



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företags kommunikation med användare via finansiella rapporter

- En studie av Ericsson

Uppsats i Externredovisning
Företagsekonomiska Institutionen
Höstterminen 2007

Handledare Gudrun Baldvinsdottir

Författare Martin Delmoro
Cheima Tarek
Marie Johansson



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Externredovisning, HT 2007

Författare: Martin Delmoro, Marie Johansson, Cheima Tarek

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

**Titel: Företags kommunikation med användare via finansiella rapporter
– En studie av Ericsson**

Bakgrund och problem: Finansiella rapporter har under senare år utvecklats från att ha varit ett dokument som endast redovisar den obligatoriska lagstadgade informationen till att bli ett potentiellt marknadsföringsredskap. Dessa rapporter möjliggör för företag att kontrollera informationen som förmedlas samt att det ges tillfälle att få definiera företagets image och befrämja dess intresse. Under senare år har det kommit att uppstå en allt kraftigare debatt om hur företag och dess ledning väljer att framställa information och flertalet redovisningskandaler har bidragit till att förtroendet för redovisningen har skadats. Detta i sin tur har lett till att det kommit att ställas allt högre krav på hur företag framställer sina rapporter då dessa anses vara ett viktigt medel i kommunikationen med företags externa intressenter. Företag bör uppfattas trovärdigt och tillförlitligt och de finansiella rapporterna är ett hjälpmedel för att skapa ett förtroende på den finansiella marknaden. Då dessa även är underlag för analys och framtida investeringsplaner är det av vikt att informationen framställs på ett sådant sätt att både externa och interna intressenter kan skapa sig en god uppfattning om företagets ekonomiska situation.

Syfte: Studien syftar till att undersöka om en ledning kommunicerar olika till sitt företags intressenter, beroende på om företaget befinner sig i någon form av kris eller inte.

Avgränsningar: Uppsatsen avgränsar sig till att granska den frivilliga informationen från ledningen hos det börsnoterade företaget Ericsson under tre år, 2001, 2006 och 2007.

Metod: I detta kapitel presenteras motivet till ämnesval och val av företag. Utgångspunkter för uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt, metod för datainsamling och genomförandet av studien belyses i detta kapitel. Utgångspunkter och forskningsprocess samt uppsatsens kvalitet och metodkritik kommer att behandlas i detta kapitel.

Resultat och slutsatser: Den frivilliga informationen i årsredovisningen bör formuleras på ett enkelt och lättförståeligt sätt. När Ericsson presenterar bra resultat har meningarna en tendens att vara enkla och raka. Vid beskrivning av dåligt resultat används mer indirekta och svårbegripliga meningar. Ledningen attribuerar till yttre faktorer när de anger orsak till det dåliga resultatet. Vid goda resultat hänvisar VD och ledning till företagets inre styrka och de bortser helt från den goda konjunkturen. I krissituationer tydliggör VD och ledningen vilka åtgärder som bolaget vidtar för att ta sig ur krisen eller åtminstone vara väl förberedda när konjunkturen vänder uppåt igen.



Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsningar	7
2 Metod	8
2.1 Val av företag	8
2.2 Vetenskapligt förhållningssätt	9
2.3 Dokumentstudie.....	9
2.3.1 <i>Metodkritik</i>	10
2.4 Insamling av teori	10
2.5 Tolkning och analys av data	10
2.5.1 <i>Källkritik</i>	11
3 Teoretisk referensram	12
3.1 Shannon och Weavers kommunikationsmodell	12
3.2 Jakobsons modell	14
3.2.1 <i>Redovisning som en kommunikationsprocess</i>	16
3.2.2 <i>Attributionsteorin</i>	17
3.3 Mottagande av budskap	18
3.3.1 <i>Perception</i>	18
3.4 Finansiella rapporter.....	19
3.4.1 <i>Redovisningens uppgift</i>	19
3.4.2 <i>Användare av finansiella rapporter</i>	20
3.5 Brev till aktieägarna	22
3.6 Kommunikation under kris	23
3.6.1 <i>Krishantering inom företag</i>	23
3.6.2 <i>Att hantera en kris</i>	24
3.6.3 <i>Information</i>	24
3.6.4 <i>Talesmän</i>	25
4 Empiri.....	27
4.1 Företagshistorik Ericsson	27
4.1.1 <i>Översikt av koncernen Ericsson åren 2000 -2006</i>	28
4.1.2 <i>Organisationsstruktur</i>	30
4.2 Kvartalsrapporter 2001.....	31
4.3 VD-brev i årsredovisning 2001	32
4.4 VD-brev i årsredovisning 2006	34
4.5 Brev från styrelsens ordförande 2006.....	35
4.6 Kvartalsrapporter 2007.....	36
5 Analys	38
5.1 Kvartalsrapporter 2001.....	38
5.2 VD-brev i årsredovisning 2001	39



5.3 VD-brev i årsredovisning 2006	41
5.4 Brev från styrelsens ordförande 2006.....	43
5.5 Kvartalsrapporter 2007.....	44
6 Slutdiskussion.....	46
6.1 Sammanfattning av författarnas slutsatser	48
7 Källförteckning	49
7.1 Litteratur	49
7.2 Artiklar	49
7.3 Elektroniska källor	51
7.4 Övriga källor	51
7.5 Figurförteckning	51

Figurförteckning

Figur 1: Den kvalitativa forskningsprocessen	9
Figur 2: Shannon och Weavers kommunikationsmodell	12
Figur 3: Jacobsson kommunikationsfaktorer och funktioner.....	14
Figur 4:Jacobsson kommunikationsfaktorer och funktioner	15
Figur 5: The matrix of communication.....	16
Figur 6:Modell 5C.....	25
Figur 7: Översikt av koncernen Ericsson åren 2000-2006.....	28
Figur 8: Organisationsstruktur.....	30



1 Inledning

I inledningen belyses bakgrunden till uppsatsen och de problem som författarna vill framhäva. Problemdiskussionen leder fram till en problemformulering. En redogörelse görs av syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som är gjorda.

1.1 Bakgrund

Det har under senare tid uppstått en allt kraftigare debatt om hur företag och dess ledning väljer att framställa information om sitt bolag. Denna diskussion beror mycket på de redovisningsskandaler som har inträffat under det senaste decenniet som t.ex Enron, Worldcom Ericsson och Carnegie. Detta har allmänt skadat förtroendet för företags finansiella rapporter. Marknaden och andra intressenter börjar allt mer ifrågasätta olika företags redovisning bland annat att informationen inte alltid stämmer överens med verkligheten, varit bristfällig eller kommit för sent. Det som framförallt kritiseras är fel och brister i den kompletterande och oreglerade informationen. Den kompletterande informationen, där företagsledning tolkar företagets siffror och bedömer företagets framtidsutsikter. Denna information har blivit allt viktigare och det är ofta den kompletterande informationen som investerare använder som beslutsunderlag för sina affärstransaktioner.¹

Oreglerad information har en tendens att ofta vara mer positiv än hur verkligheten ser ut. Dessutom brukar ofta företaget och dess ledning när det går dåligt, lägga skulden på yttre faktorer som de själva inte kan påverka som t.ex konjunkturen. Går det bra för företaget är det ofta företaget och dess lednings förtjänst.² Den information som företaget kommunicerar är väldigt viktig för de förväntningar intressenter får på ett företag. Infrias sen inte förväntningarna och marknaden anser att företaget har vilselett marknaden kan det få stora konsekvenser för företaget.³ Ett exempel är Ericssons aktie som på kort tid i november 2007 förlorade 40 % av sitt värde. Det är viktigt att företaget i marknadens och allmänhetens ögon uppfattas trovärdigt, ärligt och öppet, för att kunna övertyga läsaren eller åhöraren. Uppfattas företaget på ett positivt sätt är det mycket större chans att mottagaren tar till sig informationen.⁴

¹ Jonäll 2006

² Jacobsen & Thorsvik 2002

³ Jonäll 2006

⁴ Smith 2006



1.2 Problemdiskussion

De finansiella rapporterna är ett viktigt medel i kommunikationen med företagets externa intressenter. En av rapporterna är årsredovisningen och den har idag många olika användare och tjäna därmed också många olika syften. Den ses idag alltmer som ett imageskapande instrument och många börsnoterade bolag marknadsför sig via dessa rapporter.⁵ Merparten av informationen i årsredovisningen är inte reglerad, så företagets ledning kan i hög grad styra vad som skall tas med i rapporterna.⁶ Företag kan till och med undvika att ta upp dåliga saker och omständigheter för att inte oroa eller riskera intressenternas insatser.⁷

Forskning har visat att företag betonar och framhäver positiva händelser och tonar ner eller till och med eliminerar dåliga händelser.⁸ Utformningen av den frivilliga informationen har också en tendens att vara mer svårbegriplig om informationen är negativ. Detta sätt att kommunicera kan försvåra för intressenterna att få en fullständig bild av bolaget. Ett allvarligt problem som kan uppstå är den konflikt som kan finnas mellan den bild som företaget söker ge till användarna och verkligheten. Om och när sådana skillnader upptäcks kan det orsaka allvarlig skada på trovärdigheten av innehållet i årsredovisningen och därmed påverka investerarnas beslut på ett negativt sätt. Intresset för att analysera hur företag lämnar information har därmed blivit allt större och viktigare för användarna.⁹ Om ett företag befinner sig i någon form av kris är det viktigt att det inte uppstår ett informationsgap mellan ledning och användare. Därför bör VD och ledning vara goda kommunikatörer och kunna hantera dessa situationer. Analys av företags frivilliga information har blivit en allt större och viktigare del inom redovisningsområdet.¹⁰ I takt med utökat fokus på den berättande delen ökar trycket på att ännu mer information ska lämnas i dessa rapporter. Företags förmåga att kommunicera med intressenter beroende på om det råder goda - eller dåliga tider kan avgöra dess framtid.

⁵ Jonäll 2006

⁶ Kohut och Segars 1992

⁷ Jonäll, 2006

⁸ Kohut och Segars 1992

⁹ Jonäll, 2006

¹⁰ Jonäll. 2006



1.3 Problemformulering

- *Hur kommunicerar ledningen med sitt företags intressenter?*
- *Hur påverkas kommunikationen vid en krissituation?*

1.4 Syfte

Studien syftar till att undersöka om en ledning kommunicerar olika till sitt företags intressenter, beroende på om företaget befinner sig i någon form av kris eller inte.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsar sig till att undersöka det börsnoterade företaget Ericsson. Vidare avgränsar sig författarna till att granska bolagets kommunikation med sina intressenter under tre olika år. År 2006 är valt på grund av att då hade Ericsson ett bra år. Vidare har kommunikationen år 2001 och 2007 studerats. Företaget anses då ha befunnits sig i någon form av kris. Från året 2001 granskas VD-brevet i årsredovisningen och VD-kommentaren i kvartalsrapporterna. År 2006 undersöks bara VD-brevet i årsrapporten då kommentaren i kvartalsrapporten är snarlik den i årsredovisningen. Från detta år har författarna även tittat på brevet från styrelseordföranden, något sådant brev finns inte år 2001. Under tiden för undersökningen fanns för 2007 enbart tre kvartalsrapporter tillgängliga.



2 Metod

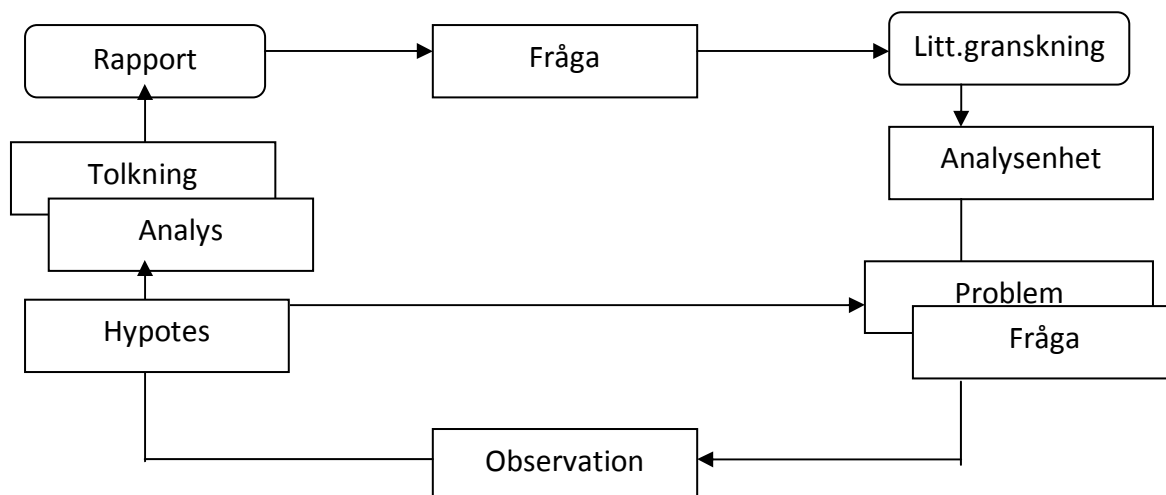
I detta kapitel presenterar författarna motivet till ämnesval och val av företag. Utgångspunkter för författarnas vetenskapliga förhållningssätt, metod för datainsamling och genomförandet av studien belyses i detta kapitel. Utgångspunkter och forskningsprocess samt uppsatsens kvalitet och metodkritik kommer att behandlas i detta kapitel.

2.1 Val av företag

Avsikten med denna uppsats är att få en djupare inblick i hur det valda företaget utformar den frivilliga informationen i sina finansiella rapporter. Via redovisningen kan företag kommunicera med sina intressenter och därigenom påverka sin image. Genom granskning av den frivilliga informationen i dessa rapporter bör användaren kunna tolka hur VD och ledning ser på framtiden. Ericssons krishantering och kommunikation har vid upprepade tillfällen ifrågasatts och företaget har getts mycket negativ uppmärksamhet i media. Den information som företagets ledning lämnat ut har inte alltid varit samstämmig med vad den finansiella marknaden förväntat sig. Ericsson som koncern har en stark ställning i det svenska samhället och utvecklingen inom företaget är något som berör många. De förekommer frekvent i media och deras kommunikation och agerande belyses ur många synvinklar. Vid genomgång av litteratur, internet, finansiella rapporter, vetenskapliga artiklar och uppsatser nämndes Ericsson i flera av de källor som granskades vilket gav uppslag till nya frågor. Företaget aktualiserades ytterligare genom en händelse som inträffade under hösten 2007, detta avgjorde val av företag.

