarknaden ska finnas tillgänglig (Information från anslutningsavtalet på AktieTorget, www.aktietorget.se).

Det finns något som kallas för flaggning som syftar till att aktieägarna får säker information om ägar- och maktstrukturer i börsnoterade bolag och om förändringar som sker. Genom att ett företag ger en flaggning får aktieägarna ut information om förändringar, om bland annat likviditet. Eftersom denna information kan påverka värdet på bolaget, ger detta en chans för aktieägarna att förbereda sig på förändringarna. Detta är en skyldighet som bolaget har mot sina aktieägare och om detta inte följs kan de bli anmälda till finansinspektionen (Information om flaggning från Finansinspektionen, www.fi.se)

5. Analys av Waterjet AB: s kommunikationsstrategi

I detta kapitel kommer vi att föra diskussioner och analysera de svar som vi har fått från Waterjet och försöka se skillnader och likheter gentemot den teori vi samlat in. Empirin och analysen kommer att vara i samma kapitel. Vi har delat upp analysen i fem olika delar för att i slutet kunna sätta ihop en modell som visar de olika momenten som ingår när en kommunikationsstrategi påverkas av en börsintroduktion.

5.1.1 Förberedelser för ledning och VD

”I början känns det väldigt onaturligt med en börsintroduktion, men man kommer in i det tillslut. Det blir inte konkret förrän man verkligen står där som publikt bolag.”
Marknadschef på Waterjet

Waterjet AB introducerades på Aktietorget under sommaren 2007 och ledningen har sedan dess märkt stora förändringar som har påverkat deras kommunikationsstrategi. För att börsintroduktionen skulle gå så smidigt som möjligt utan att det skulle uppstå rykten så var alla förberedelser från styrelsen hemliga, de anställda på företaget visste inte någonting om det förrän börsintroduktionen trädde i kraft. Då var VD ute och informerade alla anställda om vad som gällde både muntligt och i pappersform. De anställda misstänkte att någonting var på gång att hända eftersom VD: n och marknadschefen var ute och reste mycket mer än vanligt, men de visste inte vad.

Under planeringen i samband med börsintroduktionen var det först och främst viktigt att ha en bra kontakt med analytiker och andra medier som ska granska företagets verksamhet. Som en del av utformningen av kommunikationsstrategin är det viktigt att kommunicera med dessa tidigt för att bygga upp ett ömsesidigt förtroende, säger alla respondenterna. Detta för att öka trovärdigheten på att företaget ska kunna göra bra ifrån sig och vara lönsamt att satsa på, även som publikt aktiebolag. Förberedelserna inför en börsintroduktion tar ofta lång tid och innebär mycket arbete (Erikson, 1998). Genom att vara väl förberedd över hur både den interna och externa kommunikationen kan komma att påverkas av börsintroduktionen kan ledningen hantera detta på ett smidigare sätt. Företaget har tagit börsintroduktionen på stort allvar och noga planerat hur kontakten med utomstående intressenter kan komma se ut. Hur börsreglerna kommer att se ut och vilka krav som kommer att ställas från Aktietorget är ledningen väl medvetna om på förhand. Det är mycket viktigt att redan innan ha kontakt med finansvärlden som ska granska företaget eftersom detta gör att ledningen kan få värdefull information om hur det kommer att bli när företaget väl blir ett publikt aktiebolag. Om en god kontakt har skapats blir arbetet lättare för båda parter, både företaget som informationsutgivare och analytikerna som informationsmottagare. Det som är mer oklart är hur trycket från media kommer att påverka ledningens kommunikationsstrategi eftersom ledningen inte på samma sätt kan hålla en ömsesidig kontakt med journalister jämfört med analytikerna.

Eriksson (1998) påpekar att utbildning i samband med en börsintroduktion kan vara bra för att få en effektiv kommunikation, framförallt på ledande positioner i företaget. Detta för att kunna utforma dels en mer effektiv kommunikationsstrategi men även hur nya händelser kan komma att påverka kommunikationen, både internt och externt. Huruvida detta påstående stämmer eller inte ville vi ta reda på under intervjun med Waterjet AB. Ledningen på Waterjet AB har satsat på att utbilda VD: n på företaget i mediaträning med syftet att kunna hantera externa intressenter på ett mer lätthanterligt sätt. VD: n själv menar att det var en

mycket lärorik utbildningsprocess. Genom praktiska övningar fick VD: n lära sig hur han ska gå tillväga när han svarar på frågor från framförallt media. Han hävdar att det är mycket viktigt att i och med en börsintroduktion ha kunskapen av att all kommunikation som kommer ut från företaget kommer granskas på ett helt annat sätt nu än tidigare. Reportrar vill att företaget de granskar ska lämna ut uppseendeväckande händelser som de kan skriva om. Mediaträningen var därför mycket givande eftersom den typen av granskning tidigare inte förekom före börsintroduktionen, menar VD: n. Nu kan VD: n på ett mer avslappnat sätt ta hand om reportrar och kommunicera ut konkret information. Övriga respondenter vi intervjuade hade inte fått någon utbildning alls i samband med börsintroduktionen. Ingen av dem tycker att de hade något större behov av utbildning i samband med börsintroduktionen som skulle påverka deras arbete. Det är bara VD: n som har kontakt med medierna. VD: n tycker att hanteringen av media har gått över förväntan efter det första halvåret och det som har skrivits har inte varit negativt för företaget. Om det har med utbildningen att göra är en svår sak att bedöma, säger VD: n.

Med mediaträningen lärde VD: n sig att kunna kommunicera mer effektivt med utomstående intressenter och det är säkerligen ett verkningsfullt och bra sätt på alla vis. Det har blivit en allt större sak att kunna hantera och kommunicera med media på rätt sätt eftersom deras makt ökar, med tanke på hur de återger informationen de får från företaget de intervjuar. Blir det en feltolkning kan externa intressenter ta emot informationen på fel sätt och företaget måste då förklara sig, vilket inte är helt lätt för VD: n på företaget. En intressant aspekt är att företaget enbart valde att utbilda VD: n på företaget i att kommunicera med omgivningen eftersom det inte enbart är han som har kontakt med externa intressenter. Både ekonomichefen och marknadschefen hade kunnat få utbildning i att hantera samt kommunicera med både analytiker från finansvärlden och intressenter på de mässor som Waterjet AB besöker. Detta styrks även upp av Erikson (1998) som anser att det är viktigt att fler än VD: n på företaget får utbildning i kommunikation i samband med en börsintroduktion. Det skulle även vara bra om mellancheferna fick utbildning i att kommunicera till medarbetarna eftersom det nu krävs större sekretess i kommunikationen i och med börsintroduktionen.

5.1.2 Utformning av kommunikationsstrategi

Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) tar upp några olika kommunikationsstrategier som ett företag kan använda vid en förändring likt en börsintroduktion. Vi ska med hjälp av dem försöka ge en bild över hur Waterjets kommunikationsstrategi såg ut både före förändringen och hur börsintroduktionen har påverkat kommunikationen. Enligt Clampitt, DeKoch, Cashmans, (2000) *"spray and pray"* teori som baseras på att ledningen ska förse medarbetarna med alla typer av information och att de själva ska sortera ut det som är viktigt. Respondenterna menar att de anställda bara behöver den information som är viktigt för dem i arbetsprocessen. De säger även att det är viktigt att ha fokus på de anställdas intressen i organisationen och att de regelbundet får feedback från mellancheferna. Inte som Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) menar i sin *"identify and reply"* teori, där de skriver att ledningen väntar på att de anställda ska lägga fram sina synpunkter på arbetet för att det ska kunna utredas på bästa sätt. Företagsledningen vill med denna kommunikationsstrategi fokusera på ett antal grundläggande frågeställningar som kan knytas till hur företaget ska bli en så framgångsrik organisation som möjligt. Respondenterna säger att det är viktigt att de anställda är med och förstår helheten i ledningens kommunikationsstrategi, så att alla jobbar mot samma mål utan att det uppstår oklarheter. Ledningen på Waterjet AB strävar efter att de anställda på ett mer kreativt tillvägagångssätt är med och utvecklar kommunikationen mellan ledning och medarbetare till något som passar båda parter. Detta gör att ledningen då enligt

Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) teori *"underscore and explore"* skulle få en högre kommunikationseffektivitet i förhållande till mängden information som kommuniceras ut (se figur 4).

