

Tendenser og udfordringer:

7 temaer i corporate kommunikation og investor relations

Af direktør og rådgiver Lars Sandstrøm, Corporate Relations

Mulighederne og rammerne for corporate kommunikation og investor relations udvikler sig hastigere end nogensinde før. Nye digitale kommunikationsformer vinder frem, interessenter stiller stigende og anderledes krav til virksomhederne, og kommunikation er med i alle dele af værdikæden - internt som eksternt, formelt som uformelt. Men hvilke væsentlige temaer og udfordringer skal kommunikations- eller investor relations-ansvarlige i børsnoterede virksomheder forholde sig til i de kommende år? Her følger 7 bud.

Skræddersyet kommunikation på mange platforme

Udviklingen af nye medier og platforme synes ikke at kende nogle grænser i disse år. Og selv om der også er en vis flokmentalitet i forhold til valg af medier (fx Facebook) og platforme (fx Iphone), så er det svært at forudsige, hvor brugerne vil være 4-5 år frem i tiden. Én ting er sikkert; meget analog kommunikation bliver digital, og digitalisering og internet vil være til stede i flere og flere af hverdagens kontekster, i dit hjem, bil, køleskab, armbånd, sko, ur og meget mere.

Det betyder ikke, at den analoge kommunikation – fx print-kommunikation – helt forsvinder fra den ene dag til den anden. Men udviklingstendensen er klar. Digitaliseringen vil fortsætte og bidrage til at effektivisere arbejdsgange, formindske omkostninger, og gøre det muligt at udvikle en mere skræddersyet og interaktiv kommunikation.

For virksomheder betyder de mange nye medier og digitaliseringsmuligheder imidlertid, at der skal træffes nogle valg af kanaler og medier. Det kræver et dybtgående kendskab til målgruppernes behov og brugsmønstre, en viden om hvilken vej de digitale vinde blæser, og kompetencer i at kommunikere målrettet og skræddersyet til de prioriterede målgrupper.

Fokus på processer og forandring

Kommunikation spiller en vigtig rolle i forhold til at forbedre og forandre organisatoriske strukturer og processer. Det gælder på de interne linjer, når virksomheder fusioner, skal implementere en ny strategi, får ny ledelse, er i krise eller skal transformere virksomhedens forretningsmodel for at kunne matche konkurrenter og nye markedskrav. Her er god kommunikation en forudsætning for, at forandringerne lykkes og for at nye ledelsesformer og processer finder fodfæste og skaber den ønskede effekt.

Mange organisationer har derudover et stigende fokus på at optimere selve processen med at udvikle kommunikationsløsninger. Der skal være en *business case*,

en artikuleret strategisk mening med kommunikation og de prioriteringer, som foretages. I en investor relations afdeling kan der fx være et behov for at argumentere for, hvordan der kommunikeres med institutionelle investorer versus mindre aktionærer, om årsrapporter skal trykkes og distribueres til aktionærerne eller blot være tilgængelige digitalt, og om der behov for at kommunikere med de corporate interessenter på flere sprog. *Lean* er ikke et fremmedord i corporate kommunikation. Optimering og effektivisering finder sted på alle niveauer i børsnoterede virksomheder.

Love og standarder regulerer kommunikation

Virksomheder i den vestlige verden er af mange omgange blevet ramt af bølger af regulering og standardisering af rapportering og kommunikation til *kapitalmarkedet*. Det skete i forbindelse med de amerikanske virksomhedsskandaler i 2001-2002 (ingen glemmer Enron) og senest i kølvandet på finanskrisen, der for alvor tog fart i 2008 (ingen glemmer Lehman Brothers).

I dag er ikke mindst de danske myndigheder meget oppe på mærkerne i forhold til at sikre rettigheder samt lige og ens vilkår for alle virksomhedens interessenter. Samtidig oplever virksomhederne en række såvel formelle som uformelle krav til kommunikation om alt fra corporate governance og risikoledeelse til bæredygtig udvikling og håndtering af omverdensrelationer.

Den stigende mængde regulering og standardisering giver øget arbejde med *compliance*, og kan i mange tilfælde indsnævre virksomhedernes råderum i forhold til at udvikle målrettet og værdiskabende kommunikation. Den udfordring vil mange børsnoterede virksomheder kæmpe med i de kommende år.