2.2 Vetenskapligt förhållningsätt

Studien har genomförts med ett kvalitativt perspektiv där utgångspunkten varit empiri och insamling av data. Författarna utgår från granskning av teori och jämför den med den insamlade empirin. Denna jämförelse leder fram till analys och slutsats. Nedanstående figur illustrerar processen:



Figur 1: Den kvalitativa forskningsprocessen

Källa: Jarl Backman, 1998 sid 50

2.3 Dokumentstudie

Vår studie har genomförts som en dokumentstudie där datainsamling i form av Ericssons finansiella rapporter för åren 2001, 2006 och 2007 har granskats. Vald tidsperiod ska ligga till grund för att kunna bedöma om en krissituation påverkar företagens kommunikation samt förhållningsätt till de olika användarna. Studien inleddes med översiktlig läsning av både kvartalsrapporter och årsrapporter för att kunna utröna om det var information som tillförde studien något. Dokumentstudien genomfördes med en kvalitativ ansats och texten i den berättande delen i rapporterna har granskats utifrån ett användarperspektiv. I årsredovisningen har särskilt fokus lagts på texten i VD-brev och brev från styrelseordföranden. I kvartalsrapporterna har fokus varit en granskning av koncernchefens kommentarer. Under de granskade åren har Ericsson upplevt både medgång och motgång, dessutom har det skett ett skifte i ledningen. Med en kvalitativ metod möjliggörs en djupare granskning av texternas innehåll och det är nödvändigt för att analysera och söka efter en eventuell trend i dessa passager i texterna. Uppsatsens ämnesval är ett relativt nytt område inom redovisningen och den frivilliga informationen har getts utökad utrymme vid



utformning av de finansiella rapporterna. Även nya redovisningsstandarder som införandet av IFRS har påverkat mängden information som ges ut. I början av denna studie har vi utnyttjat vår förförståelse inom redovisningsområdet och applicerat denna kunskap när dessa texter granskats. Även vår tidigare men dock allmänna kunskap om Ericsson har varit en grund till ytterligare förståelse och insikt. Vår ambition har varit att så långt som möjligt inleda studiens frågeställning med ett öppet förhållningssätt.¹¹ Det huvudsakliga syftet med studien är att undersöka hur Ericssons ledning kommunicerar med sitt företags intressenter och om den ekonomiska situationen påverkat den frivilliga informationens utformning. Granskningen av hur ledningen formulerat texten i dessa passager har varit en grund för en analys av om det kan utläsas en trend i innehåll och utformning under den valda tidsperioden.

2.3.1 Metodkritik

Insamlad data har bedömts kritiskt för att rensa bort det som inte är bra och behålla det som är acceptabelt. Författarnas ambition och utgångspunkt är ett öppet förhållningssätt men det är en svår balansgång att uppnå detta förhållningssätt fullt ut.

2.4 Insamling av teori

Insamling av teori möjliggör skapandet av en helhetsbedömning och ett naturligt tillvägagångssätt är att inleda studien med insamling av teori samt granska tidigare forskning inom ämnesområdet. Detta försvårades dock genom att det valda ämnet är relativt utforskat vilket innebar att det ej fanns mycket tidigare forskning att referera till. Undersökningen har baserats på sekundärdata vilket innebär att inga intervjuer eller liknande utförts utan information har hämtats ifrån sekundära källor d v s böcker, vetenskapliga artiklar och internet. För bilda en uppfattning läste vi först in oss i ämnet redovisningskommunikation samt studerade olika teorier, bland annat kommunikationsteorier och attributionsteorin. Många av dessa olika teorier utgår från den enskilda individen men då organisationer består av individer kunde dessa även appliceras på ett företags kommunikation och beteende.¹²

2.5 Tolkning och analys av data

Den frivilliga informationen i de finansiella rapporterna som redovisas i empiriavsnittet har tagits upp i analysen och där kopplats ihop med teoriavsnittet. Utgångspunkten har varit

¹¹ Thurén 2002

¹² Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001



användares behov och perspektiv och därefter har informationen sammanfattats och analyserats. Innehållet i den frivilliga informationen har granskats för att utröna om det finns en trend i strukturen beroende på om Ericsson befunnit sig i nedgång eller uppgång samt vem som författat texten i den frivilliga informationen.

2.5.1 Källkritik

Då denna studie baseras på sekundärdata uppstår problemet med det kan vara vinklad information och det kan vara svårt att urskilja fakta från författarens egna åsikter.¹³ Detta problem kan åtgärdas genom en jämförelse med olika källor inom samma ämnesram och om det kan urskiljas ett genomgående drag. Mycket av studiens datainsamling har också skett genom internet och olika databaser, bland annat Business Source Premier. Då informationsleverantörerna kan bestå av t ex företag, organisationer, universitet, statliga organ och enskilda personer har detta skapat nya möjligheter för informationsutbyte. Problemet med denna källa är att det inte finns någon inbyggd kvalitetskontroll och pålitliga uppgifter kan blandas med tvivelaktiga eller helt osanna. Det kan vara svårt att skilja på dessa typer av data, av dessa skäl är det lämpligt att vara medveten om detta och vara kritisk vid värdering av den information som hämtats från Internet. Det är väsentligt vid bedömningen att användaren noterar varifrån informationen inhämtades d v s i vilket syfte granskad data utlämnats.¹⁴

¹³ Lundahl & Skärvad 1999

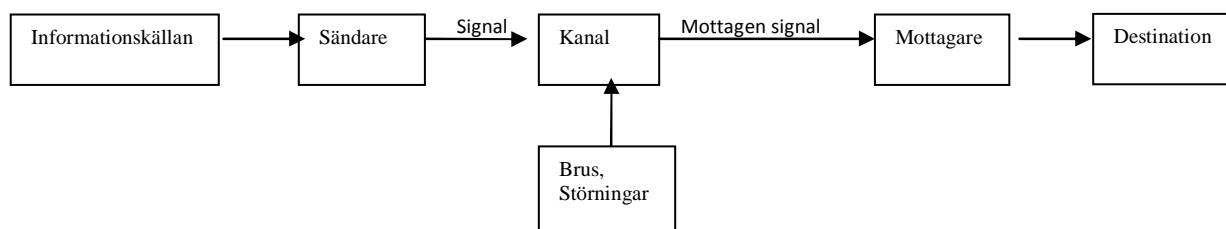
¹⁴ Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001

3 Teoretisk referensram

I denna del görs en redogörelse för vald teoretisk referensram. Kapitlet innehåller modeller för hur kommunikationsprocessen ser ut. Därefter förklaras teoretisk hur personer lämnar och tar emot budskap. Vidare förklaras till vem den frivilliga informationen vänder sig och hur den ser ut. Avsnittet avslutas med att avhandla kommunikation under krissituationer.

3.1 Shannon och Weavers kommunikationsmodell

En av de första modellerna över hur man använder kommunikationskanaler skapades av Shannon och Weaver 1949. Deras modell är en rak linjär process.¹⁵ Denna illustreras i nedanstående figur:



Figur 2: Shannon och Weavers kommunikationsmodell
Källa: Fiske 1997 sid 18

Informationskällan är den som bestämmer vilket budskap som ska skickas ut.¹⁶ Om jag säger något till dig är det jag som är informationskällan. Här är det viktigt att informationskällan har hög trovärdighet annars uppfattas inte informationen av mottagaren på ett det sätt informationskällan hade som avsikt, när han skickade ut meddelandet.¹⁷ Det utvalda meddelandet omvandlas av sändaren till en signal, som skickas genom en kanal till mottagaren. I samtalet mellan dig och mig, är sändaren min mun, signalen är ljudvågorna, kanalen är luften ljudvågorna färdas i och mottagaren är dina öron.¹⁸ Mottagaren för det vidare till destinationen, som i detta fall är ditt medvetande.¹⁹ Brus och störningar, kallar Shannon och Weaver, allt det som läggs till signalen mellan sändaren och mottagaren, men

¹⁵ Fiske 1997

¹⁶ Ibid

¹⁷ Jonäll 2006

¹⁸ Fiske1997

¹⁹ Jonäll 2006



som sändaren aldrig hade som avsikt att sända ut.²⁰ Enligt Shannon och Weaver fanns det tre nivåer av problem vid kommunikation:

Nivå A (tekniska problem): Hur exakt budskapet sänds över.

Nivå B (semantiska problem): Hur precist det sända budskapet sammanfaller med meningen av budskapet.

Nivå C (effektivitetsproblem): Hur effektivt det sända budskapet påverkar mottagarens beteende.²¹

Det finns en del kritik mot Shannon och Weavers tidiga och banbrytande modell. Det som framförallt kritiseras är att modellen är allt för förenklad, linjär och bara fokuserar på en fysisk överföring av ett budskap.²²

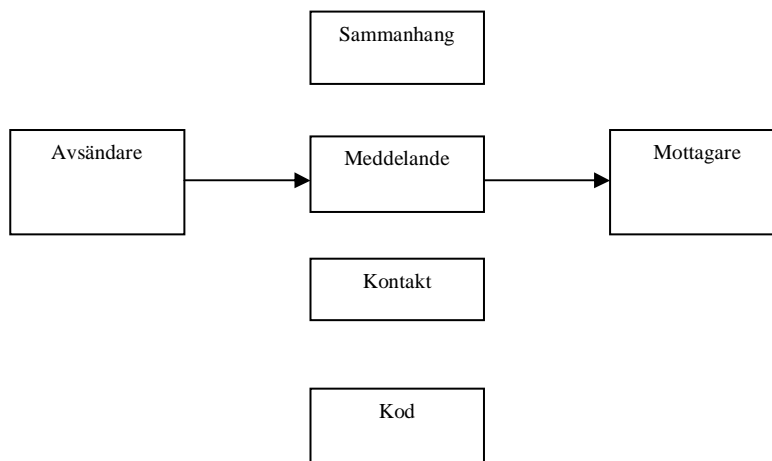
²⁰ Fiske 1990

²¹ Jonäll 2006

²² Ibid

3.2 Jakobsons modell

Jakobsons modell är också en linjär modell men här fokuserar man mycket mer på texten, betydelsen, och den interna strukturen på meddelandet. Den här modellen är dubbel. Den består av kommunikationsfaktorer och funktioner.²³ Först ställer Jakobson upp sex kommunikationsfaktorer, detta illustreras i följande funktionella modell:



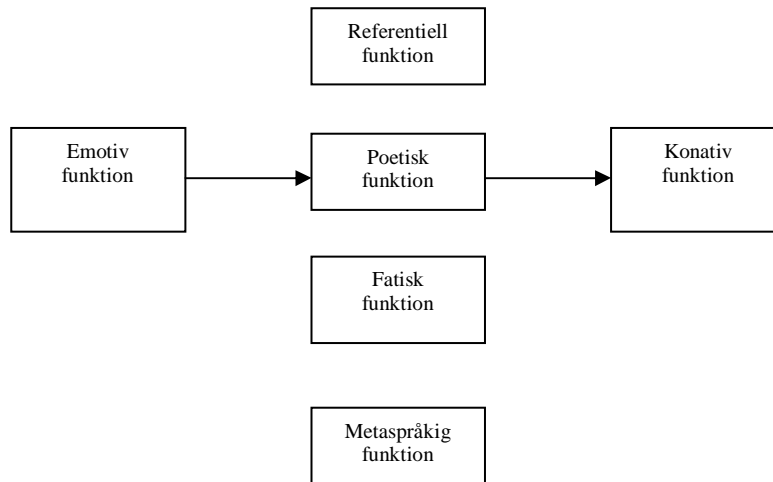
Figur 3: Jakobsson kommunikationsfaktorer och funktioner
Källa: Fiske, 1997 sid 54-55

Avsändaren skickar ett **meddelande** till en **mottagare** och detta meddelande måste finnas i ett **sammanhang**. Jakobson lägger sen till ytterligare två kommunikationsfaktorer. Den första är de fysiska kanaler och den psykologiska kopplingen mellan avsändaren och mottagaren, som han kallar för **kontakt**. **Kod** är den vedertagna uppfattningen, om hur ett meddelande är strukturerat. Varje faktor avgör en specifik funktion. Denna funktion har samma plats i modellen som den faktor den blir påverkad av.²⁴

²³Fiske 1997

²⁴Ibid

De sex funktionerna illustreras i följande figur:



Figur 4: Jakobsson kommunikationsfaktorer och funktioner

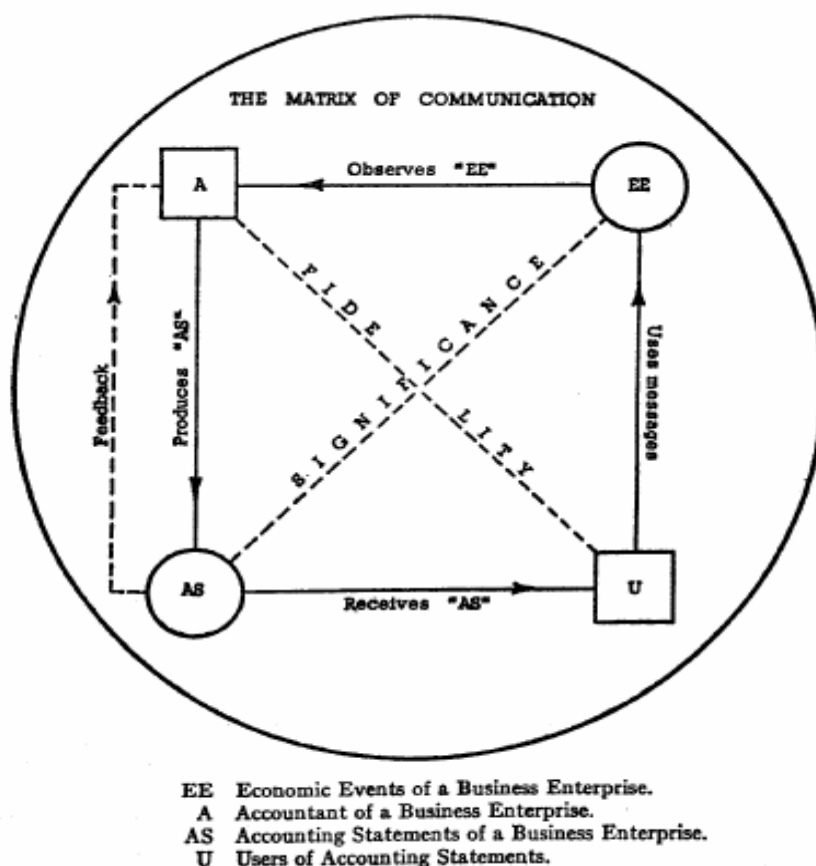
Källa: Fiske, 1997 sid 54-55

Emotiv funktion uttrycker avsändarens attityder, känslor. Den **referentiella funktionen** är hur "sann" kommunikationen är eller uppfattas. **Poetisk funktion**, att olika ordval, metaforer eller rim kan hos mottagaren få olika effekt. **Fatisk funktion** håller kommunikationskanalerna öppna mellan avsändaren och mottagaren, att försäkra sig om att kommunikationen verkligen äger rum. **Metaspråkig funktion** är att man identifierar den kod, det språk som används. Till sist har vi **konativ funktion**, med det menas vilken effekt budskapet har på mottagaren.²⁵