"De anställda behöver inte bli översköjda av information de inte har nytta av i deras vardagliga arbete, dessutom bryr de sig inte om allt som står i ekonomiska rapporter"

Ekonomichef på Waterjet

Respondenterna berättade under intervjun att medarbetarna inte ska behöva handskas med information som inte är väsentlig för dem att veta. Detta har blivit viktigare efter börsintroduktionen eftersom information ska gå ut till allmänheten samtidigt, och de vill inte att ryktesspridningar ska uppstå innan informationen har kommit ut. Som Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) *"withhold and uphold"* strategi tar upp tillämpar sig detta bäst för företag som har väldigt mycket sekretess, där kommunikation med allmänhet och anställda inte är vanlig. Waterjet håller inne med viss typ sekretessbelagd information som medarbetare ändå inte har någon nytta av i sitt dagliga arbete. Detta innefattar bland annat strategiska beslut som fusioner eller en ny stor order, detta hålls inom stängda dörrar hos styrelsen. Detta är ingenting som påverkar ledningens kontakt med de anställda menar respondenterna. Före börsintroduktionen var arbetsklimatet mer öppet och kommunikationen mellan ledning och medarbetare var inte lika ansträngd, säger marknadschefen på Waterjet AB. Med det menar han att på grund av att information inte får gå runt inom organisationen på samma sätt längre blir det en mer sekretessbelagd verksamhet som bedrivs. Före förändringen använde sig Waterjet AB av en mer öppen och tillgänglig kommunikationsstrategi likt *"spray and pray"* där medarbetarna fick ta del av mycket mer information än nu när företaget är publikt. Detta är mycket intressant eftersom Waterjet AB i och med börsintroduktionen förlorat mycket av den *"familjära kommunikationen"* som fanns tidigare då alla kunde prata med alla utan konsekvenser. Då kunde information spridas utan att ledningen behövde bry sig på samma sätt. Det var en helt annan miljö att arbeta i där kommunikationen mellan ledning och anställda på exempelvis fikaraster var mer avspänd före börsintroduktionen. Nu har ledningen ett annat ansvar då information inte får läcka ut på samma vis längre.

En kombination av Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) två kommunikationsstrategier *"withhold and uphold"* och *"underscore and explore"* ger en tydligare bild av hur Waterjets utformat sin kommunikationsstrategi efter det att de blev ett publikt aktiebolag. Ledningen på Waterjet kommunicerar med anställda men mer begränsat, då de använder sig av mellanchefer för att kunna få bra feedback. Mellancheferna har som uppgift att sortera bort information som skulle kunna skada företagets rykte. Det är enligt respondenterna mycket viktigt att lyssna på vad medarbetarna har att säga om hur börsintroduktionen påverkat dem och på så sätt kunna kommunicera effektivt om problemen. Mot externa intressenter försöker ledningen att ha en kontinuerlig kommunikation och vill alltid vara tillgängliga för analytiker och banker, vilket kan knytas till *"underscore and explore"* eftersom öppenhet mot analytiker är mycket viktigt. Enligt Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) är företag med en *"underscore and explore"* kommunikationsstrategi mest effektiva men att *"withhold and uphold"* är en av de minst effektiva. Detta ger en fascinerande kombination av en väldigt effektiv kommunikationsstrategi och en mindre effektiv.

Slutsatsen av detta blir att företaget blir lite mer slutna internt och mer öppna externt då ledningen på Waterjet inte kan ge ut information till de anställda innan de externa intressenterna får ta del av det. Före börsintroduktionen hade Waterjet AB en medveten strategi över hur de skulle hantera anställda internt och utomstående intressenter externt. Det

var dock inte lika utpräglat att de var uppdelade i två skilda grenar. Efter börsintroduktionen har ledningen fokuserat mer på att hålla dem isär för att göra kommunikationsstrukturen bättre. Detta har bidragit till att ledningens kommunikationsstrategi nu delar in sig i två grenar, en extern kommunikationsstrategi och en intern kommunikationsstrategi.

De utgångspunkter som hjälper till att utforma en effektiv kommunikationsstrategi ska vi gå in närmare på och analysera i följande avsnitt.

5.1.3 Strategisk kommunikation

När ett företag är i en förändringsprocess likt en börsintroduktion måste ledningen börja tänka i nya strategiska banor. Det uppkommer nya skyldigheter från börserna, det blir t.ex. högre sekretess och detta måste företaget ta hänsyn till vid den strategiska kommunikationen.

Det är VD: n på Waterjet AB som har ansvarat för den strategiska kommunikationen i samförstånd med övriga i ledningen, både före och efter börsintroduktionen. VD: n menar att det är viktigt att redan från början i samband med börsintroduktionen veta vilka medier som ska användas för att kommunicera internt och externt. Enligt Eriksson (1998) är det viktigt att företaget vet vilken målgrupp som de vill nå ut till, och ta reda på hur de ska nå ut till denna målgrupp.

Att ha en kommunikationsstruktur var viktigt även före denna förändring men blir nu ännu viktigare. Det är upp till VD: n på Waterjet AB att hantera och värdera all viktig information som är börspåverkande. Till sin hjälp har han bland annat marknadschefen och ekonomichefen på företaget. De är till stor assistans när det gäller rapportering av eventuella förändringar som uppstår, både i omvärlden och i den egna organisationen. VD: ns strategiska kommunikation är ett bra verktyg att få ut den information som krävs i samband med börsintroduktionen. Med bra retorik och effektiva möten är det meningen att alla ska kunna uppfatta saker på korrekt sätt. Därför är detta en viktig komponent i den formella kommunikationen på företaget. Den strategiska kommunikationen är en del av integrationsfunktionen (Heide, Johansson, Simonsson, 2005) och fokuserar sig på arbetsindelningar och att få de anställda att jobba mot samma mål. Därför ingår den strategiska kommunikationen både i planeringen av kommunikationsstrategin och i själva genomförandet av den (Falkheimer, Heide, 2007). En stor del av kommunikationsstrategin består av policys och riktlinjer som vi kommer att förklara närmare i det kommande stycket.

5.1.4 Interna och externa policys och riktlinjer

Det finns mycket nytt att anpassa sig efter och nya policys att följa efter att företaget börsintroducerats. Här är det viktigt att ledningen har effektiva möten med de anställda för att hindra till exempel ryktesspridning (Erikson, 1998). Enligt våra respondenter påverkas inte det dagliga ledarskapet när det gäller ”kommunikationen kring produktionen” något nämnvärt. Respondenterna menar att de inte lagt ner mycket tid på att engagera anställda längre ner i hierarkin i problematiken kring börsintroduktionens påverkan på kommunikationsstrategin. Detta har mest skett i form av några möten där problem diskuteras och behandlas med anknytning till arbetsprocessen.

Det är viktigt att ledningen i samband med en börsintroduktion inser vikten av att kommunicera om rätt saker vid rätt tidpunkt. Ledningen kommunicerade på ett tidigt skede med de anställda, hur hanteringen av utomstående intressenter skulle ske. Det var viktigt att påpeka för medarbetarna att information inte fick läcka ut och hur detta skulle kunna påverka

företaget negativt. I samband med att företaget blev publikt utformades en kommunikationspolicy över vad de externa intressenterna fick ta del av och inte ta del av. Respondenterna menar att det ofta inte handlar om några större hemligheter men att det samtidigt är viktigt att information inte får komma ut under vissa perioder under året. Detta kan vara i samband med en ny stor order, rapporter eller bokslut. Det är inget stort problem och ledningen har hittills inte, efter drygt ett halvår, haft några problem med detta, säger respondenterna.

”De mellanchefer som är med på styrelsens månadsmöten får skriva på avtal för tystnadsplikt. Det som sägs innanför dörrarna på ett möte stannar också där”
VD på Waterjet AB

Detta är en stor förändring jämfört med före börsintroduktionen då företagets policys inte alls handlade om sekretess i samma utsträckning. Självklart var det även då viktigt att anställda inte talade öppet om produktionshemligheter och saker som skulle kunna försvåra företagets möjligheter att expandera på marknaden. Att avslöja sådana saker gick emot allt sunt förnuft och det krävdes egentligen ingen policy för att sköta detta. En kommunikationspolicy är inte något företagsledningen satsar särskilt mycket energi på även om den är viktig som en del av kommunikationsstrategin. Grundpolicyn för Waterjet är att VD: n bestämmer över allt det som ska nå ut till media, analytiker och aktieägare och innefattar pressreleaser och alla rapporter. All kurspåverkande information ut från företaget ska kommuniceras ut via VD: n, förutom information som går ut till exempelvis leverantörer och kunder. De har oftast kontakt med någon på företaget som har ansvaret för just den specifika avdelningen. Det finns tydliga regler för dem som har kontakt med leverantörer, även dem kan äga aktier och undrar ofta vad som händer, detta har de anställda ingen information om så de kan inte svara.