Bæredygtighed som forretningsstrategisk parameter

Miljøstyring, bæredygtig produktion, ansvarlig ledelse, sociale forhold. Der er mange elementer i det som virksomhederne i reglen benævner sustainability eller CSR – alt efter hvor fokus ligger. Tidligere var *bæredygtighed* kun en sur pligt-rapportering eller måske en mulighed for at kommunikere, hvor godgørende virksomheden var. I dag arbejder de fleste virksomheder mere forretningsstrategisk med bæredygtighed. Nu er fokus fx på, hvordan man sparer ressourcer, optimerer processer, udvikler klima- og energivenlige produkter, forbedrer kundeservice, sikrer et godt arbejdsmiljø, samt skaber åbenhed og transparens. Alle områder bidrager til at udvikle forretningen, skabe økonomiske resultater, og øge legitimitet og omdømme.

Det betyder også, at kommunikation om bæredygtighed ikke bliver et påtaget appendiks uden sammenhæng med de finansielle resultater. Tværtimod er bæredygtighed i forskellige former en naturlig del af virksomhedens *equity story* og en vægtig del af forklaringen på, hvad der skaber værdi for virksomheden.

Strategisk design

Det er ikke nyt, at design er strategisk, når det er en organisation, der er afsender. Æstetisk ledelse og kommunikation må nødvendigvis handle om at bruge design som værktøj til at skabe følelser, indsigt eller overbevisning. I de sidste 10-15 år er det imidlertid blevet mere evident, at design er et værktøj til at skabe nye tanker og ideer, nye produkter og innovation, til at skabe strategisk indsigt og formidle visioner i en organisation, og til at udvikle forretning og kulturer. Man taler om *design thinking* og *design management* som kreative metoder til at skabe nye værdier for medarbejdere, investorer, kunder og forbrugere.

Denne tendens er også tydelig i de børsnoterede virksomheders øgede brug af visuel kommunikation. Tunge data, små som store, bliver visualiseret gennem video, animationer og informationsgrafik, der gør ellers tung og kompliceret information mere forståelig og tilgængelig. Det stiller nye krav til virksomhederne. Det er ikke længere tilstrækkeligt at levere en årsrapport med 120 siders tekst og tal – de skal også formidles visuelt, så de bliver forståelige, levende og interessante for alle interessenter.

Integration af sociale medier

Det er de færreste større virksomheder, som ikke er tilgængelige på og anvender en eller flere sociale medier til at kommunikere med nuværende og potentielle kunder, forbrugere samt medarbejdere og jobsøgere. Der er samtidig en tendens til, at børsnoterede virksomheder etablerer fora og sider på sociale medier for at kommunikere målrettet med corporate interessenter eller om et bestemt tema, der i særlig grad har interesse for fx aktionærer, organisationer og presse.

Selv om meget af virksomhedernes kommunikation på sociale medier i dag har en noget eksperimenterende og ikke-strategisk form, så må det forventes, at virksomhederne i de kommende år i højere grad vil inkludere sociale medier som en fast og integreret del af corporate kommunikation og investor relations. Ikke mindst fordi målgrupper og brugere i stigende grad finder ind på sociale medier for at få ligesindedes *fortælling* om virksomheden, frem for den mere polerede og formelle udgave, som findes i årsrapporter, profilfoldere og corporate websites.

Fokus på forretning og værdikæde

Kommunikation skal være bundet til forretning, resultater og værdikæde. Virksomhedens kommunikationsstrategi og prioriterede indsatser skal med andre ord kunne forklares i en forretningsstrategisk kontekst, og man skal kunne pege specifikt på, hvordan en effektiv kommunikationsindsats bidrager til at opfylde udvalgte *performance-indikatorer*. Kommunikation kan og skal måles og evalueres.

I arbejdet med strategisk corporate kommunikation vil der derfor også være et stort behov for viden om interessenternes holdninger, præferencer, handle- og brugsmønstre, så det er muligt at opstille meningsfulde, realistiske og målbare mål for kommunikation. Og der vil være behov for en klar og forankret strategi for, hvordan virksomhedens kommunikation bidrager til at styrke interessentrelationer, understøtte processer i værdikæden, og øge virksomhedens omdømme.