²⁵ Fiske, 1997

3.2.1 Redovisning som en kommunikationsprocess

Bedford och Baladouni konstruerade en modell för att visa hur redovisningen är en del av en integrerad kommunikationssystemprocess. De försökte ta tidigare kommunikationsteorier och applicera dem specifikt på redovisningsområdet.²⁶ Modellen illustreras i nedanstående figur:



Figur 5: The matrix of communication
Källa: Bedford N. M & Baladouni V, (1962) sid 653

Den stora cirkeln är **kommunikationsmatrisen**, den symboliserar det ekonomiska system som företaget lever och kommunicerar i.²⁷ **EE= Ekonomiska händelser:** Alla ekonomiska händelser som äger rum i företags omvärld. **A= Redovisaren:** Sammanfattar hela redovisningsstaben på företaget plus externa revisorer. Redovisaren observerar de ekonomiska händelserna och försöker samla in information, avkoda den och sen skapa en

²⁶ Jonäll, 2006

²⁷ Bedford och Baladouni, 1962



rapport, av den information redovisaren tycker är väsentlig. **AS= Redovisningsdokument:** Är det dokument som redovisaren skapar efter att ha avkodat den information han har samlat på sig, exempel på sådana dokument är årsredovisning, kvartalsrapport eller pressrelease. Innan redovisningsdokumentet skickas till **U= användaren**, får redovisaren **feedback** genom att en utomstående part t ex en revisor granskar dokumentet och påpekar om något måste justeras. När användaren har mottagit redovisningsdokumentet använder han detta budskap och tar beslut som skapar nya ekonomiska händelser. Med **fidelit** menas hur bra användarens tolkning av dokumentet stämmer överens med den bild företaget försöker förmedla. Har det hög fidelitet uppfattas kommunikationen som trovärdig av användaren. **Signifikans** står för hur relevant och tillräcklig dokumentet är i relation till de ekonomiska händelser som har ägt rum.²⁸

3.2.2 Attributionsteorin

Attributionsteorin säger att människan ofta har en tendens att tillskriva, attribuera, att finna orsaker till varför saker och ting inträffar. Dessutom att hitta en förklaring till händelser är ofta viktigare än själva händelsen. Orsaker kan delas upp i tre förhållanden:

1. Personen själv (interna faktorer)
2. Externa faktorer
3. Personen själv (interna faktorer) och externa faktorer²⁹

Människan väljer ofta att tillskriva goda resultat som personen själv presterar interna faktorer medan dåliga prestationer tillskrivs någon extern faktor som han/hon själv inte kontrollerar. Gör någon annan individ ett dåligt resultat då förbises många gånger externa faktorer det är personens egna fel, en intern faktor som är orsaken.³⁰

Inom attributionsteorin talas det om tre dimensioner när människor försöker förstå eller förklara händelser eller resultat. De tre dimensionerna är **locus of casuality, stability** och **controllability**. Orsaken till en händelse eller beteende, attribueras en extern eller intern faktor, detta kallas **locus of casuality**. Den här dimensionen är viktig när personer ska berömma eller kritisera en persons handlingar. En person som har misslyckats, försöker då ofta attribuera det dåliga resultatet externa faktorer för att få en mildare bestraffning. Kan personen ifråga visa ett bra resultat, försöker han betona interna faktorer för att få större belöning. Skulle kritikerna tro att resultatet beror på externa faktorer, blir inte den positiva

²⁸ Bedford och Baladouni, 1962

²⁹ Jacobsen&Thorsvik, 2002

³⁰ Jacobsen&Thorsvik, 2002



responsen lika stor. Dimensionen **stability** handlar om orsaken till resultatet, händelsen anses stabil eller föränderlig. I den här dimensionen förespar människor om hur framtiden kommer se ut. Den tredje dimensionen **controllability** handlar om en person kan påverka och förändra det som orsakar ett resultat eller händelse. Om ett dåligt resultat attribueras en orsak med låg controllability är det troligt att kritiken från kritikerskaran blir betydligt lägre än om orsaken hade hög controllability. Det motsatta gäller ett bra resultat. Om människor relaterar det goda resultatet till en orsak med låg controllability, får resultatet kanske stämpeln "tur".³¹ Då organisationer består av individer kan denna teori även appliceras på företag.

3.3 Mottagande av budskap

Forskning har visat att hur en läsare tolkar ett budskap beror på hur informationen är utformad. Företaget kan presentera sina bra och dåliga prestationer på många olika sätt. Det absolut vanligaste är att använda korta, enkla och raka meningar när goda nyheter presenteras. Dåliga nyheter däremot redovisas ofta i indirekta, svårtolkade och komplicerade meningar.³² Problemet med att presentera dåliga resultat på det här svårtolkade sättet är att det blir svårtolkat och kan leda till att företaget ej når ut med det budskap som avsetts. Investerare riskerar att misstolka den frivilliga informationen och kan därmed uppfatta företaget som oärligt i sin informationsgivning. Forskare inom detta ämne anser att företag även bör redovisa negativ information på ett direkt, rakt och lättförståligt sätt för att bibehålla förtroendet.³³

3.3.1 Perception

Om avsikten med VD:s budskap är att bli korrekt tolkad är det nödvändigt att reducera utrymme för feltolkningar då det har visat sig genom perceptionspsykologi att människor absorberar separata stycken av information som ett budskap i sin helhet om de är i närheten av varandra. Perception är den aktiva psykologiska processen där stimuli sorteras och organiseras till meningsfulla mönster för läsaren, detta är dock något som utförs omedvetet och uppenbarligen har ingen faktisk kontroll över processen, ingen kan begära att bolaget ska ha det. Dock, är det viktigt att om företag inkluderar ett brev till aktieägarna i den årliga rapporten bör VD och ledning vara medvetna om att perceptionen

³¹ Weiner, 2005

³² Subramanian, 1993

³³ Subramanian, 1993



modifierar den data som sinnen samlar in.³⁴ Forskare menar att när läsaren saknar kunskap i ämnet kommer intellektet att försöka tolka VD:ns budskap. Mottagaren av budskapet kommer att försöka mäta kännedomen och fastställa kunskapen, men ofullständigt lagrad kunskap kommer att leda till en felaktig uppfattning.³⁵

3.4 Finansiella rapporter

Den externa redovisningen ska kunna tillhandahålla tillfredsställande information om ett företags ekonomiska ställning till dess användare både internt och externt. Företag redovisar händelser för perioder som sträcker sig över ett år, halvår och kvartal.³⁶

3.4.1 Redovisningens uppgift

Redovisningens uppgift är spegla vad som händer i företaget men relationen mellan verklighet och språk kan variera beroende på ur vilka användares perspektiv beskrivningen gör.³⁷ Årsredovisningsrapporter är finansiella rapporter som publiceras årligen och skickas till bolagets aktieägare och övriga användare. Rapporten analyserar årets förfarande och behandlar bolagets prognos inför nästkommande år. Det är vanligt förekommande bland mindre företag att enbart tillhandahålla den obligatoriska informationen. För dessa bolag är det primära syftet att uppfylla de lagregler som gäller inom redovisningens område. Börsbolag däremot lämnar utöver den obligatoriska informationen också frivillig information. I dessa bolag ses årsredovisningsrapporten som ett potentiellt marknadsföringsredskap där bolaget kan ges möjlighet att få förmedla bolagets framtidsvision. Med detta i åtanke avsätter många bolag stora summor pengar på att göra sina årsrapporter så tilltalande och informativa som möjligt. Årsrapporten kommer då fungera som ett forum genom vilket bolaget kan få möjlighet att kunna relatera, påverka, förespråka, föra ut åsikter och diskutera vilka saker och ämnen ledningen än vill.³⁸

I en artikel i Forbes står det att läsa att det är väldigt aktuellt än idag med dessa årliga rapporter. Trots att det kan vara ett redskap som ofta förbises är årsrapporten om den utförs korrekt, en kraftfull möjlighet att definiera företagets image, befrämja dess intresse och förbättra dess konkurrenssituation. Författarna anser att årsrapporten har fördelar som t ex att den är kontrollerbar, den förmedlar precis det budskap som ledningen vill föra ut.

³⁴ Oliver, 2000

³⁵ Sadler-Smith 1996

³⁶ Smith, 2006

³⁷ Smith, 2006

³⁸ Kohut och Segars, 1992



Bolaget kan även ges tillfälle till en djup och bättre inblick i den egna verksamheten, vilket kan ge en bättre överblick i det stora hela. Den kan vara en bidragande faktor till hur chefer kan få en förståelse för och inblick i organisationens ståndpunkt.³⁹

3.4.2 Användare av finansiella rapporter

Enligt intressentmodellen är den externa redovisningens syfte att informera om företags ekonomiska situation till olika användare, dock främst till de externa. Företagets ekonomi beskrivs med grundläggande begrepp och mått och det kan ibland krävas en examen i ekonomi för att kunna förstå alla siffror och detaljer som döljer sig i den årliga rapportens fotnoter. Enbart genom att fokusera på vissa utvalda delar av rapporten ska det vara möjligt att skapa en god uppfattning om företaget. Olika användare har varierande informationsbehov och det ställer vissa krav på utformningen av de finansiella rapporterna, Detta sätt att utforma en rapport beskrivs ibland som redovisningens språk. Aktieägare, och potentiella investerare är idag de användarna som företagen i första hand riktar sig till i årsrapporterna. Anställda (som idag också kan vara potentiella eller nuvarande aktieägare), Kunder, Leverantörer, Långgivare, Stat och kommun är även de en grupp redovisningen riktar sig till. Konkurrenter är en grupp med ett starkt intresse av informationen⁴⁰

Aktieägare

De finansiella rapporterna är för många bolag ett bra tillfälle att informera och kommunicera med sina aktieägare.⁴¹ Årsredovisningen och VD-brevet kan ses som kommunikation till företagens aktieägare och tar upp operativa resultat och potentiell tillväxt och vinstmöjligheter. Denna information är till hjälp vid framtida beslut⁴²

Investerare

Det har genomförts en studie i USA av Yankelovich Partners där man har funnit att två tredjedelar av förvaltare av aktieportföljer och 54 procent av värdepappersanalytiker anser att årsrapporterna är de viktigaste dokument som ett publikt bolag kan producera. Internet är ett bra hjälpmedel men investerare föredrar ändå den tryckta versionen av årsrapporten. Denna studie påvisar att det finns ett starkt förtroende för de årliga rapporterna. Åtta av förvaltare av aktieportföljer och 75 procent av värdepappersanalytiker säger att de använder sig av de årliga rapporterna när de tar sina investeringsbeslut. Av de individuella investerarna med portföljer som totalt är värda mer än \$ 5000 säger 70 procent

³⁹ Anthony Russell and Colin Goedecke, 2004

⁴⁰ Smith, 2006

⁴¹ Desmond, 2000

⁴² Kohut och Segars, 1992



att de konsulterar ett företags årliga rapport innan de tar någon risk med sina pengar. Forskare har funnit att två tredjedelar av förvaltare av aktieportföljer visar ett stort intresse för VD-brevet eller brev från styrelseordföranden jämfört med 28 procent av de individuella investerarna.⁴³

Anställda

Årsrapporten har en viktig roll att fylla när det gäller att nå ut till de anställda. Den fungerar som ett redskap vid kommunikation mellan ledning och anställda och den möjliggör det för ledningen att lovorda de anställdas initiativtagande, samarbetsförmåga och hängivenhet. Rapporten kan även användas för att öka de anställdas förståelse för de olika delarna inom företaget och hur de som enskilda individer passar in i det stora hela i organisationen. Anställda är kan få en insikt i hur det arbete de utför inom organisationen kan hjälpa till att påverka värdet på aktien.⁴⁴ "Det är generellt accepterat att efter aktieägare och kunder, är de anställda en av de primära användarna som årsrapporten ska nå ut till." ⁴⁵ Chefer är några av de otaliga grupper av aktieägare som påverkas av yttrandena i VD-brevet i årsrapporten. Enligt artikeln har det gjorts analyser av hur de anställda läser denna del av årsrapporten och funnit att oavsett utformning, innehåll, status eller företagskultur lägger läsaren ner lika lång tid på denna del och det gäller att fånga läsarens intresse och att det inte bör ta för lång tid att läsa igenom. VD:n har en viktig roll att ta sig an när det gäller att motivera de anställda vars ersättning ofta innehåller aktieoptioner och andra incitament. Det är inte längre tillräckligt att bara bekräfta och erkänna arbetsstyrkans insatser i efterhand.⁴⁶