Ekonomichefen menar att de har en bra relation med utomstående revisorer som gör ett konsultjobb för Waterjet AB. Konsulterna har ingående information kring företagets verksamhet och har därmed tystnadsplikt om detta. Men förutom revisorer tycker VD: n inte det är en bra ide att använda sig av konsulter efter en börsintroduktion, utan istället se till att ha de anställda som behövs. Det finns både fördelar och nackdelar med att använda utomstående konsulter till att granska företaget. Att ständigt ha den rätta kompetensen inom företaget kan vara svårt och då krävs det extern hjälp. Som publikt aktiebolag har Waterjet AB fått fler intressenter som har stort intresse för företaget och de kan även ha som begäran att företaget tar in extern hjälp vid behov. Det är därför ett bra alternativ att vara öppen för att låta konsulter hjälpa till vid behov, förutsatt att de har tystnadsplikt om verksamheten. Före börsintroduktionen var Waterjet AB i kontakt med flera utomstående konsulter som gjorde arbete för dem men inte med samma sekretessbelagda tystnadsplikt.

Det finns fyra rapporttillfällen per år när information till alla intressenter ska lämnas ut, oftast i slutet av varje kvartal samt att de här tillfällena bestäms ett år i förväg. Som publikt företag finns en skyldighet att lämna ut pressreleaser om det händer något inom företaget som omvärlden behöver veta, t.ex. om något går utanför budget eller prognosen. Detta är en förändring som har påverkat ledningens kommunikation externt eftersom rapporttillfällena är obligatoriska och inte förekom tidigare. Detta är ett nytt sätt för ledningen att kommunicera med intressenterna och kraven på att ständigt leverera bra information kan uppfattas som arbetsamt vilket gör att tempot och pulsen i företaget ökar. Jämfört med före börsintroduktionen då företaget bara behövde presentera en årsredovisning. VD: n på Waterjet AB tycker att istället för att låta de anställda sortera bort oväsentlig information behöver den inte kommuniceras ut från ledningens sida överhuvudtaget. Det är inte meningen

att de som är anställda inom en specifik avdelning på företaget ska behöva analysera hur exempelvis den nya ordern påverkar företagets lönsamhet. Det är enligt respondenterna ledningens ansvar att genomföra detta. Detta resonemang styrks upp av Falkheimer, Heide (2007) som menar att människan har en högst begränsad förmåga att ta till sig viss kommunikation de inte har användning av i deras egen verksamhet inom organisationen. Heide, Johansson, Simonsson, (2005) säger även att detta är en del av den informativa funktionen vilket ledningen måste ta hänsyn till då de anställda får den information de behöver, för att kunna utföra de dagliga arbetsuppgifterna. Får de för mycket information kan det istället bli missförstånd i kommunikationen.

5.1.5 Intern Kommunikation

Respondenterna på Waterjet AB menar från egna erfarenheter att medarbetare oftast vill ha mer kommunikation med sin närmsta chef före allt annat. Clampitt (2000) beskriver det som mycket viktigt att ledare lyssnar på hur medarbetarna vill ha det under en förändring likt en börsintroduktion. Han beskriver i sin kommunikationsstrategiteori ”*underscore and explore*” hur ledningen måste få anställda att diskutera kring hur de ska lösa eventuella problem som uppstår internt när företaget blir publikt. På så sätt kan ledningen på Waterjet AB få ut mycket mer av mötena då medarbetarna i företaget känner att de på ett kreativt sätt kan vara delaktiga i kommunikationen. I detta fall är mellancheferna den närmsta chefen som får ta ett tyngre ansvar. Ledningen utformar därmed en kommunikationsstrategi som ska kunna ge mellancheferna det stöd de behöver för att hålla personliga och gemensamma möten med anställda, för att få en så effektiv kommunikation som möjligt. Detta har alltid varit viktigt för ledningen och är inget nytt som har uppkommit just i samband med börsintroduktionen. Respondenterna menar dock att ledningen i och med börsintroduktionen nu kan se ett ökat krav från anställda till att få fler möjligheter att yttra sina åsikter till ledningen. De flesta anställda äger dessutom aktier i företaget vilket gör att de också är aktieägare som måste behandlas på samma sätt som övriga intressenter. För att göra det lättare att ta emot alla frågor som skulle kunna dyka upp i samband med börsintroduktionen upprättades ett forum. Avsikten med detta var att ge anställda möjlighet till att fritt diskutera med VD och mellanchef vad det var för problem som hade uppstått. Sedan var det upp till mellanchefen och VD: n om styrelsen ska gå vidare med frågan till ett ledningsmöte. Detta är ett effektivt sätt för ledningen att minska möjligheten för att olämplig information når ut till obehöriga vilket skulle kunna påverka företaget externt (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). I sådana lägen gäller det som ledare att vara tydlig i det som sägs. Det är därmed viktigt att tillhandahålla sådan intern information till alla på bland annat möten och via nyhetsbrev. Det kan trots att ledningen är tydlig i kommunikationen internt uppstå rykten som kan spridas utanför företagets kontroll. Det bästa företaget kan göra i sådana fall är att inte kommentera rykten och påståenden i rapporter och pressmeddelanden överhuvudtaget, som externa intressenter kan ta del av. I sin tur kan detta bidra till att ryktesspridningen istället ökar och blir onödigt uppförstorad med falska påståenden som följd.

Respondenterna tror att en god kommunikation dagligen med mellanchefen ger mer än att ha det med VD: n på företaget. För att kunna utforma och upprätthålla den interna kommunikationen krävs det enligt Falkheimer, Heide (2007) att ledningen uppmuntrar anställda till att ha informella samtal kring verksamheten. Där har mellancheferna ett stort ansvar enligt respondenterna, då de ofta har en mer personlig kontakt med medarbetare. De träffas så gott som varje dag för att diskutera hur verksamheten fungerar samt vilka problem som uppstår. Falkheimer, Heide (2007) menar att den informella kommunikationen i organisationer är en betydligt viktigare del inom området kommunikationsstrategi än vad

många andra vill ha det till. Ett framgångsrikt företag har ofta en god kommunikation medarbetarna emellan och den informella kommunikation som finns där är ovärderlig. Före börsintroduktionen beskriver respondenterna Waterjet AB som ett mer familjärt företag där ingen brydde sig om vad uttalanden som sades på möten och i korridoren kunde få för konsekvenser om det kom till omvärldens kännedom. Nu efter börsintroduktionen märker alla respondenterna att det är skillnad på hur informationen hanteras mellan medarbetare. De inser vikten av att vara mera varsamma med viktig arbetsrelaterad information. Respondenterna menar att ledningen inte kan mäta hur informationsspridningen av ett visst informellt budskap kan värderas och uppskattas. De anser att den informella kommunikationen på ett företag är bra men för att det inte ska bli exempelvis ryktesspridningar är det viktigt att ha en väl fungerande kommunikationspolicy, i syftet att all väsentlig och viktig information kommuniceras ut på ett bra sätt, både informellt och formellt. Detta ska minska möjligheten att olämplig information sprids till omvärlden. VD: n på Waterjet menar att de har blivit mycket mer uppmärksamma på vilka som kommer och går inne på företaget. Märker de att någon utomstående person kommer tillbaka flera gånger i veckan utan någon anledning är det dags att fråga honom vad han är ute efter och inte ge honom någon information som kan skada företaget. Respondenterna säger också att i samband med börsintroduktionen delade ledningen in sina medarbetare i mindre grupper och delegerade mellanchefer med ansvar för varje grupp. Detta för att kunna kommunicera ut sitt budskap på ett lättare sätt, jämfört med tidigare där varje avdelning var en stor grupp. På detta vis har mötena förändrats jämfört med före börsintroduktionen. Strukturen och syftet med mötena är dock detsamma som det alltid har varit. Börsintroduktionen har gett en mer sekretessbelagd stämpel på mötet och detta präglar innehållet till viss del. Detta eftersom det som sägs på mötena kan vara av sådan karaktär att information som distribueras inte får diskuteras vidare utanför i korridoren informellt. Här har mellancheferna ansvar att förmedla hur detta ska fungera på korrekt sätt till medarbetarna i organisationen.

