



SCHOOL OF  
ECONOMICS AND  
MANAGEMENT

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2021

## VD-ordet ur författarnas perspektiv

### **Författare:**

Agnevall Filip

Larkner Matilda

Svensson Elin

### **Handledare:**

Jonnergård Karin

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Karin Jonnergård för värdefull konstruktiv kritik och stöttning under arbetets gång. Dessutom vill vi tacka de personer som har avsatt tid till intervjuer och som har givit oss insiktsfull information. Slutligen vill vi tacka våra kurskamrater för givande diskussion och feedback.

---

Filip Agnevall

---

Matilda Larkner

---

Elin Svensson

## **Sammanfattning**

**Uppsatsen titel:** VD-ordet ur författarnas perspektiv

**Seminariedatum:** 14-01-2022

**Kurs:** FEKH69 - Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

**Författare:** Agnevall Filip, Larkner Matilda & Svensson Elin

**Handledare:** Jonnergård Karin

**Nyckelord:** VD-ordet, författarnas perspektiv, skrivprocess, kollektivt skrivande, informationsurval, intryck

**Syfte:** Syftet med studien är att fylla ett teoretiskt kunskapsgap beträffande VD-ordets utformning för att ge investerare och andra intressenter en ökad förståelse för VD-ordet.

**Teoretiskt perspektiv:** Cognitive Process Theory of Writing, kollektivt skrivande, inramningsteori & Impression Management

**Metod:** Studien grundar sig i en kvalitativ metodstrategi, i form av fyra expertintervjuer.

**Slutsatser:** Studiens resultat visar att VD-ordet är en kollektiv prestation och att befintlig skrivteori inte uteslutande kan förklara skrivprocessen bakom VD-ordet. Vidare kommer studien fram till att författarens informationsurval styrs av inramningar som är ett resultat av branschtillhörighet, marknadens förväntningar och företagsidentitet. Slutligen identifieras beteenden hos författarna som bidrar till att ge ett positivt intryck i VD-ordet, vilket går i linje med teorin Impression management.

## **Abstract**

**Title:** The Authors' Perspective on the CEO Letter

**Seminar date:** 14-01-2022

**Course:** FEKH69 - Degree Project in Accounting at Bachelor Level

**Authors:** Agnevall Filip, Larkner Matilda & Svensson Elin

**Advisor:** Jonnergård Karin

**Keywords:** CEO letter, authors' perspective, writing process, collaborative writing, selection of information, impressions

**Purpose:** The purpose of this study is to fill a theoretical gap concerning the CEO letter and the writing process behind it, in order to give investors and other stakeholders a broader view of the document.

**Theoretical Perspectives:** Cognitive Process Theory of Writing, Collaborative Writing, Framing Theory, Impression Management

**Methodology:** A qualitative method of strategy including interviews with experts has been chosen.

**Conclusions:** This study shows that the CEO letter is characterized by collaborative writing and that existing writing theory can not solely explain the writing process behind the CEO letter. Furthermore the study shows that the authors' selection of information is guided by frames as a result of market expectations, industry affiliation and corporate identity. Finally, different behaviours of the authors are identified that contribute to a positive impression of the CEO letter, which is in line with Impression Management.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Tidigare forskning och studiens bidrag	4
1.4 Syfte och frågeställningar	6
<b>2. Metod</b>	<b>7</b>
2.1 Övergripande metod	7
2.2 Urval av intervjupersoner	8
2.3 Genomförande av intervjuer	9
2.3.1 Innan intervjuerna	9
2.3.2 Under intervjuerna	9
2.3.3 Efter intervjuerna	10
2.4 Analysprocessen	10
2.5 Kritik mot kvalitativ forskning	12
2.6 Etiska principer	13
2.7 Val av teori	15
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>16</b>
3.1 Skrivteori	16
3.1.1 Cognitive Process Theory of Writing	16
3.1.2 Kollektivt skrivande	17
3.2 Inramningsteori	19
3.3 Impression Management	20
3.4 Avlustning på den teoretiska referensramen	22
<b>4. Empiri och analys</b>	<b>23</b>
4.1 Skrivprocessen bakom VD-ordet	23
4.1.1 Planering	23
4.1.1.1 Kollektivt skrivande-aspekter	24
4.1.2 Översättning	25
4.1.2.1 Kollektivt skrivande-aspekter	26
4.1.3 Granskning	27
4.1.3.1 Kollektivt skrivande-aspekter	27
4.1.4 Avslutning - skrivstrategin för VD-ordet	28
4.2 Urval och presentation av information i VD-ordet	31
4.2.2 Informationsurval	31
4.2.2.1 Liknande tankemönster	32
4.2.2.2 Olika tankemönster	32
4.2.3 Berättarperspektivet	34
4.2.3 Avslutning - urval och presentation av information i VD-ordet	36
4.3 VD-ordets intryck	37
4.3.2 Intryck ur författarnas perspektiv	37
4.3.3 Riktat informationsurval	38