Kunder

Kunder vill arbeta med leverantörer som kan stå för kvalitet och service och en årsrapport kan hjälpa ett bolag att marknadsföra sig gentemot kunder. De har intresse av att bedöma om företaget kan fullgöra sina åtaganden. I rapporten beskrivs tillverkningsprocessen och hur bolagen arbetar på att minska kostnader, skapa kvalitet eller förbättra servicen. Detta kan visa på hur kundorienterad ett företag är.⁴⁷ Slutligen i rapporten kan företaget också visa på dess finansiella styrka. Kunder vill ofta minska ner på antalet leverantörer och ett kriterium för utvärdering är leverantörernas finansiella styrka. De vill ha hängivna och kapabla leverantörer som har en långsiktig framtoning.⁴⁸

⁴³ Fulkerson, 1996

⁴⁴ the Encyclopedia of Business, 2007

⁴⁵ Oliver, 2000

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ the Encyclopedia of Business, 2007

⁴⁸ Smith, 2006



Leverantörer

Ett bolags förmåga att snabbt och effektivt kunna tillfredsställa sina kunders skiftande önskemål kommer att bli oerhört svårt att nå upp till om företaget arbetar med långsamma och opålitliga leverantörer. För att ett bolag ska kunna bli framgångsrikt bör det snabbt säga upp samarbetet med sådana leverantörer. Genom att beskriva hur företaget mäter kvaliteten och belönar nytänkande och engagemang kan bolaget genom sina rapporter sända ett underförstått budskap till leverantörer om vilka egenskaper de anser att en bra leverantör bör besitta.⁴⁹

Stat och Kommun

Företag är mycket måna om vilket anseende det har i den stat och kommun som de verkar i på grund av att de som bolag utgör en del av samhället och det kan ha en avgörande påverkan för dess finansiella prestationer. Ett bolag skulle mycket hellre bli känt för sin sponsring av välgörande ändamål än för att ha åstadkommit skada på miljön. Årsrapporter kan vara ett ovärderligt hjälpmedel när företag vill bättra på bolagets och VD:s allmänna framtoning och många bolag tar upp i sina finansiella rapporter vad de har gjort för att förbättra i samhället.⁵⁰

Konkurrenter

Även konkurrenter är användare av ett företags årsredovisning, och har behov av underlag för beslut gällande den egna verksamheten och de är hänvisade till denna offentliga information.⁵¹

3.5 Brev till aktieägarna

Det första som är med i årsrapporten, brevet till aktieägarna sätter ofta prägeln på tonen i den årliga rapporten för publika bolag.⁵² Det karakteristiska innehållet i sådana brev brukar fokusera på ämnen som t ex resultat från året innan, strategi, marknadsförhållanden, specifika affärshändelser, ny ledning och VD och bolagets affärsverksamhet. Vanligen är det VD:n eller Styrelseordföranden som undertecknar brevet å företagsledningens vägnar. Att ta upp och belysa en lång tid av framgångsrika skeenden är ofta tilltalande för aktieägarna

⁴⁹ the Encyclopedia of Business, 2007

⁵⁰ Gaines-Ross, 2003

⁵¹ Smith, 2006

⁵² Curtis, J.K, 1986



och övriga användare, för det ger en bild av tillförlitlighet och kvalitet.⁵³ Oavsett tema, koncept eller format är de mest framgångsrika rapporterna de som klart definierar bolagets strategi för vinstgivande tillväxt och som belyser bolaget på ett gynnsamt sätt. Den delen som innehåller brevet till aktieägarna ger ofta informativ data om företagets förtjänster under tidigare år och den ger en prognos inför framtiden, dock bör läsaren ha i åtanke att det är VD:ns uppgift att hålla en positiv ton i brevet oavsett hur mycket problem ett företag har. Detta är ofta den mest lästa delen i hela årsrapporten, bolagen bör därför se till att lägga särskild stor vikt vid att göra denna del både informativ och engagerande.⁵⁴

En ny studie gjord vid University of Minnesota och två andra skolor antyder att VD-breven kan avslöja en hel del om hur innovativt deras företag kommer att vara i framtiden. Forskare vid universitetet upptäckte att antalet framtidsorienterade ord och fraser i VD-brevet kan ge en indikation på om företaget kan komma att bli tidiga användare av ny teknologi och en stor innovatör eller komma på efterkälken. "Uttryck via ord och inte bara agerande från VD sätter tonen på hur brevet inspirerar, driver fram och motiverar innovation hos anställda i ett företag, detta var vad studien kom fram till."⁵⁵

3.6 Kommunikation under kris

En kris, ur ett organisatoriskt och kommunikativt perspektiv, innebär att en organisations position och värde hotas. Alla företag kan drabbas av kriser så det är av yttersta vikt att de är förberedda på att hantera dessa när de inträffar.

3.6.1 Krishantering inom företag

Skillnaden mellan att klara av att hantera en kris eller att misslyckas kan visa sig på flera olika sätt. Genom att exempelvis titta på aktiekursens utveckling kan man som P. Ericson dra vissa slutsatser:

"En studie genomförd på Oxfords universitet i England visar att aktieutvecklingen för bolag som drabbas av kriser tar väldigt olika vägar efter bara några dagar. De bolag vars ledningar klarar av att hantera krisen på ett bra sätt drabbas inte av lika stora initiala kursnedgångar och deras aktier återhämtar sig sedan efter ungefär 30 handelsdagar. För bolag som inte klarar av att hantera krisen tycks aktiekursen hamna i en negativ spiral och efter ett år hade dessa bolags aktier i snitt tappat knappt 15 procent i värde. De bolag som däremot klarar

⁵³ Swales Jr., George S, 1988

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Kirby Jason, 2007



krisen noterades i snitt cirka 10 procent högre efter ett år.”⁵⁶

3.6.2 Att hantera en kris

En kris behöver angripas från två fronter. Dels måste själva händelsen åtgärdas, dels den bild som uppstår kring företaget i den givna situationen. Både händelsen som sådan och bilden av händelsen utgör ett hot. För att komma tillrätta med bilden av händelsen krävs kommunikation med en rad olika intressenter. Risken är dock att om information kommuniceras på fel sätt kan detta förvärra krisen ytterligare. Människors uppfattning om företag, företeelser och olika händelser kommer till stor del från medierna ⁵⁷ Det är alltså viktigt att planera hur information ska presenteras och hur mötet med media ska gå till. Detta kräver en genomarbetad mediaplan som skall fungera som vägledning. Det handlar alltså om att företaget ska välja ut rätt specialister att presentera lämplig information till rätt mottagare. ⁵⁸

3.6.3 Information

Att försöka tiga sig igenom en kris är inte att rekommendera. En vanlig källa till irritation hos media, särskilt i en krissituation, är bristen på tillgänglig information. Media kan snabbt få en fientlig attityd till företaget när de misstänker att det försöker dölja sanningen. Det sporrar samtidigt journalisterna att gräva ännu djupare och bli ännu mer kritiska. ⁵⁹ Den negativa publiciteten kommer ändå inte att vara möjlig att undvika, speciellt gäller detta för större företag och publika organisationer. ⁶⁰ Om företaget däremot bjuder på rikligt med information och nyckelpersoner som uttalar sig blir pressen mindre fientliga och kritiserande. ⁶¹ Den information som företaget presenterar ska vara relevant för intressenterna, begriplig och vara valid. Framförallt validiteten är viktig eftersom det i dagens läge är nästan omöjligt att hålla konfidentiell information hemlig. Organisationer måste vara medvetna om att ett fel inom organisationen förr eller senare kommer att leta sig fram till pressen ⁶²

Om det i efterhand kommer fram att VD och ledning medvetet presenterat information som inte speglar den verkliga situationen i företaget kan det slå tillbaka mycket hårt och med

⁵⁶ Ericson, 2003

⁵⁷ Skoglund, 2002

⁵⁸ Svensson, 1987

⁵⁹ Skoglund, 2002

⁶⁰ Svensson, 1987

⁶¹ Skoglund, 2002

⁶² Smith, 2006

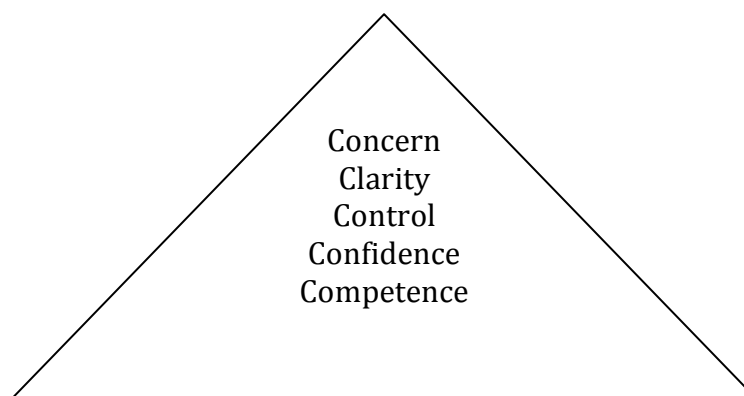


stor sannolikhet avsevärt förvärra krisen.⁶³ Det är också viktigt att ha bra kommunikation med de anställda under kristider. De anställda kommer naturligtvis att vara mest oroliga för deras jobb och den osäkra framtiden för företaget. De medarbetare som är väl informerade och motiverade kommer att vara mer effektiva och jobba för företagets bästa under kriser jämfört med medarbetare som är osäkra⁶⁴

3.6.4 Talesmän

När en kris inträffar är organisationens sätt att kommunicera med media avgörande. Media kan bedöma organisationens prestation och förväntningar och kan ha stor påverkande på organisationens situation speciellt under kriser. Därför är det av yttersta vikt att välja rätt personer som kan tala inför media under sådana omständigheter⁶⁵ En talesman kan vara representant från ledningen, men det är inte nödvändigt. Det är viktigt att väga in kunskaper och personlighet vid val av talesmän.⁶⁶

Tech och Yeomans beskriver en modell om hur talesmän kan vara effektiva när de pratar inför media under kriser. Modellen 5Cs utgår från de fem C:na Concern, Clarity, Control, Confidence och Competence.



Figur 6:Modell 5C
Källa: Tech och Yeomans, 2006, sid 403

⁶³ Tech och Yeomans, 2006

⁶⁴ Skoglund, 2002

⁶⁵ Tech och Yeomans, 2006

⁶⁶ Svensson, 1987



Empati/Concern:

Organisationens talesman måste visa att han berörs av problemet och att han bryr sig om vad som händer och om de som drabbats, nu och i framtiden – och detta gäller även omtanke om potentiella kunder.

Tydlighet/Clarity:

Organisationen måste vara mycket tydlig i sin kommunikation redan från krisens allra första början. Detta är av yttersta vikt då de första budskapen tenderar att upprepas och återkomma genom hela krisen.

Kontroll/Control:

I kontakten med media måste talesmannen vara i kontroll över det förmedlade budskapet, situationen, omgivningen och mötesplatsen.

Självförtroende/Confidence:

Talesmannen måste kunna föra fram budskapet med självförtroende, dock utan att verka självgod eller arrogant.

Kompetens/Competence:

Som representanter för organisationen måste de visa en hög grad av kompetens och visa på vilket sätt de skall lösa krisen.



4 Empiri

Kapitlet börjar med en översikt av det valda företaget Ericsson. I denna genomgång kan läsaren inhämta information om bolagets historik, resultatutveckling och hur organisationsstrukturen i företaget ser ut. Därefter görs en redogörelse för vad författarna har hittat i de granskade årsredovisningarna och kvartalsrapporterna.

4.1 Företagshistorik Ericsson

AB LM Ericsson & Co. grundades år 1876 av Lars Magnus Ericsson, företaget tillverkade då telefonapparater och en av konstruktionerna var världens första bordstelefon. Konstruktionen visade sig vara så bra att Stockholms Allmänna Telefon AB (grundat år 1883) kom att använda sig av Ericssons system. Sedermera slogs dessa två bolag samman och bildade Telefon AB Ericsson. Redan vid början av 1900-talet drog de igång de första utlandsetableringarna i bl.a. Ryssland och Mexico.⁶⁷ Ericsson-koncernen har Telefonaktiebolaget LM Ericsson, Stockholm, som moderbolag. Det nuvarande namnet ändrades år 1926 och idag är Ericsson en ledande leverantör kommunikationsnät med tillhörande tjänster och av teknikplattformar för mobiltelefoner⁶⁸ Sony Ericsson Mobile Communications bildades som ett joint ventureföretag år 2001 mellan japanska Sony-koncernen och Ericsson för att bättre kunna möta kundernas efterfrågan i den hårda konkurrensen på världsmarknaden. Idag är företaget en av de ledande leverantörerna av mobiltelefoner. Utlandsetableringarna har fortsatt och idag har Ericsson varit med om att bygga telefonnät i över 175 länder och det ger enligt Ericsson själva en unik insikt om kunder och användare.⁶⁹

Under 1990-talet rådde det goda tider inom telekommunikationsområdet och Ericsson var inne i en period med stark expansion och de lade ner stora summor pengar på forskning och utveckling. Men i början av 2000-talet började konjunkturen svänga inom branschen och företaget upplevde minskad försäljning och lägre orderingång. Ericsson tvingades att minska ner sin arbetsstyrka från att ha haft 105 000 anställda år 2000 till omkring 50 000 år 2004. Det innebar en halvering av Ericssons anställda, de behövde nu skapa en plan för långsiktig överlevnad och det ledde till att bolaget fick göra en nyemission av aktier. Denna

⁶⁷ www.ne.se

⁶⁸ www.ericsson.com

⁶⁹ Ibid



nyemission drog in runt 30 miljarder kr år 2002 och det kan anses som ett anmärkningsvärt stort belopp.⁷⁰

Idag har omsättningen åter börjat växa och även antalet anställda och Ericsson ser en uppgång inom Global Services.

4.1.1 Översikt av koncernen Ericsson åren 2000 -2006

I nedanstående tabell redovisas en översikt av utvecklingen inom koncernen Ericsson mellan åren 2001 och 2006. Här tydliggörs det hur antalet anställda minskats från år 2000, samt hur stora fluktuationerna varit på resultat, soliditet och vinstmarginal.