*”Det är via mellancheferna den mesta feedbacken från de anställda går innan jag får veta”
VD på Waterjet AB*

Ledningen i en organisation måste se kommunikationsstrategin som en tvåvägs - process där feedback från de anställda är en väsentlig del vid en börsintroduktion. Om inte detta uppfylls på rätt sätt, kan missförstånd uppstå bland anställda, om vad som verkligen håller på att hända på ledningsnivå vid en börsintroduktion (Johnsson, 2006). Det kan vara hur en viss del i produktionen ska skötas på bästa sätt, vilket de anställda kan ha en uppfattning om och ledningen en helt annan. Detta är en del av verksamheten men det är givetvis viktigt att sådana kommunikationsproblem löses internt innan det kommer till extern kännedom. Respondenterna menar att de har löst mycket av sina problem som har uppstått i kommunikationen med formella möten, där de anställda får sitta och diskutera sakfrågor och annat med mellanchefer samt VD. Möten har alltid enligt respondenterna varit en central del i att utveckla VD: ns kommunikationsstrategi, så väl som innan börsintroduktionen och efter denna förändring genomfördes. Den stora förändringen efter att företaget börsintroducerades är att mellancheferna nu har fått ett större ansvar att förmedla och kommunicera den interna informationsöverföringen till medarbetare via möten då VD: n nu har fått fokusera mer på den externa.

”Möten är ett bra sätt för mig som mellanchef att nå ut med viktig information till medarbetarna. Här uppstår ofta bra samtal om hur saker ska lösas och hur information ska hanteras”

Marknadschef på Waterjet AB

Mellancheferna har möten med sin grupp anställda och informerar om vad som sades på det senaste månadmötet, dock finns det information som inte får sägas och alla mellanchefer som varit med på månadmötet är tvungna att skriva på ett avtal om tystnadsplikt. Detta eftersom informationen kan vara kurspåverkande och få konsekvenser om det skulle komma ut. På dessa möten går varje mellanchef igenom vad som har hänt på deras avdelning och diskuterar de eventuella problem som finns på företaget med resten av ledningen. Det blir mellanchefernas uppgift att ge feedback till ledningen från de anställda. Protokoll från månadmötena kommer alltid ut i pappersform för att de som är intresserade av vad som händer i verksamheten ska kunna ta del av det, men det finns mycket som inte är med på dessa papper tack vare tystnadsplikten. Trycket och ansvaret på mellancheferna har ökat mycket och de måste ha koll på vad de säger, om de märker något som inte fungerar är det deras uppgift att snabbt meddela VD om detta så att han kan ha ett styrelsemöte. Detta är en stor förändring sedan före börsintroduktionen, då mellanchefer, anställda och ledningen kunde prata om allt öppet utan att tänka på om någon råkar ta del av informationen. Nu är det mycket mer strikta regler om vad mellanchefer får göra och inte göra, säger marknadschefen. Det är svårt att kvalitetssäkra möten vilket betyder att informationen som går ut via kommunikationen, i detta fall mellanchefen, i många fall inte är tillräcklig inom vissa ramar (Heide, Johansson, Simonsson, 2005). Det är omöjligt att ha en helt synkroniserad intern kommunikationsstrategi mellan VD och mellanchef. Detta eftersom det emellanåt förekommer lite skilda meningar hur delar av verksamheten ska skötas. Sådana meningsskiljaktigheter mellan ledning och mellanchefer finns i alla sorters organisationer oberoende om de är ett publikt aktiebolag eller inte. Det är normalt att kommunikationen mellan ledning och medarbetare har sina brister. Dock är det viktigt att påpeka i sammanhanget att sådana "konflikter" kan få större konsekvenser när ett företag går från vanligt företag till publikt aktiebolag. Detta eftersom externa intressenter kan få kännedom kring dessa interna problem och det är i regel inte bra för företagets förtroendekapital med omgivningen.

Utifrån intervjuerna kan vi analysera att agerandet mot de anställda från ledningens sida har varit både rutinmässig och komplicerad, vilket kan hänvisas till hur förändringar påverkar ledningens kommunikationsstrategi. En del arbete förblir som det har varit förut i verksamheten med det dagliga produktionsarbetet. Ibland händer det dock att det uppkommer frågor från anställda till mellanchefer när mycket nytt material ska hanteras på korrekt sätt. Problemet blir att de inte riktigt vet hur de ska hantera informationen på grund av tystnadsplikten, säger Marknadschefen. Detta är en mer komplicerad förändring sedan tidigare eftersom osäkerheten ibland blir stor bland anställda gällande informationshantering. De rutinmässiga förändringarna ger mer trygghet hos anställda, då de får en känsla av att detta inte är så värst svårt att ta till sig och ledningens budskap kan nå ut lättare (Johnson, 2006). Enligt respondenterna har inte börsintroduktionen påverkat de anställda något nämnvärt, då produktionen som sådan inte har förändrats sedan tidigare. Det är mer på ledningsnivå skillnaderna märks. Det är enligt Johnson (2006) positivt att som ledning ge ut information i rätt skede vid avancerade förändringar, i balans med den rutinmässiga för att få en effektiv kommunikationsstrategi.

Respondenterna menar att de ska koncentrera sig på att kommunicera ut betydelsefulla saker inom kärnverksamheten för respektive avdelning och en mer allmän information kring den ingående och mer komplexa verksamheten. Clampitt (2000) anser i sin kommunikationsstrategiteori "tell and sell" just att ledningen kommunicerar mer varsamt om komplexa saker i förändringsarbeten likt en börsintroduktion. Detta kan vara saker som medarbetarna inte har så mycket nytta av i sitt arbete. Börsintroduktionen har påverkat

ledningens kommunikationsstrategi internt i avseendet att de nu måste skapa en balans mellan vad som är betydelsefull information och inte lika viktig för medarbetarna att ta del av.

5.1.6 Extern kommunikation

Ledningens kommunikationsstrategi påverkar utformningen av den externa kommunikationen då denna har förändrats mycket tack vare att utomstående medier nu får ett större intresse för företaget. Det blir viktigare att ha en tätare och godare kontakt med media i syftet att båda ska få ut mycket på ett bra samarbete. Möten med analytiker, placerare och intresserad allmänhet bör skötas kontinuerligt (Erikson, 1998).

Att det skrivs mycket om företaget är positivt, om ledningen är medveten om vad som publiceras. VD: n har ofta inte bra koll på den information som media delar ut till allmänheten, tillskillnad från marknadsföring där ledningen vet vad som sägs. När det gäller media är det journalister och reportrar som bestämmer vad som ska sägas (McNamara, 2007). VD: n på Waterjet AB är företagets ansikte utåt och all extern kommunikation till framförallt media ska gå via honom. På detta vis kan VD: n med hjälp av sin mediaträning försöka styra de samtal som förs med journalister och på så sätt försöka föra samtalet till företagets fördel. Media har inte haft samma intresse för bolaget innan det blev börsnoterat, utan det blir en stor förändring för VD: n och ledningen när det gäller att hålla en bra kontakt med massmedia. När företaget väl fått en bra massmedial bild gäller det för företaget att vårda denna väl, om det blir en diffus bild kan detta skada företaget. Kommunikation mellan företag och journalister är beroende av förtroende (Eriksson, 1998).

Så fort information som är kurspåverkande blir känt i företagets ledning måste detta presenteras i ett pressmeddelande ut till externa intressenter. Detta är ett av de viktigaste momenten i samband med en börsintroduktion som påverkar ledningens kommunikationsstrategi. Den information VD: n väljer att föra fram i sin externa kommunikation utgör mycket den bild som marknaden sedan målar upp av företagets verksamhet. Det är viktigt att rätt sorts information om företaget når ut och att alla kan ta del av det samtidigt. Journalister tar inte någon hänsyn till det som publiceras och är ute efter det som tittarna och läsarna vill ha. Det är därför viktigt för VD: n att ha exakta och rättvisande fakta om företaget när han pratar med massmedia (Eriksson, 1998). Därmed är det enligt VD: n mycket viktigt att den externa kommunikationsstrategin tillfredställer alla ägare och investerare som satsar kapital i företaget och att de får tillräcklig information om hur verksamheten fortlöper.

Det är viktigt för VD och ledning att de har bestämt vilken målgrupp som de är ute efter. Detta hjälper till att veta vilka som informationen ska rikta sig till och hur de ska gå tillväga för att nå ut till denna målgrupp (McNamara, 2007). Marknadschefen är ute och besöker en hel del evenemang och mässor där han träffar kunder och leverantörer. De kan fråga honom om allt möjligt som kan ha påverkan på aktiekursen. Detta är en ny uppgift för honom att hantera då allt han kommunicerar externt kan ha påverkan på företagets aktiekurs. Så var det inte tidigare innan företaget blev publikt. Externa intressenter har blivit mer intresserade av aktieutvecklingen än om andra saker som har med företagets produkter att göra. Men till skillnad från innan så skickar nu Waterjet ut inbjudningar till tidningar, kunder och leverantör två månader tidigare och talar om var de finns någonstans. Detta är ett bra sätt för Waterjet att nå ut till deras målgrupp, de vet vilka tidningar som deras kunder läser och använder sig av

detta för att nå ut till sin målgrupp. Efter börsintroduktionen så är de nu på fler mässor eftersom de vill komma in på fler marknader.