4.3.4	Kontrollskyddande och proaktiva beteenden	39
4.3.4.1	Kontrollskyddande beteenden	40
4.3.4.2	Proaktiva beteenden	41
4.3.5	Avslutning - VD-ordets intryck	43
<b>5.</b>	<b>Slutsats och diskussion</b>	<b>44</b>
5.1	Slutsatser	44
5.2	Diskussion	45
5.2.1	Diskussion av studiens resultat	45
5.2.2	Teoretiskt bidrag	46
5.2.3	Studiens begränsningar	46
5.2.4	Förslag till vidare forskning	47
	<b>Källförteckning</b>	<b>48</b>
	<b>Bilaga 1 - Intervjuguide till kommunikationsansvarig</b>	<b>52</b>
	<b>Bilaga 2 - Intervjuguide till den extern konsulten</b>	<b>54</b>
	<b>Bilaga 3 - Respektive respondents skrivprocess i detalj</b>	<b>56</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I näringslivet är det mycket vanligt att flera personer är involverade i skrivprocessen bakom de dokument som publiceras. Colen och Petelin (2004) presenterar en studie som visar att 87% av de tillfrågade skribenterna på arbetsplatser uppger att skrivandet av dokument är ett samarbete mellan flera personer. Författarna definierar *collaborative writing* som ett skrivande där minst två skribenter är involverade och som genom regelbunden social interaktion och gemensamt beslutsfattande producerar ett skriftligt dokument. De framför en rad olika fördelar med kollektivt skrivande jämfört med individuellt skrivande, däribland ökad kvalitet tack vare ett större utbud av kunskap, erfarenheter och färdigheter. Vidare redogör forskarduon också för de negativa effekter som kollektivt skrivande medför. Exempel på dessa är ökad tidsåtgång och ökad risk för konflikter på grund av att skribenternas status, makt och åsikter skiljer sig åt.

Lowry, Curtis och Lowry (2004) framför att kollektivt skrivande är mer än att skriva ned ord på ett papper. Författarna beskriver kollektivt skrivande som en iterativ och social process som involverar ett lag som fokuserar på ett mål. Detta lag måste förhandla, koordinera och kommunicera med varandra under processens gång för att åstadkomma en slutprodukt. Samarbetet kan vara utformat som en gemensam process där alla parter har lika stort ansvar för slutprodukten, men också genom att det finns en ansvarig och självständig skribent som endast interagerar med andra i syfte att inhämta feedback (Colen & Petelin, 2004). Det kollektiva skrivandet, och således dess slutprodukt, påverkas av en mängd olika faktorer som exempelvis politiska, kulturella, praktiska och tekniska, poängterar Colen och Petelin (2004).