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Rörelseresultat (miljoner kr)	35828	33084	26706	-11239	-21299	-27380	30828
Fakturering (miljoner kr)	177783	151821	131972	117738	145773	231839	273569
Rörelsemarginal (%)	20,2%	21,8%	20,2%	-9,5%	-14,6%	-11,8%	11,3%
Årets Resultat (miljoner kr)	26436	24460	17836	-10844	-19013	-21264	21018
Avkastning på eget kapital (%)	23,7%	26,7%	24,2%	-16,2%	-26,7%	-26,5%	26,1%
Soliditet (%)	56,3%	49%	43,8%	34,4%	36,4%	28,1%	35,9%
Vinstmarginal (%)	21,3%	23,5%	22,9%	-6,2%	-11,7%	-9,7%	12,6%
Nettokassa (miljoner kr)	40728	50645	42911	26998	4751	-20955	-23657
Antal anställda	63781	56055	50534	51583	64621	85198	105129

Figur 7: Översikt av koncernen Ericsson åren 2000-2006
Källa: Årsredovisning, 2006 sid 28, Årsredovisning 2002 sid 76

2000

Företaget tvingas varsla sammanlagt 600 personer i Linköping och Lund om uppsägning. Ericssons totala resultat för 2000 eftersom mobiltelefonverksamhetens dåliga resultat vägs upp av systemsidans framgångar.⁷¹

⁷⁰ www.ne.se

⁷¹ Ibid



2001

Ericsson-koncernen har haft påtagliga svårigheter att framgångsrikt sälja sina mobiltelefoner på en världsmarknad präglad av stenhård konkurrens, men tog ett nytt grepp på problemet genom att tillsammans med det japanska världsföretaget Sony bilda *Sony Ericsson Mobile Communications*. Det gemensamma företaget skall svara för utveckling, design och marknadsföring av den nya generationen mobiltelefoner världen över.⁷²

2002

Ericsson-koncernen fick på allvar känna av konsekvenserna av den sviktande branschkonjunktur som under året nådde nya bottenlägen. Trots tidigare neddragningar av kapaciteten tvangs företagsledningen under året gång efter annan redovisa behov av ytterligare kostnadsbesparingar som följd av kraftigt minskad orderingång och faktureringsvolym. Ericssons beslutade att genomföra en rekordstor nyemission av aktier för att ge förutsättningar för långsiktig överlevnad.⁷³

2003

Ericssons koncernchef Kurt Hellström avgår och efterträds av Carl-Henric Svanberg, VD för Assa–Abloy. Efter beskedet om att Svanberg tar över ledningen för Ericsson stiger Ericssonaktien kraftigt. Carl-Henric Svanberg säger själv i en första kommentar till sin nya tjänst: "Jag är ödmjuk inför uppgiften, men jag har stort förtroende för Ericsson och dess anställda."⁷⁴

2004

Ericsson hade drygt 50 000 anställda, varav ca 21 000 i Sverige och det dominerande affärssegment är inom System. Det omfattar enheterna för mobilnät, fasta nät och professionella tjänster och svarade 2004 för drygt 90 % av koncernens totala försäljning. Fasta och mobila telekommunikationssystem, för vilka utvecklingen under senare decennier gått mot en sammansmältning av telefoni, data, video och medier, finns installerade i ca 140 länder.⁷⁵

⁷² www.ne.se

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ericsson årsredovisning 2004

2005

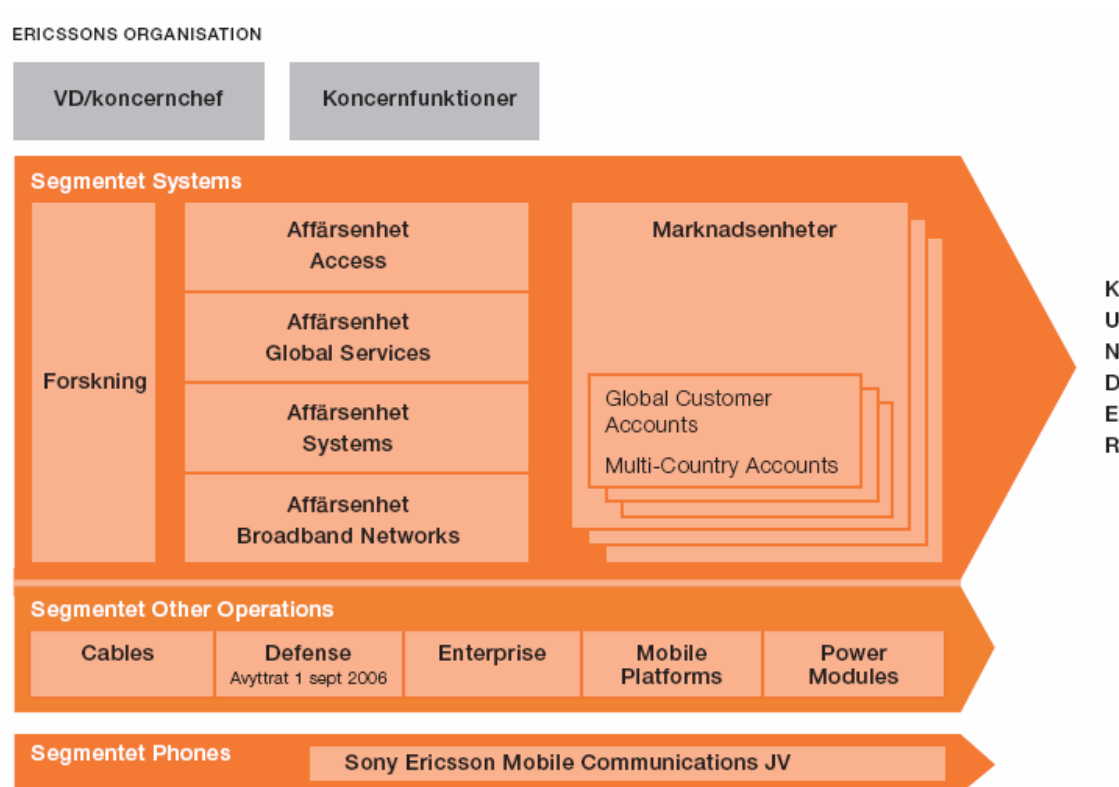
En stark tillväxt inom services och mobilnät. Årets resultat växte med 37 procent och det gjorde 2005 till det mest lönsamma året i Ericssons historia. Rekordvinsten skapar god avkastning för aktieägarna.⁷⁶

2006

Under året blev resultatet 26,4 miljarder kronor och det var det högsta resultatet i Ericsson historia. Bolaget överträffade alltså det höga resultatet från 2005.⁷⁷

4.1.2 Organisationsstruktur

Följande figur illustrerar koncernen Ericssons organisationsstruktur:



Figur 8: Organisationsstruktur

Källa: Ericssons årsredovisning, 2006 sid 119

⁷⁶ Ericsson årsredovisning 2005

⁷⁷ Ericsson årsredovisning 2006



4.2 Kvartalsrapporter 2001

Kvartal 1

Hellström börjar med att ta upp det svåra läget som Ericsson befinner sig i: "En generell konjunktunedgång och en plötslig nedgång inom telekombranschen påverkar både oss och våra kunder. Många operatörer senarelägger sina investeringar vilket har lett till en allmän försäljningsnedgång". Han försöker ändå förmedla de ljuspunkter som finns i mörkret. Vd-n tar upp att trots problemen som finns på marknaden har Ericsson ökat sin försäljning av mobiltelefonsystem med 9 %. Hellström visar också på de åtgärder som Ericsson vidtar för att ta sig ur krisen: " Vi har idag inga indikationer på en nära förestående uppgång i konjunktoren. Vi anpassar oss därför till dessa tuffare förutsättningar genom att minska våra kostnader med mer än 20 miljarder per år. Högsta prioritet ges åt att förbättra kassaflödet. Vi stärker vår kärnverksamhet inom system och fullgör våra kundåtaganden och säkerställer på så sätt att vi har kvar vår tätposition när marknaden börjar växa igen".

Kvartal 2

Hellström förklarar det dystra läget som telekombranschen befinner sig i, att det är en svag marknad och att han inte ser några tecken på förbättringar. Vd-n berömmar ändå ett företag i den svåra situation och att Ericsson trots det svåra läget för branschen snart kommer visa upp bättre resultat: " Vi ser mycket positivt på de framsteg som vi gjort under andra kvartalet speciellt mot bakgrund av det osäkra marknadsläget och att vi snart också kommer att se resultaten av våra förbättringsåtgärder". Vd-n säger att fastän de inte kan styra marknaden, kan Ericsson kontrollera sina egna kostnader. Detta gör de genom ett åtgärdsprogram på 38 miljarder kr, som de håller på att genomföra. Han säger att 20000 anställda och nästan 6000 konsulter kommer att beröras, men det motiverar han med "det är tuffa men nödvändiga åtgärder för att vi åter ska bli ett lönsamt företag".

Kvartal 3

Han berömmar Ericsson för att de har lyckats bättre än sina konkurrenter och att företaget visat att de kan anpassa sig till det svåra läget på marknaden genom att skära på sina kostnader, förändra sin organisation och att Ericsson tänker fortsätta med detta. Hellström berättar att företaget har en bra likviditet och ett positivt kassaflöde som han räknar med kommer bli ännu bättre. Han kan däremot inte blunda för den svåra situation branschen befinner sig i men han menar ändå att Ericsson står starka när trenden vänder: " I dessa tuffa tider förlitar sig kunderna mer än någonsin på vår förmåga att leverera bättre lösningar snabbare. Med vår målmedvetna personal, starka finansiella ställning, förstklassiga kundbas



och vårt teknologiska försprång är jag övertygad om att vi kommer att motsvara våra kunders förväntningar bättre än någon av våra konkurrenter”.

Kvartal 4

I sista kvartalet börjar Hellström bli lite mer positiv, fastän han säger att början av 2002 kommer marknaden vara tuff. Han visar på att ”vi är fortfarande är mer framgångsrika än våra närmaste konkurrenter inom mobilsystem”. Han säger att de kommer fortsätta förbättra sin lönsamhet och att de nu har nått sina mål i sitt besparingsprogram.

4.3 VD-brev i årsredovisning 2001

VD Kurt Hellström börjar sitt brev med att ta upp att år 2001 varit det mest utmanande året under hans 18 år i branschen. Ericsson upplevde en mycket tuff marknad, men visade en imponerande styrka genom att agera starkt och kraftfullt. Företaget tog kraftfulla initiativ och uppnådde långtgående effektivitetsmål samt vände ett negativt kassaflöde till ett positivt. Hellström skriver – ”Jag är mycket imponerad av mina medarbetare och deras engagemang, hängivenhet och beslutsamhet att få Ericsson lönsamt igen.” Vidare i brevet tar han upp hur många arbetstillfällen som gått förlorade och att försäljningen minskat sedan föregående år. Han skriver att han inte är glad över dessa siffror men vill ändå ta upp att Ericsson ”gjort stora framsteg” under året. Bolaget har utövat kontroll över sin verksamhet och vidtagit många åtgärder för att ta ”makten över vårt öde i våra egna händer”. Därför har Ericsson infört ett effektivitetsprogram som drivit dem tillbaka till lönsamhet.

Telekommarknaden har haft en stark tillväxt under de senaste åren och bolaget har velat möta den ständigt ökande efterfrågan och byggt ut verksamheten. Hellström hänvisar till Ericssons aktieutveckling under år 2000 och skriver att den ”återspeglade fördelarna” med Ericssons synsätt. De har förutsett förändrade marknadsförhållanden under slutet av 2000 och under 2001, därför har Ericsson snabbt genomfört en rad åtgärder för att bli en mer ”effektiv, integrerad och lyhörd organisation”. Förändringarna har skett via ett effektivitetsprogram och Hellström radar upp resultatet av detta. Det har gjorts besparingar och sänkningar av rörelsekostnader vilket har lett till en positiv effekt på kassaflödet. Utöver det har det skett en minskning av marknadsregioner och marknadsenheter samt minskning av arbetsstyrkan och konsulter. Ericsson har även infört en mer strömlinjeformad organisation och slopat en ledningsnivå. Allt detta ska ha skett i ett led för att fortsatt säkra bolagets långsiktiga organisationsförbättringar. Hellström ger exempel på hur bolaget har förbättrat sin leveranskedja och därigenom minskat kostnader och risktagande. Samtidigt



betonar han hur företaget vill kombinera dessa effektivitetshöjande åtgärder för att kunna ge nytta åt sina kunder. Det har införts särskilda globala kundenheter som ska stödja Ericssons globala kunder på effektivaste sätt.

Hellström tar upp det svåra beslutet att minska arbetsstyrkan, men skriver att det var en betydelsefull åtgärd och att bolaget agerade beslutsamt i denna fråga för att säkra Ericssons långsiktiga lönsamhet. Detta ska hjälpa Ericsson att nå ett mål inför 2002 nämligen att uppnå en rörelsemarginal på över 5 procent. Han skriver att det krävs att verksamheten har rätt form och omfattning för att bolaget ska kunna "leverera de lösningar våra kunder efterfrågar och samtidigt vinst till våra aktieägare." Därefter tar han upp Ericssons ställning på marknaden för mobil kommunikation. Hellström skriver att ca 40 procent av all mobil kommunikation sker genom system levererade av Ericsson och att det är "åtminstone dubbelt så mycket som för någon annan systemleverantör". Under 2001 var Ericsson den största leverantören av 2G och bolaget var enligt Hellström marknadsledande när det gällde utvecklingen och utbyggnaden av 2,5G och 3G-systemen. Inom fasta nät stärkte bolaget sin ställning inom AXE-växel och detta system var ett av de mest sålda digitala växelsystemen i världen. Ericsson hade även framgångar inom ENGINE-familjen. Efter all denna information om vad som gått bra under året skriver Hellström att orderingången och försäljning har minskat under året både inom system, mobila system och flertjänstnät.