I och med börsintroduktionen har det blivit ett större ansvar att presentera en ny typ av information som tidigare inte var fullt så nödvändig. Detta har gjort att ledningen i organisationen får tänka om när det gäller den externa kommunikationsstrategin mot de krav som ägarna ställer. Det finns många börsregler som ställer krav på sekretess. Samtidigt som kraven på en ökad intern kommunikation och dialog, möter företaget krav på sekretess från börser (Erikson, 1998). VD: n på Waterjet menar att de nya börsreglerna inte har påverkat kommunikationsstrategin något nämnvärt utan de har mer medfört att det har blivit mycket mer strukturerat och mer administrativt på företaget, men det är inte bara negativt. AktieTorgets regelverk är enklare att följa än om vi skulle vara listade på t.ex. Midcap, säger VD: n på Waterjet. Men då uppstår frågan om deras kommunikationsstrategi sett ut som den gör utan regelverket, när de följer börsreglerna så blir det mer sekretess som påverkar vad som får sägas och vad som ska hållas inom styrelsen. Kommunikation berörs indirekt även om företaget själva inte utmärker det på det viset eftersom börsreglerna är så pass omfattande. Det är orimligt att ett företags externa kommunikation lämnas oberörd på det sättet som respondenterna menar. Hur rapporteringen externt har förändrats är ett konkret exempel på hur reglerna har påverkat kommunikationen. Som nytt börsintroducerat bolag går det idag att nå ut till sina externa intressenter via sin egen hemsida där bland annat pressreleaser, årsredovisningar och kvartalsrapporter läggs ut. Det är enligt AktieTorgets regler tvunget att ha en fungerande hemsida där information till alla intressenter ska läggas ut. Under intervjun fick vi reda på att Waterjet håller på att göra en ny hemsida som ska göra det mycket lättare att hitta den information som externa intressenter behöver. Alla aktörer på marknaden ska ha tillgång till samma information samtidigt. Med en hemsida löser sig detta problem, när de har lagt ut sina rapporter så finns det tillgängliga för alla som har tillgång till Internet. Dock måste företaget se till att sidan alltid är uppdaterad med ny information. Detta är något som har blivit mycket viktigare efter att Waterjet AB blev publikt aktiebolag och som företaget nu måste hantera på korrekt sätt. Före börsintroduktionen hade de inte samma krav på informationsutgivning till externa intressenter på hemsidan. Detta eftersom det då var mer av fri vilja att lägga ut intressant information till intressenter exempelvis vid lanseringen av en ny produkt.

Det blir efter börsintroduktionen svårare att informera de egna medarbetarna först, som företaget kanske gjort tidigare. Nu ska alla intressenter ha denna information samtidigt i rapporter som ska nå ut externt. I dessa rapporter får ledningen tillfälle att utöver finansiell information även kommunicera ut viktiga strategiska händelser som är positivt för ett företag, exempelvis om företaget nu har tagit emot en ny strategiskt viktig order (Erikson, 1998). Här ser ledningen hur börsintroduktionen har påverkat kommunikationen i avseendet att medarbetare numera får reda på stora och viktiga händelser via pressmeddelande på företagets hemsida på Internet. Detta är enligt VD: n en stor förändring jämfört med tidigare då sådana händelser togs upp på möten i större utsträckning. Nu är det viktigt att hellre hålla inne med sådan information från ledningens sida för att inte riskera att det läcker ut tidigare än väntat, menar VD: n på Waterjet AB. VD: n på Waterjet drog en parallell med Ericsson och förklarade att när det gick som sämst för bolaget skulle VD: n flaggat för det som var på väg att hända. Detta gjorde aldrig VD: n på Eriksson och bolagets värde sjönk med 30 %, om VD: n hade flaggat istället så att aktieägarna hade haft en chans att anpassa sig hade värden troligtvis inte sjunkit mycket mer än 5 %. Detta är något som VD: n måste vara mycket uppmärksam med, för att företaget ska få ett förtroende för företag.

Det är viktigt för företaget att flagga så fort det händer något som kan påverka marknadsvärdet på företaget. Detta gör att aktieägarna kan förbereda sig för vad som kommer att hända. Det är viktigt att information kommer ifrån VD: n och att omvärlden inte får reda på det på något annat sätt, säger VD: n på Waterjet. Respondenterna var noga med att påpeka vikten av att ha en god kommunikation med samtliga intressenter och ägare. Ledningens kommunikationsstrategi måste ta hänsyn till vilken information som banker vill ha respektive finansanalytiker. Bolagsstämman är ett juridiskt styrt tillfälle för ledningen att kommunicera ut med alla som äger en aktie i företaget. Detta är en mycket viktig förändring i ledningens tillvägagångssätt i syftet att kommunicera ut rätt ställningstaganden till sina investerare. Det gäller att anpassa sina uttalanden till de viktigaste intressenterna som för vidare informationen. Det är bland annat viktigt att hålla en bra kontakt med: aktieägare, analytiker och massmedia (Eriksson, 1998). Det är alla dessa intressenter som tillsammans kommer att ge företaget det förtroende externt de är ute efter.

”Det är en väsentlig skillnad nu när vi har tusen ägare av företaget jämfört med tidigare då det endast fanns två. Jag måste nu göra alla nöjda på ett helt annat sätt”
VD på Waterjet AB

Detta har förändrats en hel del jämfört med tidigare då det bara fanns ett par investerare och ägare att ta hänsyn till och som då samtidigt jobbade inom organisationen. Ägarna hade före börsintroduktionen mycket god insikt i hur allt fungerade och sköttes. Nu när företaget har fler ägare är det viktigt att bemöta och kommunicera med varje aktieägare på samma tillmötesgående sätt. VD: n menar att företaget tjänar mest på att kommunicera på samma tillvägagångssätt oberoende hur många aktier intressenterna äger. Alla aktieägare är lika viktiga och många har även kontakt med varandra via möten i olika intresseorganisationer. Om företaget inte behandlar alla på samma sätt finns det en risk i att den berörda aktieägaren sprider vidare detta till andra aktieägare. Detta är inte bra för företaget, utan gör att de förlorar en del av sitt externa kommunikationsförtroende.

I och med börsintroduktionen har det blivit mycket mer fokus på att hantera de analytiker som granskar företaget. Tidigare fanns inte denna granskning alls i samma bemärkelse. Alla respondenterna påpekar hur viktigt det är att framförallt all väsentlig information ska komma upp till ytan som alla investerare kan tycka är bra att veta. Det är även viktigt att ha bra kontakt med analytikerna med tanke på att redan offentliggjord information ibland måste kompletteras, menar ekonomichefen på Waterjet AB. Finansanalytiker och aktieintresserad allmänhet granskar ett blivande börsföretag intensivt. Ledningens trovärdighet är en avgörande faktor i den bedömningen (Erikson, 1998). Därför är det mycket bättre att ha en öppen kommunikation och relation till dessa experter än att hemlighålla sådan information, som sedan skulle kunna skapa dåliga rubriker på andra håll. Att ha en bra kommunikation med finansmarknaden är en av de absolut största förändringarna som har skett sedan företaget blir publikt menar respondenterna. Ekonomichefen på Waterjet AB menar att genom att söka upp och bjuda in analytiker till företaget och visa att de är intresserade av att kommunicera ut ekonomisk information ökar förtroendet. Genom att bygga upp ett förtroendekapital med analytikerna ökar företagets anseende i hela finansvärlden. Att en rättvis bild av företaget läggs fram är viktigare än någonsin tidigare. Detta mycket på grund av att investerare och analytiker till stor del påverkar företagets möjligheter att få in nytt kapital, vilket gör att VD: ns externa kommunikationsstrategi måste anpassas efter dessa så långt det bara går. Genom att själva ta initiativet till att ”köpa in sig” till så kallade *Financial hearings* kan företaget kommunicera med analytiker vid bestämda träffar arrangerade av analytikerna själva. De här träffarna är viktiga då båda parter bygger upp en relation som kan stärka kommunikationen på