Ett av de skriftliga dokument som produceras årligen av börsnoterade företag är en årsredovisning. Årsredovisningen är en huvudsakligen skriftlig sammanställning av företagets verksamhet och prestation under aktuellt räkenskapsår och den har historiskt sett syftat till att informera ett företags olika intressenter om företagets finansiella ställning (Karreman, Jong & Hofmans, 2014). Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) reglerar hur en årsredovisning ska utformas och vad den måste innehålla. Enligt denna lag, 2 kap. 1 §, ska årsredovisningen

innehålla resultaträkning, balansräkning, förvaltningsberättelse och noter. Denna obligatoriska finansiella information återfinns i den delen av årsredovisningen som kallas bakvagnen (Rahm & Sandell, 2016). Rahm och Sandell (2016) skriver att bakvagnen är hårt reglerad och granskas av revisorer. Idag väljer företag i allt större utsträckning att komplettera de obligatoriska delarna i årsredovisningen med frivillig information. De frivilliga delarna återfinns i årsredovisningens framvagn (Jonäll, 2009) och är friare i sin utformning eftersom de inte är lika hårt reglerade, förklarar Rahm och Sandell (2016).

Tidigt i årsredovisningen återfinns ofta en frivillig del som kallas för VD-ordet, även benämnd som "VD:n talar" eller "VD:ns berättelse". Här lämnas utrymme för VD:n att med egna ord sammanfatta och summera företagets prestationer och framtidsutsikter (Jonäll, 2009). Eftersom VD-ordet i praktiken är oreglerat har VD:n stora möjligheter att bestämma vilken information som ska inkluderas och på vilket sätt den ska presenteras, skriver Jonäll (2009). Enligt Cross (1990) skrivs VD-ordet vanligtvis kollektivt. VD:n är ansvarig för innehållet i slutändan, men i många fall formuleras VD-ordet av andra interna eller externa parter snarare än av VD:n själv (Jonäll, 2009).

I en studie av Bartlett och Chandler (1997) framkommer det att VD-ordet är den mest lästa och betydelsefulla delen av en årsredovisning. Vidare framför Bartlett och Chandler (1997) att antalet individer som läser VD-ordet noggrant är fler än antalet som läser den obligatoriska finansiella informationen i bakvagnen noggrant. Enligt empiriska undersökningar påverkar VD-ordet också aktieägare signifikant i investeringsbeslut (Kaplan, Pourciau & Reckers 1990, återgiven i Clatworthy & Jones 2003). Enligt Merkl-Davies och Brennan (2007) finns det däremot för lite information om skrivprocessen bakom VD-ordet och utformningen är relativt okänd vilket leder in till studiens problematisering.



## 1.2 Problematisering

Hines (1988) framför att årsredovisningen idag är mycket mer än en redogörelse för företagets verksamhet och prestationer. Hon menar att den också fungerar som en kommunikationskanal vars syfte är att förmedla en viss bild av bolaget. Kohut och Segars (1992) benämner årsredovisningen som ett marknadsföringsverktyg som syftar till att betona vissa väl utvalda delar av årsredovisningens innehåll. Bhana (2009) framför att VD-ordet gör det möjligt att påverka intressenternas uppfattningar om företaget tack vare att VD:n själv kan styra över vilken information som ges ut och på vilket sätt den framställs. VD-ordet är oftast placerat tidigt i årsredovisningen vilket möjliggör för ledningen att forma läsarens bild av företagets finansiella ställning långt innan hen hunnit skapa sig en egen uppfattning av den genom de finansiella rapporterna (Bhana, 2009).

Processen bakom företagets informationsutgivning, däribland årsredovisningen, är i stor utsträckning okänd och utgör ett ostuderat forskningsområde (Beattie, 2014). Att VD-ordet är den mest lästa, betydelsefulla och noggrant lästa delen i årsredovisningen i kombination med att processen bakom är okänd ger upphov till en problematik. Merkl-Davies och Brennan (2007) menar att denna bristande transparens skapar ett behov av en fördjupad förståelse för processen bakom VD:ns och företagsledningens framställning av skriftligt material. Det finns avsnitt i årsredovisningen som har ett formellt författarskap, till exempel VD-ordet, men trots detta är det troligen fler individer som är inblandade i framtagningsprocessen av dessa delar. Ytterligare kan det tänkas att olika författare har olika uppfattningar om vad VD-ordet ska innehålla och vad de vill ge för intryck i sitt VD-ord. Detta eftersom dokumentet inte omfattas av något regelverk och är frivilligt att producera.