Vidare tar han upp i brevet om vissa latinamerikanska marknader där avspeglas en fortsatt ökning av utvecklingsåtgärder. Hellström skriver att bolaget är "inställda på att nå framgång med nya order" och därigenom ska kunna nå sina operationella och finansiella mål under 2002. Hellström beskriver 2001 som ett år av framgång sett ur verksamhetssynpunkt och hänvisar till 3G-aktiviteter. I ordervärde uppskattar han att Ericsson motsvarat ca 40 procent av världsmarknaden och att man ytterligare stärkt sin position med viktiga kontrakt i USA. Ledningen inom 3G understöddes av framgångar inom GPRS enligt Hellström samt Ericssons första globala kontrakt inom MMS i nio länder. Det går att läsa att den övergripande utvecklingen på marknaderna för 2G och 2,5G "ser mycket gynnsam ut för Ericsson." och att företaget tror att många operatörer förbereder övergången till nästa generations nät och att detta har "skapat nya möjligheter för oss inom GSM och GPRS". Ericsson har även nått ett "antal väsentliga framgångar" inom CDMA2000 och vidare skriver Hellström "Än en gång överglänste vi våra konkurrenter inom GSM"

Inom flertjänstnätet har det varit en fortsatt vikande efterfrågan och orderingång och försäljning minskade kraftigt det har gjort att bolaget har investerat i ett nytt system istället för traditionella fasta nät. I brevet står vidare att ca två tredjedelar av Ericssons affärer inom fasta nät kommer från Latinamerika och Västeuropa. Men Ericssons ansträngningar för att öka lönsamheten var inte tillräckliga därför söks nu efter alternativa lösningar för att uppnå



lönsamhet. På mobiltelefonsidan har inletts ett samarbete och Hellström skriver att Sony Ericsson mobile Communications "representerar en spännande och mycket lovande utveckling" Sedan följer lite information om detta samriskbolag bland annat kan det läsas om utveckling, försäljning och antalet anställda. Vidare skriver Hellström att bolaget valt att behålla två viktiga verksamheter som innefattar patent och utveckling av teknologi och att bolaget tror sig kunna sälja sin teknik till flera andra tillverkare och tjänsteleverantörer och att man som en av de första i branschen ska kunna "dra nytta av en utveckling som är mycket lik den som PC-branschen genomgått." Dessa två verksamheter tillsammans med Sony Ericsson kommer göra det möjligt att dra fördelar trots en snabbt föränderlig marknad. Bolaget har positionerat sig för att "nå konsumenterna och betjäna operatörerna."

Brevet avslutas med att Hellström skriver att "vårt huvudmål för 2002 är lönsamhet" och att målet är att överträffa en rörelsemarginal på över 5 procent för helåret. Detta mål ska uppnås genom att Ericsson ska "svara upp mot våra kunders möjligheter och behov" och "leverera kommunikationslösningar snabbare och bättre än någon konkurrent." Sista meningen lyder: "Detta ska skapa värde för våra aktieägare, våra kunder och anställda samt bygga en stark bas för långsiktig tillväxt och lönsamhet för Ericsson."

4.4 VD-brev i årsredovisning 2006

Carl-Henric Svanberg är VD och han börjar sitt brev med att tala om år 2006 som det år då det skedde stora förändringar. Ericsson fick möjlighet att ta "ta vara på befintliga möjligheter" och öppna dörren till nya. Ericsson hade en försäljningsökning på 17 procent det gjorde att man överträffade branschen och "utökade" sin "ledande position inom system och tjänster. Vidare skriver Svanberg om att det är Ericssons "marknadsledande ställning" och "stordriftsfördelar" har gjort att bolaget fått fördel gentemot konkurrenterna. Han skriver att många konkurrenter har gjort sammanslagningar och att det på sikt leder till färre konkurrenter och "en sundare marknad."

Vd-n börjar med att säga vad den här branschen är viktig för världen, dess människor och hur denna bransch berikar. Han säger att Ericsson alltid har lett telekomindustrin genom förändring och att det är en av företagets viktigaste styrkor. Vidare nämns att Ericsson kan förbättra livskvaliteten för människor och stimulera socio-ekonomisk utveckling.

Carl-Henric Svanberg pratar om uppköp av Marconi Redbacks Networks och att det kommer att öka chanserna att uppfylla de nya behoven hos operatörerna, med helt ip-baserade nät och bredband med hög hastighet. Svanberg nämner vidare att utvecklingen av mobilitet och bredband i världen, framförallt växande på tillväxtmarknaderna. Dessa marknader har



begränsat med fasta nät utan kommer använda sig av mobilnät, HSPA-nät. Han skriver att Ericsson installerade hälften av alla nya HSPA-nät under 2006 och han ser att operatörerna kommer att behöva investera i att förbättra kapacitet, täckningen och funktionaliteten.

Svanberg nämner Operation Excellence, där Ericsson identifierar de bästa metoderna inom nyckelområden i deras verksamhet. Bolaget ska uppfylla sina kunders behov bättre än någon annan, att han är säker på att man kan det. Vidare berömmar han den enorma kompetensen hos sina medarbetare. Han är stolt över "våra" medarbetare och det jobb de gör över hela världen. Svanberg skriver att allt är bra med Ericsson inget negativt överhuvudtaget tas med, inga möjliga hot, bara vad som är bra, eller t.om fantastiskt. Han avslutar med att säga "vilket fantastiskt företag att jobba för".

4.5 Brev från styrelsens ordförande 2006

Michael Treschow börjar med att säga att Ericsson för fem år sedan började en viktig förändringsprocess med bildandet av Sony Ericsson och att nu ses resultatet av det med en stark storlek och bredd. Han nämner att Ericsson 2006 rapporterade en rekordvinst och han tackar aktieägarna för deras stöd genom nyemissionen 2002, vilket gjorde det möjligt att genomföra de förändringar som behövdes. Detta skulle inte vara möjligt utan ert aktieägarstöd". Treschow säger att "vår ambition är att skapa varaktigt mervärde till alla ER aktieägare". Treschow tar upp att dagens telekommarknad är global och kunder och konkurrenter blir färre och större. "Möjligheterna men också kraven är större i idag", men ledningen har gjort ett bra arbete för att säkerställa att Ericsson är beredda för en ny fas i utvecklingen". Han säger att organisk tillväxt är Ericssons ambition är när det gäller att växa men att vissa förvärv kan bli nödvändiga, men att dessa förvärv ska vara ekonomiska rimliga genom en strikt tillsyn av styrelsen.

Sedan prisar Treschow Ericssons "kompetenta medarbetare" och att detta är Ericssons grundläggande styrka. Han förklarar att chefsättningarna som är ett omtalat ämne idag, måste vara konkurrenskraftiga, dels för att det ställs höga krav på ledningen och för att kunna behålla och rekrytera kompetens. Styrelsen anser att ersättningarna i Ericsson är skäliga. Treschow talar om att styrelsen arbetar hårt med att säkerställa att Ericsson bolagsstyrning försöker skapa mervärde för "Er som aktieägare". Styrelsens ordförande avslutar med att säga att telekombranschen kännetecknas av långsiktiga tillväxtutsikter och är viktig för våra dagliga liv och Ericsson som ledande leverantör har en avgörande roll i branschen. Treschow är "stolt och tackar över att få vara en del av detta spännande bolag".



4.6 Kvartalsrapporter 2007

Kvartal 1

Svanberg är VD och koncernchef för Ericsson och skriver att "vi har lagt ännu ett robust kvartal bakom oss och har tagit marknadsandelar i en stabil tillväxtmarknad". Han skriver att en stor del av intäkterna kommer från marknaderna i Västeuropa och stora totalentreprenader i Central- och Östeuropa, mellanöstern, Afrika och Asien. Han tar upp att Ericsson har en "konkurrensfördel" genom sin erfarenhet att hantera projekt i olika delar av världen. Vidare skriver han att marginalerna är fortsatt stabila "tack vare våra skalfördelar och tekniska ledarskap." Rörelsekostnaderna ökade med mindre än 3 procent och faktureringsstillväxten med 8 procent. Fastnät och mobiltrafiken ökar bland annat har mobilt bredband fördubblats de senaste sex månaderna, det är en kapacitetskrävande tjänst och takten i utbyggnaden av mobilt bredband ökar i flera regioner. Svanberg skriver att Ericsson har en stabil efterfrågan på GSM och bedriver nätutbyggnad i Kina, Indien och många andra tillväxtmarknader.

I rapporten står det om "strategiska förvärv" av "Redback och Entrisphere och Ericsson har lagt ett publikt bud på Tandberg Television som accepterats. VD skriver att "genom dessa förvärv så stärker vi vår position." Med en kombination av tidigare förvärv av Marconi och "vårt eget kunnande" är förutsättningarna för att "etablera ledarskap inom nästa generations IP-nät nu på plats." Han skriver att bolaget är i en unik position för att "dra fördel av nuvarande marknadsförutsättningar" och att året har startat bra med tillväxt inom multimedia och professional services. Ericsson har tecknat branschens första avtal om reservdelshantering i flera europeiska länder med Vodafone och därmed "satt en ny spännande trend med avsevärda kostnadsbesparingar"

Kvartal 2

"Vi fortsätter växa snabbare än marknaden" står först i rapporten och faktureringen har visat "en god tillväxt jämfört med samma kvartal förra året." Svanberg skriver att marginalerna är stabila och att kassaflödet har förbättrats. Ericsson har uppnått en milstolpe inom branschen och passerat tre miljarder mobiltelefon abonnemang. Varje kvartal når GSM-leveranserna nya rekordnivåer och bolaget har en fortsatt växande efterfrågan på mobilt och fast bredband. I de HSPA-nät som Ericsson mäter "ser vi en dramatisk ökning." Svanberg fortsätter med att skriva att "vi har stärkt vår position genom den senaste tidens förvärv." Ericsson har även gjort en överenskommelse med AT&T om IP-bredband och det var "ett genombrott" på den nordamerikanska marknaden. Bolaget har uppnått ett flertal "managed servicekontrakt" som kommer att ge intäkter för kommande kvartal. Inom



multimedia har Ericsson startat en verksamhet där fakturering och marginaler kommer att "fluktuera." Förvärvet av Tandberg Television kommer stärka "vårt erbjudande." Sony Ericsson uppvisade en stark utveckling och ökade sina marknadsandelar. Genom att Ericsson har över 40 procent i marknadsandel inom GSM och WCDMA skriver Svanberg att Ericsson har "tydliga stordriftsfördelar" och kan erbjuda "tekniskt ledande och prisvärda lösningar" till en mer krävande marknad.

Kvartal 3

Svanberg skriver att Ericsson haft en "kraftig resultatnedgång" detta kvartal och att det beror på en svagare fakturering inom uppgraderingar och utbyggnad inom mobilnät. "Den här förändrade affärsmixen inom Networks påverkade koncernens marginaler negativt." Vidare skriver han att övriga verksamheter dock har utvecklats enligt förväntan. Verksamheten inom Networks har en snabb utveckling och en intensiv prispress. Svanberg skriver att han förväntar sig att den höga marginalen man haft på faktureringen "gradvis kommer att öka igen." Utbyggnad av nya nät påverkar marginalerna och kommer att göra så under flera kvartal. Professional service och Multimedia visar "stark tillväxt" och "speglar en mix av verksamheter." Bolaget är inne i en period med "konsolidering bland våra leverantörer" och har valt att säkerställa sina "skalfördelar" inom mobilnät genom "organisk tillväxt". Avslutningsvis skriver Svanberg "Nu när vi återvunnit våra skalfördelar kommer vi att utnyttja vår ledande position".



5 Analys

I detta avsnitt analyseras de resultat som är redovisade i empirin. En jämförelse görs mellan det material som tas upp i den teoretiska referensramen och undersökningens empiri.

5.1 Kvartalsrapporter 2001

Vid granskning av de tre första kvartalen uttrycker avsändaren attityder och känslor. Enligt Jacobsons modell⁷⁸ överensstämmer detta med *emotiv funktion*. I texten kan läsaren utröna att det råder ett dystert läge inom telekombranschen och att det inte finns några indikationer på uppgång i konjunkturen. Dessa rapporter ska förmedla en bild av företaget och de står i relation till de ekonomiska händelser som ägt rum. I texten kan utläsas att de anställda är en viktig beståndsdel i det koncept som ska skapa framgång. Tech och Yeomans⁷⁹ nämner i sin forskning att i en kris är det viktigt att ha en bra kommunikation med de anställda. Det gäller att de anställda är välinformerade för att minska deras oro och de behöver även motivation för att kunna utföra sitt arbete med engagemang och effektivitet. Hellström skriver ” Med vår målmedvetna personal, starka finansiella ställning, förstklassiga kundbas och vårt teknologiska försprång är jag övertygad om att vi kommer att motsvara våra kunders förväntningar bättre än någon av våra konkurrenter. ”

I det tredje kvartalet nämner Hellström att Ericsson lyckats bättre än sina konkurrenter och gör härmed en strävan att ta bort fokus från koncernens nedgång. Det fjärde kvartalet har ett annat tonläge och texten är nu mer positiv. I sista kvartalet börjar Hellström bli lite mer positiv, fastän han säger att början av 2002 kommer marknaden vara tuff. Hellström skriver att de kommer fortsätta förbättra sin lönsamhet under 2002 och att de nu har nått sina mål i sitt besparingsprogram. Detta ger ett budskap om att en vändning är i sikte. Då marknaden fortfarande har förtroende för VD och ledning som informationskälla uppfattar mottagaren detta meddelande som att en uppgång är att vänta under nästa år. Detta kan förklaras med Shannon och Weavers kommunikationsmodell⁸⁰ där det utvalda meddelandet sänds som en signal till mottagaren och där informationskällans trovärdighet har stor inverkan på hur budskapet tolkas.

⁷⁸ Fiske, 1997

⁷⁹ Tech och Yeomans, 2006

⁸⁰ Fiske, 1997



5.2 VD-brev i årsredovisning 2001

Med bakgrund mot Attributionsteorin⁸¹ vid en studie av den frivilliga informationen i de finansiella rapporterna finner man att när det i texten skrivs om något som gått bra ökar användandet av ordet "Vi" och tvärtom när det i texten står om något som gått dåligt finner man inte längre ordet "Vi" i texten. Denna tendens kan utläsas i VD-brevet där dåvarande VD:n Kurt Hellström skriver att "det var verkligen ett mycket tufft år för telekombranschen." och "orderingång och försäljning minskade kraftigt inom detta område, som en följd av fortsatt vikande efterfrågan". Här finns inte heller något "Vi"-fokus och Hellström försöker hitta orsaken till nedgången i yttre faktorer. När han försöker visa på hur Ericsson tar tag i situationen för att åstadkomma förändringar kommer användandet av frasen "vi" med i texten igen. Han talar alltså om en allmän konjunkturedgång och jämför även med sina konkurrenter och visar på att det inte bara är Ericsson som har drabbats av konjunkturedgång. Hellström skriver: "Vi har idag inga indikationer på en nära förestående uppgång i konjunkturen. Vi anpassar oss därför till dessa tuffare förutsättningar genom att minska våra kostnader med mer än 20 Mdr per år. Högsta prioritet ges åt att förbättra kassaflödet. Vi stärker vår kärnverksamhet inom system och fullgör våra kundåtaganden och säkerställer på så sätt att vi har kvar vår tätposition när marknaden börjar växa igen."