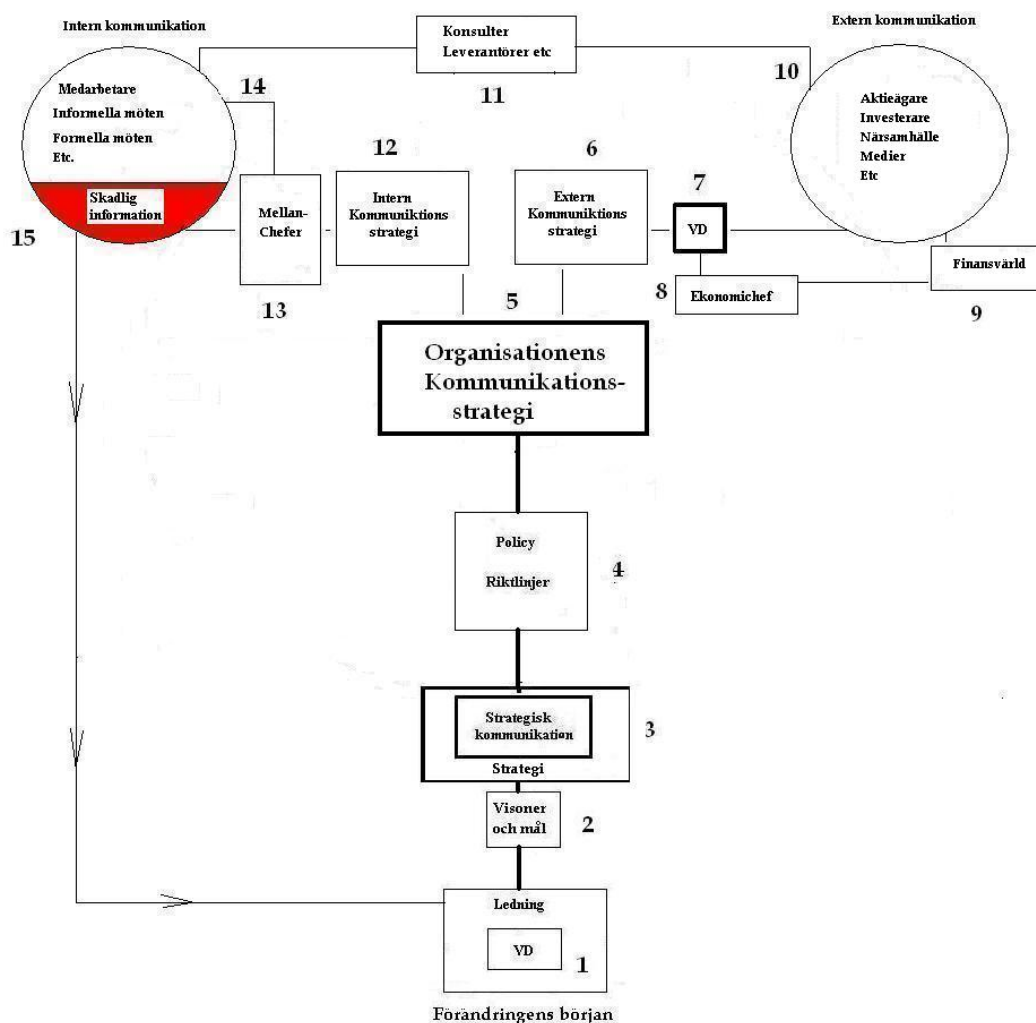
sikt. Det är inga bestämda regler för vem som ska ha kontakten med analytikerna. Det brukar variera mellan ekonomichefen och VD: n på företaget beroende på hur omfattande informationen måste vara, menar respondenterna.

VD: n tillsammans med ekonomichefen ska ständigt vara tillgängliga för analytiker och media om de har frågor, men oftast sker detta under formella och bestämda möten vilket gör att den externa kommunikationsstrategin lättare kan följas utan att oförutsägbara företeelser uppstår. Analytiker och media kan ta kontakt med företag när de vill, men är VD: n på affärsresa får de söka honom på telefon eller vänta till han kommer tillbaka. Det är mot företagets policy att hålla kontakt med analytiker och media utan VD: ns vetskap. Med detta tillvägagångssätt kan VD: n lägga upp hur det hela ska gå till och detta är enligt respondenterna det bästa för båda parter, för att all viktig information verkligen når ut. Det går att diskutera hur intressenterna tänker om de inte får tag i VD: n på företaget när de ska fråga om en specifik sak i verksamheten. Om det påverkar förtroendet eller inte beror på frågans omfattning och hur de blir bemötta på företaget när ansvarig kommunikator inte finns tillgänglig. Börsintroduktionen har inneburit fler resor för VD: n på Waterjet vilket gör att anträffbarheten till intressenter på "hemmamark" har minskat. Detta borde dock inte vara några större problem i och med de kommunikationsmedel som finns tillgängliga idag.

Som en del av sin kommunikationsstrategi vill ledningen i en del avseenden inte blanda både analytiker med exempelvis massmedia på mötena, utan då ha två skilda tillfällen för dem båda. Detta eftersom frågorna brukar variera en hel del beroende på om det är en expert med stort kunnande jämfört med journalist med allmän kännedom.

5.2 Kommunikationsstrategimodell

För att summera analysen har vi valt att göra en kommunikationsstrategimodell. I denna modell ska vi belysa vilka moment som är viktiga för ledningen att ta hänsyn till när de utformar en kommunikationsstrategi samt hur en börsintroduktion påverkar denna process. Det vi kommer att ta upp i denna modell är de förändringar som mest har påverkat utformningen av en kommunikationsstrategi vid en börsintroduktion.



Figur 5 "Egen bearbetning" Hultin, Holmquist, Boström (2008)

Vid förändringens början (1) tas ett beslut om en börsintroduktion i styrelsen tillsammans med VD: n på företaget. Det är ledningen som tar beslutet om ett företag ska bli ett publikt aktiebolag och har det yttersta ansvaret, för att kommunikationen både internt och externt ska lyckas i samband med börsintroduktionen. Företaget har en strategi för hur förändringen kommer att påverka verksamheten och sin egen kommunikationsstrategi, på kort och lång sikt. Vi har tidigare varit inne på att det är viktigt som VD att visa riktning, motivera och vara ett gott föredöme både internt och externt. Alla förberedelser om att börsintroduceras hålls

hemligt för både interna och externa intressenter, detta för att det inte ska uppstå rykten som kan skada företaget. Styrelsen har satt upp mål och visioner (2) om hur de vill att företaget ska utvecklas. Med hjälp av målen och visionerna för hur ett så bra resultat som möjligt ska uppnås, utvecklar styrelsen olika strategier på olika nivåer i organisationen. Den strategiska kommunikationen (3) är en del av strategin som ledningen utformat. Styrelsen utvecklar riktlinjer för hur de anställda ska uppföra sig och hur de ska kommunicera både inom och utom organisationen. Ledningen och VD har en utpräglad strategi över hur hantering ska ske av viktiga företeelser som uppstår när företaget bli publika, en stor del av strategin är den strategiska kommunikationen. Strategisk kommunikation för både interna och externa intressenter blir viktigt för att de anställda ska få den information de behöver för att få motivation. Externt är det viktigt att väcka potentiella intressenters intresse. Ledningen får en nyckelroll i att leda sin organisationsenhet i rätt riktning genom att bryta ned mål och vision och se till att fokusera strategiskt, dvs. i den riktning företaget vill gå samt utforma riktlinjer och policys (4) för hur kommunikationen ska fungera.

Det är utifrån den strategiska kommunikationen policys utvecklas för hur anställda bör uppföra sig och hur de ska kommunicera med omvärlden. Utifrån policyn uppkommer det riktlinjer för hur policyn ska upprätthållas. För att kunna få ut rätt information och för att inte missgynna företaget måste ledningen tillsammans med VD sätta upp policys och riktlinjer för vad som får komma ut och vilken information som ska stanna hos ledningen.

Vid en börsintroduktion är kommunikationen och samarbetet i ledningen en viktig del. Alla måste kunna samarbeta och jobba tillsammans för att nå upp till de uppsatta målen som företaget har. Men allt som ledningen och VD pratar om går inte hela vägen, innan de går vidare så slås det samman med andra viktiga komponenter som är viktigt för att inte information ska läcka ut. När vi idag talar om helhetssyn, motivation, engagemang samt delegerat ansvar och befogenheter, krävs kommunikativa chefer som kan bryta ned helheten till den egna nivån, att få människor att se sin plats i helheten och hur de bidrar till helhetsresultatet.