För att hitta orsaker till varför det gick dåligt för Ericsson 2001 och för att minska oron jämför Hellström vid upprepade tillfällen Ericsson med konkurrenterna och nämner osäkerhet på marknaden och andra yttre faktorer. Detta för att försöka visa på att det inte bara var Ericsson som gick dåligt utan hela telekombranschen har påverkats negativt. Sättet VD och ledning kommunicerade på vid de två olika krisperioderna stämmer väl överens med attributionsteorin. VD och ledning tar på sig att ha styrt företaget mot goda resultat genom sin interna kompetens och professionalitet men när trenden vänder neråt och resultatet sjunker attribueras det till yttre faktorer som inte kan påverkas och tillskriver detta som en förklaring till varför Ericsson visat dåliga resultat.

I årsrapporterna lovordas de anställda och Hellström skriver 2001 "Jag är mycket imponerad av mina medarbetare och deras engagemang, hängivenhet och beslutsamhet att få Ericsson lönsamt igen." Enligt intressentmodellen⁸² riktar sig Hellström till de anställda då dessa är viktiga för att skapa en god image utåt. Han låter de förstå att de är viktiga för Ericssons framtid och att deras insatser är viktiga för hela organisationens primära syfte, att skapa vinst. Hellström ger exempel på hur Ericsson har förbättrat sin leveranskedja och därigenom minskat kostnader och risktagande. De har positionerat sig för att "nå konsumenterna och betjäna operatörerna." Sista meningen lyder: "Detta ska skapa värde för våra aktieägare,

⁸¹ Weiner, 2005

⁸² Smith, 2006



våra kunder och anställda samt bygga en stark bas för långsiktig tillväxt och lönsamhet för Ericsson.” Hellström riktar sig här till aktieägarna, kunder och anställda genom att kommunicera fram ett budskap om att siktet är inställt på långsiktighet och stabilitet. Krisen som uppstod under 2001 berodde på att Ericsson och telekombranschen vid den här perioden befann sig en kraftig nedgång i konjunktur och företaget redovisade dåligt resultat. Under 2001 kritiserade den finansiella marknaden och även media Hellström och ledningen för att ha brustit i sin information om händelser som kommit att påverka företagets ekonomiska situation. Marknadens förtroende för VD och ledning påverkades och det kan ha varit en bidragande faktor till att värdet på aktien sjönk. Enligt Shannon och Weaver⁸³ är det viktigt att informationskällan har en hög trovärdighet och Ericssons VD och ledning tappade aktieägarnas förtroende. De uppfattade inte informationen på ett sådant sätt som var avsett av Hellström. Enligt Shannon och Weavers modell⁸⁴ misslyckades Ericsson med att framföra budskapet på ett exakt och precist sätt, detta ledde till tekniska - och semantiska problem. Även Bedford och Baladouni⁸⁵ som konstruerade en modell för att visa hur redovisningen är en del av en integrerad kommunikationssystemprocess tar upp vikten av att användarens tolkning av dokumentet stämmer överens med den bild företaget försöker förmedla. Kommunikationen bör uppfattas som trovärdig av användaren annars riskerar man att det uppstår misstolkningar.

I VD-brevet i årsredovisningen 2001 ger Hellström intrycket av att framtiden för Ericsson ser positiv ut och han låter läsaren få uppfattningen att ledningen har en tro på att bolaget ska uppnå sina ekonomiska mål under 2002. Utvecklingen blev inte alls som de räknat med utan Ericsson visade upp ett mycket sämre resultat än vad den finansiella marknaden hade förväntat sig. VD och ledningen hade inte lyckats med att förbereda marknaden på de dåliga siffrorna utan istället hade VD och ledning valt att försöka kommunicera i för positiva tongångar. Marknadens reaktion blev därför mycket mer överdriven än nödvändigt. Hellström och ledningen har misslyckats med att spegla verkligheten som den var och resultatet blev att Ericsson och ledningen kom att framstå som att de saknade kontroll över hur det såg ut på marknaden och de inte varit raka och tydliga i sin informationsgivning och därför kom marknaden att tappa förtroendet. Enligt Jacobsons modell⁸⁶ som fokuserar på texter och dess betydelse kan användaren avläsa Hellströms *emotiva funktion* och texten uttrycker Hellströms attityder och känslor. Han har en stark optimism och framtidstro. Den *referentiella funktionen* är hur ”sann” kommunikationen uppfattas och den finansiella marknaden uppfattade som att Ericsson var på väg att nå sina ekonomiska mål under 2002. När utvecklingen kom att gå åt ett annat håll reagerade marknaden kraftigt på detta.

⁸³ Fiske, 1997

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Bedford och Baladouni 1962

⁸⁶ Fiske, 1997



För att VD och ledningens budskap ska bli korrekt tolkad är det nödvändigt att texten inte lämnar utrymme för feltolkningar. Sadler-Smith⁸⁷ hänvisar till tidigare forskning att människor annars riskerar att läsa separata stycken av information som ett budskap i sin helhet och detta kan leda till en tolkning som informationskällan ej avsett när texten skrevs. Följden av att Ericsson presenterat dessa dåliga resultat på ett sätt som kan orsaka missuppfattningar hos användarna av årsredovisningen kan ha bidragit till att bolaget tappade marknadens förtroende. För att kunna behålla sitt förtroende hos allmänheten hade det varit bättre som Subramanian⁸⁸ föreslår att man valt att redovisa sin negativa information på ett mer lättförståligt sätt. Forskning har visat tendenser på att dåliga nyheter ofta presenteras i indirekta och svårtolkade meningar. Detta kan leda till att företag riskerar att mista användarnas förtroende.

Genomgående drag i VD-brevet är att VD Hellström ger intryck av att framtiden ser ljus ut för Ericsson. Det kan starta i nedgång under början av 2002 men året som helhet ska leda till uppnådda ekonomiska mål och han avspeglar positiva känslor som enligt Jacobssons modell⁸⁹ gör att läsaren uppfattar de uttryckta känslorna. Sammantaget är texten skriven på ett sätt som ger indikationer på att det kommer en vändning i konjunkturen.

5.3 VD-brev i årsredovisning 2006

Svanberg inleder VD-brevet med en stark "Vi"-inriktning. Han betonar Ericsson ledarposition inom marknaden. Uttryck som innehåller vi, vår, vårt och våra förekommer mycket frekvent. Det positiva resultat som Ericsson visar upp för år 2006 verkar helt bero företagets egen förmåga. En positiv konjunktur och andra externa faktorer utelämnas helt. Detta stämmer bra överens med attributionsteorin. Jacobsen & Thorsvik⁹⁰ säger att människan ofta väljer tillskriva lyckade resultat som han eller hon presterar interna faktorer, att det är personens egen förtjänst. Weiner⁹¹ talar om tre dimensioner inom attributionsteorin. Dimensionen locus of causality säger att orsaken till en händelse attribueras av människor till en intern eller extern faktor. En person som lyckas försöker få bedömare att relatera det goda resultatet en intern faktor för att få en större belöning. Svanberg vill visa marknaden att han själv, ledningen och företaget ligger bakom det fantastiska resultatet och inte att en bra konjunktur för ekonomin och branschen kan ha en stor del i framgången.

⁸⁷ Sadler-Smith, 1996

⁸⁸ Subramanian 1993

⁸⁹ (Fiske, 1997)

⁹⁰ Jacobsen & Thorsvik, 2002

⁹¹ Weiner, 2005



Vdn förklarar att Ericsson och telekombranschen berikar världen. Han talar varmt om hur företaget kan förbättra livet för människor och stimulera socio-ekonomisk utveckling. Gaines-Ross⁹² säger att det är viktigt för företag att visa upp ett gott anseende i det samhälle de verkar i och att ha samhällets gunst kan förbättra de finansiella resultaten. Smith⁹³ nämner att årsrapporten kan vara ett bra instrument när man marknadsför sig till sina kunder. Svanberg förklarar att uppköpet av Marconi Redbacks Networks kommer att uppfylla de nya behoven hos operatörerna. Smith⁹⁴ säger att det är viktigt att Ericsson visar att de har kapacitet att leverera det som kunderna eftersträvar. Svanberg beskriver Operation Excellence, som ska säkerställa att Ericsson kommer uppfylla kundernas behov bättre än någon konkurrent.

Vd-n förklarar att tillväxtmarknaderna kommer investera i mobilnät, så kallade HSPA-nät och att Ericsson installerade hälften av alla nya HSPA-nät under 2006. Svanberg ser att operatörerna kommer fortsätta investera i dessa nät. Fulkersson⁹⁵ visar att investerare ser årsredovisningen som ett viktigt underlag för beslut. Det blir viktigt att framstå som ett företag med starka tillväxtpotentialer. Som det går att läsa i the Encyclopedia of business, är årsredovisningen ett viktigt instrument för ledningen att kommunicera med sina anställda. I Vd-brevet berömmar Svanberg sina medarbetare och skriver om deras enorma kompetens. Vd-n säger "är stolt över våra medarbetare och det jobb de gör över hela världen". Genomgående i Vd-brevet kan utläsas att detta var ett bra år för Ericsson. Subramanian⁹⁶ förklarar hur forskning visar att företag presentera bra resultat och nyheter på ett lättförståeligt sätt. Vd-n använder sig av enkla och raka meningar och det är svårt som läsare att missförstå det han skriver. I Vd-brevet tas inget negativt överhuvudtaget med och Ericsson är enligt Svanberg ett fantastiskt företag att jobba för. Svanberg gör som Jakobssons modell⁹⁷ visar, skickar ut ett meddelande och uttrycker och spelar på känslor.

⁹² Gaines-Ross, 2003

⁹³ Smith, 2006

⁹⁴ Smith, 2006

⁹⁵ Fulkersson, 1996

⁹⁶ Subramanian, 1993

⁹⁷ Fiske 1997



5.4 Brev från styrelsens ordförande 2006

I samma årsrapport kan man läsa ett brev från styrelseordföranden Michael Treschow där han prisar Ericssons "kompetenta medarbetare" och att detta är Ericssons grundläggande styrka. Detta stämmer överens med Fulkersson⁹⁸ och Oliver⁹⁹ tidigare forskning. De förklarar att företag försöker använda sig av årsrapporten som ett medel för att öka de anställdas motivation och deras förståelse för verksamheten inom de olika delarna av koncernen. Det gäller att Ericssons ledning har en god kommunikation med de anställda för att de ska förstå att de har en viktig uppgift att fylla genom sina insatser i organisationen kan vara med och påverka värdet på aktien.

Bonus till chefer inom Ericsson har getts mycket uppmärksamhet och i årsrapporten 2006 kommenterar styrelseordföranden Michael Treschow detta. Han förklarar att chefsättningarna som är ett omtalat ämne idag, måste vara konkurrenskraftiga, dels för att det ställs höga krav på ledningen och att behålla och rekrytera kompetens. Styrelseordföranden riktar sig mot aktieägarna. Uppfattningen är att han vill försäkra dem om att styrelsen gör allt för att de ska kunna få en god avkastning på sina investeringar. Han förklarar att Ericsson vill växa organiskt men att vissa förvärv kan bli nödvändiga men att han och styrelsen kommer att se till att dessa förvärv är ekonomiskt riktiga. Det är viktigt som Fulkerson¹⁰⁰ och Kohut & Segars¹⁰¹ nämner att bolaget vänder sig till aktieägare och eventuella investerare. I sin yrkesroll som styrelseordförande är Treschow vald av aktieägarna och hans uppgift är att säkerställa att VD och övriga anställda med ledande befattningar inom koncernen ser till aktieägarnas bästa. Treschow skriver att "vår ambition är att skapa varaktigt mervärde till alla ER aktieägare". Styrelseordföranden spelar på känslor, en emotiv funktion, när han skickar ut sitt meddelande, vilket stämmer bra överens med Jakobssons modell.¹⁰² Treschow avslutar med att säga att han är tacksam och stolt över att få vara en del av sådant bra och spännande bolag.

⁹⁸ Fulkersson, 1996

⁹⁹ Oliver, 2000

¹⁰⁰ Fulkerson 1996

¹⁰¹ Kohut & Segars, 1992

¹⁰² Fiske, 1997



5.5 Kvartalsrapporter 2007

När man tittar på vilka ord och uttryck Svanberg använder de två första kvartalen tydliggörs hans optimistiska förhållningssätt och självförtroende. Tech & Yeomans¹⁰³ viktigt att en ledare har bra självförtroende och är optimistisk, men inte alltför optimistisk, för detta kan slå tillbaka om bolaget senare visar upp dåliga resultat. I enlighet med Kohut & Segars¹⁰⁴ tidigare forskning, använder Svanberg de finansiella rapporterna som ett forum för att definiera företagets image.

I tredje kvartalet drabbas Ericsson av kraftig resultat nedgång. Tvärt emot de tidigare "Vi"-inriktade inledningarna ändras nu fokus när trenden vänder neråt. Nu söks orsaker till den dåliga utvecklingen i yttre faktorer. Nu är det inte längre "vi" utan yttre faktorer som spelar in i enlighet med attributionsteorin.¹⁰⁵ Svanberg inleder med: "Den kraftiga resultatnedgången det här kvartalet beror huvudsakligen på svagare fakturering inom uppgraderingar och utbyggnad av mobilnät i kombination med en fortsatt hög fakturering av nya nät". Tech & Yeomans¹⁰⁶ betonar vikten av att under en kris ha en god kommunikation med media. Framtida utveckling kan avgöras av medias inställning till bolaget. Svanberg borde när krisen uppstod 2007 gått ut med sin information om resultatet tidigare än vad han gjorde. Följden av att VD och ledning presenterat dessa dåliga resultat på ett sätt som kan orsaka missuppfattningar hos användarna av årsredovisningen kan ha bidragit till att Ericsson tappade marknadens förtroende. För att kunna behålla sitt förtroende hos allmänheten hade det varit bättre som Subramanian¹⁰⁷ föreslår att man valt att redovisa sin negativa information på ett mer lättförståligt sätt. Bedford & Baladounis¹⁰⁸ kommunikationsmodell för redovisning förklarar att det är viktigt att mottagaren av ett budskap uppfattar budskapet som trovärdig. Mottagaren använder budskapet till att besluta om nya affärstransaktioner. Konsekvenserna i Ericssons blev att aktievärdet föll med 40 %.

Trots motgångarna tappar inte Svanberg självförtroendet och han försöker visa att han har kontroll över situationen. Han verkar övertygad om att lyckas. Om Svanberg och ledningen kan hantera krisen på ett bra sätt, menar P. Ericsson¹⁰⁹ att detta kan dämpa marknadens reaktion något och motverka att aktiekursen hamnar i en negativ spiral. Svanberg har misslyckats med att spegla verkligheten som den var. Resultatet blev att Ericsson och ledningen kom att framstå som att man saknade kontroll över hur det såg ut på marknaden.

¹⁰³ Tech & Yeomans, 2006

¹⁰⁴ Kohut & Segars, 1992

¹⁰⁵ Jacobsen & Thorsvik, 2002

¹⁰⁶ Tech & Yeomans 2006

¹⁰⁷ Subramanian 1993

¹⁰⁸ Bedford & Baladounis, 1962

¹⁰⁹ P. Ericsson, 2003



Företaget ansågs inte ha varit rak och tydlig i sin informationsgivning och därför kom marknaden att tappa förtroendet.



6 Slutdiskussion

Under senare år har media fokuserat mer och mer på personerna i företagsledningarna, och då framför allt på VD:n, och mindre och mindre på själva företaget. Detta skapar problem då det personliga förtroendet blir oerhört starkt förknippat med företaget. Tappar vi förtroende för en VD faller aktiekursen mer än vad som är rimligt, eftersom psykologiska faktorer påverkar aktiemarknaden. Många företag väljer att lösa sina förtroendeproblem genom att byta VD. Det kan lugna ner aktieägarna men det kanske inte löser de ekonomiska problem som företaget har. Det är viktigt att ha en VD med bra kompetens i sin kommunikation med media istället för att ha en VD som inte har kontroll över situationen. I fallet Ericsson ser vi tydligt att bytet av VD från Hellström till Svanberg 2003, hade en klart positiv effekt på aktiekursen.

En stor del av aktieägarna skapar sin uppfattning av företaget genom medias rapportering, men medias bild av Ericsson behöver inte stämma överens med den ekonomiska verkligheten. Det kan vara svårt att tolka siffrorna i en årsredovisning, då blir det lättare att söka sin information i den berättande frivilliga delen i rapporterna som vanligtvis börjar med ett VD-brev som sammanfattar verksamheten och är framtidsinriktad. För att de finansiella rapporterna ska kunna vara till nytta för alla användare, anser vi att texten bör vara skriven på ett enkelt och lättförståeligt sätt. Detta kan vara till nytta för de användare som inte har kunskapen som behövs för att tolka sifferdelen i årsrapporten. Dessa användare bör ändå ges möjlighet att kunna skapa sig en egen bild av företaget som man intresserar sig för.

Ericsson kan styra vilken information som lämnas ut. Med detta i åtanke vid granskning av de olika finansiella rapporterna bör man tänka på att VD och ledningen i den frivilliga delen har som uppgift att mestadels ge en positiv bild av verksamheten. Visserligen en sann bild, men den kan vara ofullständig på grund av att bolaget valt att utelämna viss information. Företaget kan ha valt bort vissa delar för att det skulle kunna ge för mycket information till konkurrenterna och det skulle i ett vidare perspektiv kunna leda till nackdelar för aktieägarna. Konkurrenter har ett stort intresse av att ta reda på vilka framtidsplaner Ericsson har när det gäller investeringar, produktutveckling och marknadsplaner. Därför bör de finansiella rapporterna läsas med öppna men kritiska ögon.

Tack vare internet och andra informationskanaler ökar kraven på att VD och ledning ska rapportera direkt om det uppstår situationer som kan påverka Ericsson framtid. De bör inte hålla inne på väsentlig information då det idag nästan är omöjligt att hålla undan eller välja tidpunkt för när Ericsson vill gå ut med rapporten. När vi studerar krisen som inträffade för Ericsson 2007 jämfört med krisen 2001, har vi den uppfattningen att den under 2007 till stor del berodde på informationsbrist. Svanberg kritiserades för att hållit inne med en



vinstvarning en dag för länge. Då detta uppdagades överreagerade marknaden, med ett stort kursras på Ericssonsaktien som följd. Detta visar hur känslig marknaden är för hur och när informationen presenteras. För att behålla förtroendet hos aktieägarna bör bolaget förbereda dem om att en nedgång kan vara förestående, detta för att mildra effekten som en dålig resultatrapport kan ge. Det är svårt att välja vilken information som bör lämna till den finansiella marknaden. Då den berättande delen i de finansiella rapporterna har utökats till att bli en stor del av rapporten ökar fokus på detta. Det ställer nya krav på VD och ledning som bör vara goda kommunikatörer för att kunna föra ut det budskap som Ericsson vill nå ut med samt att det tolkas på samma sätt av den som läser rapporten. Därför bör kommunikatören vara noggrann i sina formuleringar för undvikande av misstolkningar. Förtroendet som användarna har för Ericsson och ledningen är avgörande för företagets ekonomiska framtid.

Ericsson kommunicerar olika under de granskade åren dock har det skett ett skifte i ledningen och detta kan vara en bidragande orsak till att texterna skiljer sig åt. Hellström skriver mycket mer text och använder mer ingående och komplicerade meningar än Svanberg. Hellström beskriver ingående de bra delarna och försöker få bort fokus från det som gått dåligt. Svanberg däremot som anses vara en utpräglad mediamänniska och hans text är mer kortfattad och präglas av hans goda självförtroende och sin tro på Ericsson. När det går bra attribueras det till interna faktorer medan när det går dåligt talas det om yttre faktorer. Detta är ett genomgående drag i alla de granskade finansiella rapporterna. Under nedgång finns en tendens att ändå hålla uppe en positiv ton i VD-brevet trots att det gått dåligt för Ericsson. Hellström och Svanberg väljer båda att fokusera på de ljuspunkter som ändå finns i mörkret. Ledningen gör en jämförelse med konkurrenterna för att framställa Ericsson som ett starkt bolag på en svag marknad. De blickar även framåt och betonar starkt det långsiktiga perspektivet. Båda ledarna tar upp de problem som funnits under perioden och skriver om de åtgärder som företaget vidtar för att stå väl rustade inför framtiden. Genom kontinuerlig information kan ledningen lugna marknaden och dämpa tendenser till oro hos investerarna. Det gäller att skapa förtroende och få marknaden att se Ericsson som ett bolag att räkna med i framtiden.



6.1 Sammanfattning av författarnas slutsatser

Författarnas studie har resulterat i ett antal slutsatser:

- VD:n spelar en avgörande roll för ett företags anseende och image och förtroendet för ett företag är starkt förknippat med VD och ledningen.
- Relationen med media påverkar hur företag granskas av journalister, därför bör personen som har den yttersta kontakten med media vara en god kommunikatör. Svanberg är mer en mediamänniska än vad Hellström var och visar upp ett stort självförtroende inför media. Detta kan bero på att han insett vikten av en god relation med media.
- Den berättande delen i årsredovisningen är den mest lästa delen och texten ska kunna tolkas korrekt av alla användare. Texten bör därför formuleras på ett enkelt och lättförståeligt sätt. När företaget presenterar bra resultat har meningarna en tendens att vara enkla och raka. Vid beskrivning av dåligt resultat används mer indirekta och svårbegripliga meningar.
- Företag har möjlighet att styra informationens som ges ut därför ska de finansiella rapporterna läsas med öppna men kritiska ögon
- I dagens informationssamhälle är det svårt att undanhålla information som rör verksamheten. Marknaden kräver att bolaget ska presentera väsentlig information så snart VD och ledning fått kännedom om det själva. Förtroendet för organisationen kan skadas ifall det uppstår informationsgap mellan företag och dess intressenter.
- Både Hellström och Svanberg attribuerar till yttre faktorer när de anger orsak till varför resultatet försämrats. Vid goda resultat hänvisar VD och ledning till företagets inre styrka och de bortser helt från den goda konjunkturen.
- Informationen är framåtriktad och fokus ligger på att skapa tillväxt och vinst åt aktieägarna. Bolaget ger marknaden med sin framtidsvision en bild av Ericsson som ett bolag att räkna med i framtiden.
- I krissituationer tydliggör VD och ledningen vilka åtgärder som bolaget vidtar för att ta sig ur krisen eller åtminstone vara väl förberedda när konjunkturen vänder uppåt igen.



7 Källförteckning

7.1 Litteratur

Backman Jarl (1998) "Rapporter och uppsatser", Studentlitteratur Lund

Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn (2001) "Att utreda, forska och rapportera", 7 uppl, Liber Ekonomi

Fiske John (1997) "Kommunikationsteorier: en introduktion", Wahlströms & Widstrand, Stockholm

Jacobsen D I och Thorsvik Jan (2002) "Hur moderna organisationer fungerar", 2 rev. Uppl, Studentlitteratur AB

Lundahl U & Skärvad P-H (1999) "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer" 3e uppl. Studentlitteratur, Lund

Smith Dag (2006) "Redovisningens Språk" 3:e upplagan, Narayana Press, Danmark

Svensson Bengt E. (1987) "Planerad media – kommunikation"

Skoglund, Tomas (2002) "Krishantering om ledarskap och kommunikation"

Tech & Yeomans (2006)"Exploring public relations" , s 403-404

Thuren Torsten (2002) " Vetenskapsteori för nybörjare" Liber förlag, Stockholm

Weiner Bernard (2005) "Social Motivation, Justice, And The Moral Emotions", Lawrence Erlbaum Associates Inc,Us

7.2 Artiklar

Bedford N. M & Baladouni V, (1962) "A communication theory approach to accountancy", Accounting Review 37, 650- 659

Courtis, J.K. (1986) "An Investigation into Annual Report Readability and Corporate Risk-Return Relationships", Vol. 16 Issue 64, p285-294, 10p



Desmond Peter (2000) "Reputation builds success – tomorrow's annual report" Corporate Communications: An International Journal ISSN: 1356-3289 (2000) Volume: 5 Issue: 3 Page: 168 - 173 Publisher: MCB UP Ltd

Ericson P (2003) "Så hanterar du en kris", Publ. 030319, Affärsvärlden

Fulkerson Jennifer (1996) "How investors use annual reports" , American Demographics

Gaines-Ross, Leslie, (2003) "CEO capital" Vol. 20 Issue 2, p20, 2/3p, Executive Excellence

Jonäll Kristina (2006) "Textanalys av VD-brev- med fokus på ansvar och öppenhet" Licentiatuppsats, Handelshögskolan, Göteborg

Kirby, Jason, (2007) "Decoding those boring CEO letters." Maclean's; 9/3/2007, Vol. 120 Issue 34, p47-47, 1/3p, 1c,

Kohut G F & Segars A. H (1992) "The President's letter to stockholders: An examination of Corporate Communication Strategy. Journal of BusinessCommunication, 29, 7-21

Oliver Sandra (2000) "Message from the CEO: a three-minute rule?" , Journal: An International Journal Volume: 5 Issue: 3 Page: 158 - 167 Publisher: MCB UP Ltd

Russell Anthony and Goedecke Colin, (2004) "Don't Write Off The Annual Report", Artikel i Forbes

Sadler-Smith, E. (1996) "Learning styles: an holistic approach", Journal of European Industrial Training, Vol. 20 No. 7 Page: 29 - 36 ISSN: 0309-0590 (1996)

Subramanian R, Insley R. G & Blackwell R.D (1993) "Performance and Readability: A comparison of Annual Reports of Profitable and Unprofitable Corporations" Journal of Business Communication, 30, 49-61

Swales Jr., George S. (1988) "Another Look at the President's Letter to Stockholders" ¹ Financial Analysts Journal; Vol. 44 Issue 2, p71, 3p, 5 charts



7.3 Elektroniska källor

www.ne.se

www.ericsson.com

www.referenceforbusiness.com - the Encyclopedia of Business

7.4 Övriga källor

Ericssons Årsredovisning 2001 och 2006

Ericssons Kvartalsrapporter 2001 och 2007

7.5 Figurförteckning

Figur 1: Den kvalitativa forskningsprocessen

Källa: Backman Jarl (1998) "Rapporter och uppsatser", Studentlitteratur Lund, sid 50

Figur 2: Shannon och Weavers kommunikationsmodell

Källa: Fiske John (1997) "Kommunikationsteorier: en introduktion", Wahlströms & Widstrand, Stockholm sid 18

Figur 3: Jacobsson kommunikationsfaktorer och funktioner

Källa: Fiske John (1997) "Kommunikationsteorier: en introduktion", Wahlströms & Widstrand, Stockholm sid 54-55

Figur 4: Jacobsson kommunikationsfaktorer och funktioner

Källa: Fiske John (1997) "Kommunikationsteorier: en introduktion", Wahlströms & Widstrand, Stockholm sid 54-55



Figur 5: The matrix of communication

Källa: Bedford N. M & Baladouni V, (1962) "A communication theory approach to accountancy", Accounting Review 37, 653

Figur 6: Modell 5C

Källa: Tech & Yeomans (2006))"Exploring public relations , s 403

Figur 7: Översikt av koncernen Ericsson åren 2000-2006

Källa: www.ericsson.com , årsredovisning, 2006 sid 28, årsredovisning 2002 sid 76

Figur 8: Organisationsstruktur

Källa: www.ericsson.com ,Ericssons årsredovisning, 2006 sid 119