Kommunikationsstrategin (5) ska vara ett hjälpmedel till att på ett bättre sätt kommunicera med anställda samt externa intressenter och där ledningen tydligt visar upp riktlinjer och policys för hur de ska jobba mot ett gemensamt mål. Fokus kommer att ligga i att ta reda på hur organisationens och ledningens utformning av en kommunikationsstrategi påverkas av en börsintroduktion. Hur kommunikationen har ändrats jämfört med före börsintroduktionen och hur detta har för påverkan på kommunikationsstrategin. För ledningen är det viktigt att veta vilka de ska kommunicera med, hur de ska kommunicera och när de ska kommunicera. Med hjälp av den strategiska kommunikationen, policys och riktlinjer ska företaget få en förtroendegivande bild från omvärlden men även från sina anställda

Med hjälp av kommunikationsstrategin förmedlas den information som behövs för att inte skada eller skapa förvirring kring företaget. Den externa kommunikationsstrategin (6) är det som förändras mest för företaget och VD. Istället för en eller två ägare finns det nu tusen ägare som vill ha information om hur företaget utvecklas. Här måste VD (7) följa det regelverk som finns för rapporter och kontakt med media, han måste också ge en förtroendegivande bild av företaget. VD:n sköter kontakten med alla journalister och har fått utbildning om hur detta ska göras på bästa sätt. Tillsammans med ekonomichefen (8) måste de ha kontakt med finansanalytiker (9) för att de ska kunna ge en bra bild av företaget till ägare och intressenter från omvärlden (10). Konsulter (11) påverkas av den interna kommunikationsstrategin men är en extern kontakt. De blir tvungna att skriva på ett avtal om tystnadsplikt och det bästa är att ha anställd personal istället för att konsulter behöver hyras in.

Den interna kommunikationsstrategin (12) förändras i den mån att det bli mycket mer sekretess kring företagets verksamhet, styrelsen informerar inte längre de anställda om viktiga orders eller andra händelser i företaget. Mellancheferna (13) får nu en mycket viktig roll genom att hålla formella möten (14) och förmedla det som sägs från ledningen. Dock är det mycket information som inte sägs utan precis som med konsulter har mellanchefer fått skriva på avtal om tystnadsplikt. Det blir som en del av deras arbete att få bort skadlig information (15) från de anställda och ge feedback till VD och styrelse.

6. Slutsats

Utifrån den analytiska generalisering vi har gjort på Waterjet har vi bildat oss en uppfattning och förståelse hur en börsintroduktion har påverkat kommunikationen både externt och internt. Med analytisk generalisering menas att de slutsatser vi drar ska fungera som en vägledning till andra intressenter, över hur en kommunikationsstrategi kan utformas och hur den påverkas i samband med att företaget blir publikt. Eftersom inget företag är det andra likt och då det finns många olika branscher, är det svårt att generalisera hur utformningen av en kommunikationsstrategi ska kunna passa alla företag vid en börsintroduktion. Clampitt, DeKoch, Cashman, (2000) uttrycker det som "there is no *one-size-fits-it-all communicationstrategy*" vilket tydligt beskriver detta.

Vi kan dra slutsatsen att något som har påverkat företaget är att nu måste ledningen ha välutformade kommunikationspolicys och riktlinjer över hur kommunikationen internt och externt ska fungera och vad som får sägas. Det är viktigt att ledningen tar tid på sig att utforma riktlinjer och policys och att de är gjorda för att fungera även på långsikt vid en börsintroduktion. Om ledningen blir tvungna att formulera om policys kan anställda istället bli förvirrade om vad som händer på ledningsnivå. Policyn ska fungera som ett uppslagsverk där anställda ska kunna gå och kolla när det är någonting som de är osäkra över (Eriksson, 1998). Detta är en stor skillnad från när de inte var listade på aktietorget, då brydde de sig inte särskilt mycket om vilka som tog del av informationen om företaget. Detta är ett effektivt medel för ledningen att bevara en balans i vad som är bra respektive dålig information och vad som ska hållas internt respektive externt. Detta är en viktig del i utformningen av kommunikationsstrategin. Sekretess var viktigt redan före börsintroduktionen, att gå ut med information om att listas till analytiker och journalister gör att de blir intresserade av företaget redan innan det är dags. Detta behöver inte ett företag när det förbereder sig, utan det borde hållas hemligt, och vänta med att berätta om vad som ska hända för anställda och omvärlden till det är dags och de är bra förberedda.

En intressant iakttagelse var att VD: n på Waterjet inte tyckte att kommunikationen påverkas av de nya regler de nu är tvungna att följa. Vi tror inte de inte har lagt ner mycket tid att tänka igenom vad dessa regler har för effekt på kommunikationen.

Mycket av teorin säger att intern och extern kommunikation går parallellt med varandra, vilket säkert kan stämma innan företaget börsnoterades. Men efter det vi har fått ut från empirin delar vi upp dem i två olika strategier när företaget börsnoteras, en intern och extern kommunikationsstrategi. Inom den interna kommunikationsstrategin är den stora skillnaden jämfört med innan är att det blivit mycket viktigare att försöka få grepp om både den formella och informella kommunikationen till anställda. Här kan vi dra slutsatsen att mellancheferna har en viktig roll i sitt meningsutbyte med anställda längre ner i hierarkin, för att i sin tur kommunicera med VD: n på företaget. Detta har till viss del fått en ny utformning i samband börsintroduktionen. I kommunikationsstrategimodellen visar vi hur viktigt det är att feedback når tillbaka till VD: n så att ofördelaktig information inte når ut utanför organisationen. Mellancheferna har här fått ett nytt större ansvar mot ledningen i företaget, då de är med på månadsmöten och tar del av information som inte ska lämna mötesrummet. För att kontrollera att ingen viktig information kommer ut, skriver alla mellanchefer på ett avtal om tystnadsplikt. Detta hjälper mellancheferna att veta vilken information som är skadlig och vilken som är bra och de kan lättare sälla information bland de övriga anställda.

Till skillnad från före börsintroduktion har ledningen börjat utforma den interna kommunikationsstrategin genom att dela upp medarbetarna i mindre grupper där det kan bli en mer aktiv diskussion i de formella mötena, eftersom ledningen strävar mot att ha en så öppen dialog som möjligt. I och med börsintroduktionen har ledningen på Waterjet utvecklat ett forum där alla anställda kan skriva och ta del av tankar och idéer. Kommer det upp något viktigt på detta forum tar VD: n vidare det till styrelsen och försöker lösa det så snabbt som möjligt. Precis som Eriksson (1998) anser Waterjet att det är viktigt med snabba och lätta kommunikationskanaler internt. Forumet är ett bra hjälpmedel för de anställda att meddela ledningen om problem som uppstår i produktionen, men är även en viktig kanal för att få in feedback från de anställda.

Möten är även viktigt som en del av ledningens kommunikationsstrategi i syftet att få alla medarbetare att förstå vart företaget är på väg och hur det ska gå tillväga för att nå bra resultat. Ledningens strategiska kommunikation är ett viktigt medel då anställda på företaget ska förstå helheten om vad ledningens kommunikationsstrategi omfattar och vad den betyder för deras arbetsprocess. Dock är det viktigt för mellanchefer att hålla sig till avtalet om tystnadsplikt, och bara informera om det som är viktigt för det dagliga arbetet. Frågor om orders, förändring i material och produktion kan inte mellancheferna avslöja eftersom detta påverkar strategiska beslut som styrelsen har tagit bakom stängda dörrar.

Den externa kommunikationsstrategin blir ett stort steg för ledningen och framförallt VD: n på företaget att utforma vid en börsintroduktion. Det finns många externa intressenter som blir engagerade av företaget när de blir publika och de får fler ägare att ta hänsyn till. Till skillnad från innan så finns det nu reportrar som gör allt för att hitta en sensation och granskar företaget ständigt. De måste också ha ständig kontakt med aktieägare och analytiker vilket gör att VD:n nu måste koncentrera sig mycket på den externa kommunikationen. Waterjets grundpolicy var att all kommunikation som ska gå ut från företaget i form av rapporter, kontakt med banker och analytiker ska gå genom VD. Detta för att VD: n har det yttersta ansvaret på företaget att inte någon ofördelaktig information ska komma ut till de personer som är intresserade av företaget. VD måste kunna förmedla information utåt på ett bra och förtroendegivande sett för att företaget ska få en bra och positiv bild externt. För att göra detta på ett bra sätt har VD: n fått mediaträning för att veta hur han ska svara på reportrars frågor. Det är bara VD som har fått denna utbildning eftersom ingen annan i företaget har kontakt med dessa medier. Detta anser vi inte vara det bästa, utan tycker istället som Eriksson (1998) att utbilda mer personal. Mellanchefer skulle behöva utbildning om hur den interna kommunikationen ska skötas och VD: n skulle kanske ha behövt en kollega som också hade fått mediaträning. Om VD: n skulle bli sjukskriven så står företagets externa kommunikation helt stilla.

För att hålla en kontinuerlig kontakt med media är det viktigt att bjuda in analytiker och journalister till företaget, det visar att företaget är öppet och vill ha kontakt. Det finns också olika financial hearings som analytiker anordnar där företag kan köpa in sig och berätta om det nya som hänt i företaget, detta är en chans för företaget att komma upp och konkurrera med de större bolagen genom att öka intresset hos både företag och personer som är med på dessa evenemang. Ledningen har både innan och efter börsintroduktionen kontinuerlig kontakt med banker och finansanalytiker för att inte några oklarheter ska uppstå. Det är också viktigt för ledningen att hantera börsreglerna som kräver att alla externa intressenter får tillgång till ny information om företaget samtidigt. Detta måste ske så fort någonting i företaget går utanför budgeten eller prognosen. En hemsida är ett bra sätt att lösa detta

problem med, ett av kraven för anslutning till aktietorget är att företaget ska ha en hemsida som ständigt är uppdaterad med den information som intressenter behöver.

Före börsintroduktionen kunde ledningen använda sig av konsulter i sin dagliga verksamhet eftersom det inte gjorde något om de tog del av vad som sades inom företaget. Nu efter börsnoteringen är det bättre att se till att ha de anställda som behövs, om det behövs konsulter, till exempel revisorer måste dessa skriva på ett avtal om tystnadsplikt. Leverantörer har också en tendens att kunna ställa frågor om vad material ska användas till, även leverantörer kan vara aktieägare och är ute efter att få information om vad som är på gång.

Mässor är alltid bra, även för företag som inte är börsnoterade, men efter det att ett företag blivit börsnoterade ökar antalet mässor som företaget besöker. Till skillnad från innan annonserar ledningen nu ut i tidningar och bjuder in intressenter till de olika mässorna de ska medverka på. Detta för att försöka komma in på nya marknader.

8. Referenser

Andersen, I, (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

Clampitt P, DeKoch R, Cashman T, (2000), *A strategy for communicating about uncertainty*, *The Academy of Management Executive*

Erikson P, (1998), *Planerad kommunikation*, Liber ekonomi AB

Falkheimer J, Heide M, (2007), *Strategiskt kommunikation*, Studentlitteratur AB

Heide M, Johansson C, Simonsson C, (2005), *Kommunikation & organisation*, Liber AB

Högström A, Bark M, Bernstrup S, Heide M, Skog A, (1999), *Kommunikativt ledarskap*, *Industrilitteratur AB*

Jacobsen D, Thorsvik J, (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur AB

Johnson, G ,(2006), *Exploring corporate strategy*, Harlow, England ; New York : FT/Prentice Hall,

Kvale, S, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB

McNamara C, (2007), http://www.managementhelp.org/pblc_rel/pblc_rel.htm

Larsson, L-Å, (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur Lund AB

Lantz, A, (1993) *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*, Studentlitteratur AB

Lundahl U, Skärvad P-H, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, *Studentlitteratur AB*

Rohlin L, Skärvad P-H, Nilsson, S-Å (1994), *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, *Studentlitteratur Lund AB*

Wallèn G, (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur AB

<http://www.aktietorget.se/>

http://www.globalreporting.net/pdf_filer/strategisk_kommunikation.pdf

<http://www.swa.se/index.html>

<http://www.waterjet.se/>

WaterJet Sweden AB publ – Kvartalsrapport 2007-01-0 1 tom 2007-09-30

http://www.finansinspektionen.fi/Swe/Noterade_bolag/Flaggning/etusivu.htm

Bilaga 1

Intervjuguide

- Hur länge har du varit anställd på företaget?
- Berätta lite om din position på företaget?
- En börsintroduktion är en typ av förändring. Hur upplever du att denna förändring har berört ditt ledarskap, och vad har du för tidigare erfarenhet kring liknande förändringar?
- När började ni utforma kommunikationsstrategin för att vara förberedda inför den förändring som börsintroduktionen innebär?
- Vilka tycker du är de största skillnaderna inom kommunikation och ledarskap mellan att vara börsnoterad och inte?
- Finns det några regler och riktlinjer för de anställda om hur kommunikation med utomstående intressenter ska förmedlas för att förhindra falska påståenden som kan skada företaget?
 - Varför finns dem och hur ser de ut?
- Har ni inom organisationen en policy över hur kommunikation med andra intressenter ska förmedlas?
 - Hur är den utformad?
 - Varför ser den ut som den gör?
- ”Ett framgångsrikt företag har ofta en god sammanhållning medarbetarna emellan och den informella kommunikation som finns där är ovärderlig” Det är en väsentlig skillnad på formell och informell kommunikation inom organisationer. Hur ser du på informell kommunikation och på vilket sätt påverkar den din kommunikationsstrategi?
- Det pratas mycket om att den externa och interna kommunikationen går hand i hand
 - Vad är skillnaden mellan intern och extern kommunikation?
 - Hur tycker du att dessa påverkar varandra?
 - Varför påverkar de varandra?
- Har Ni i företaget gjort olika strategier för intern och extern kommunikation?
 - Hur ser de ut?
 - Vad är skillnaden mellan de externa och interna kommunikationsstrategierna?
 - Vilka berörs av de olika strategierna?
- De ökade kraven på avrapportering utåt mot allmänheten (externt) får en annan innebörd vid en börsnotering. Medför detta en ny sorts kommunikationsstrategi?
 - Hur är denna utformad?
 - Varför ser den ut som den gör?
 - Vad är viktigt att tänka på när man realiserar en ny typ av kommunikationsstrategi i samband med en börsintroduktion?

- Möten med analytiker, placerare och intresserad allmänhet bör enligt många författare skötas kontinuerligt?
 - Har ni någon strategi för hur företaget ska få en förtroendegivande bild till allmänheten?
 - Hur ser den ut?

- Berätta om din roll som kommunikatör?
 - Vad är effektiv kommunikation för dig?
 - Har ansvarstagandet förändrats för din del som VD i samband med att ni har blivit publika?

Bilaga 2

Intervjuguide för upptaktsmöte med Waterjet AB

Intern kommunikation vid börsintroduktion

Vilka är de tre största förändringarna du ser i den interna kommunikationen på företaget? Varför tror du att det ser ut på detta vis? Hur såg det ut innan börsintroduktionen?

Vad har du som VD för skyldigheter när det gäller den interna kommunikationen? Har du fått någon utbildning för hur man sköter en bra kommunikation med intressenter?

Hur har ansvarsfördelningen i ledningen ändrats när det gäller kommunikation ut till anställda? Vilken roll har mellancheferna i den interna kommunikationen? (Hur såg det ut innan?)

Har de formella mötena ändrats på något sätt efter att företaget börsintroducerades? och i så fall hur? Hur informerade ledningen anställda om börsintroduktionen?

Vilka riktlinjer/policys har uppkommit för anställda internt jämfört med före förändringen?

Extern kommunikation vid börsintroduktion

Vilka är de tre största förändringarna du ser i den externa kommunikationen? Varför tror du att det ser ut på detta vis? Hur såg det ut innan börsintroduktionen?

Hur har de nya börsreglerna och kraven från AktieTorget påverkat er kommunikation?

Hur bemöter du aktieägare på rätt sätt?
Har det påverkan beroende på hur stora andelar de har?

Hur såg förberedelserna ut för att kunna ta emot analytiker, som ska granska företaget?
Hur ser mötena med analytikerna ut och hur ofta sker dessa möten?

Vad ställer omvärlden för krav på dig som VD? Hur uppfyller du dessa krav?

Du som VD är ute och reser en del, hur sköts kommunikationen externt när du inte är på företaget? Hur har detta förändrats med börsintroduktionen och hur såg det ut före?

Har ni någon kommunikationspolicy om hur kommunikationen ska skötas externt?

Hur kommunicerar ni när ni är ute på stora mässor och ska sälja er produkt, finns det direktiv och riktlinjer från ledningen för hur det hela ska skötas? Och hur har detta förändrats med börsintroduktionen?

Kan du beskriva hur utformningen av er kommunikationsstrategi såg ut?
Med andra ord, vad ni gjorde för att anpassa er till de nya förändringarna inom kommunikationen?