VD-ordet har undersökts i ett flertal tidigare studier, men författarnas perspektiv har sällan beaktats. Studierna har i huvudsak fokuserat på förhållandet mellan ett företags prestation i relation till dess informationsutgivning i årsredovisningens frivilliga delar, huvudsakligen VD-ordet. Ytterligare har dessa studier genomförts med hjälp av innehållsanalyser där analysenheterna utgjorts av VD-ordet som slutprodukt, men författarnas perspektiv har inte studerats. Den rådande bristande transparensen i framställningen av VD-ordet är problematisk eftersom årsredovisningar utgör den primära informationskällan för investerare. Bättre kännedom om informationsutgivningens ursprung kan tänkas skapa bättre grund för rationella beslut. Som läsare av VD-ordet kan man anta att det är VD:ns ord, men i praktiken skrivs det

möjligtvis av andra. Detta kan problematiseras ytterligare genom att VD-ordet är frivillig del vilket innebär att det inte finns något regelverk som kan garantera läsaren att en objektiv bild ges av företaget i VD-ordet.

Denna studie ämnar till att fylla ett kunskapsgap genom att undersöka VD-ordet utifrån författarnas perspektiv. Genom att kartlägga skrivprocessen och granska författarnas syn på VD-ordet är målet att ge investerare en ökad förståelse för hur företag framställer sina VD-ord. Studien är avgränsad till företagsrepresentanter med tillhörighet till svenska Large Cap-företag, främst för att åstadkomma en god tillgänglighet till intervjupersoner. Vidare är intervjuerna avgränsade till VD-orden i 2018-2020 års årsredovisningar för att åstadkomma tidsenliga resultat. De intervjuade företagen publicerar finansiell rapportering i form av delårsrapporter som också innehåller VD-ord men dessa kommer inte beaktas med hänsyn till studiens omfattning.

### 1.3 Tidigare forskning och studiens bidrag

Tidigare studier av VD-ordet har huvudsakligen fokuserat på dess textuella och visuella innehåll och de primära analysenheterna har utgjorts av årsredovisningarna. Patelli och Pedrini (2014) och Fladerer, Haslam, Steffens och Frey (2021) har med hjälp av kvantitativa metodstrategier undersökt sambandet mellan bolagets finansiella ställning och språket i VD-ordet. Patelli och Pedrini (2014) fann ett samband mellan resultatet och det retoriska tonläget i VD-ordet hos amerikanska företag. I studien av Fladerer et al. (2021) undersöks VD-ord i tyska bolag där upprepningar av "jag" och "vi" granskas. Forskarna drar slutsatsen att "vi" används i större utsträckning än "jag" i de företag som presterar bäst. Dessa studier antyder att det finns vissa skillnader i hur bolag uttrycker sig beroende på dess resultatutveckling.

Både Jonäll (2009) och Amernic och Craig (2006) har genomfört kvalitativa analyser där innehållets betydelse har studerats. Forskarna undersöker huruvida innehållet i VD-ordet präglas av en strävan hos företaget att ge läsaren en så positiv bild av företaget som möjligt. I båda studierna analyseras ett mindre antal VD-ord och annan utgiven kommunikation från företag. Texterna analyseras på detaljnivå en mening i taget i syfte att finna teman och samband. Resultaten från de båda studierna visar att VD-ordet används som en kanal för att

framställa en positiv bild av bolaget. Jonälls (2009) studie visar ytterligare att VD-ordet används för att skapa förtroende och bygga legitimitet. Detta överensstämmer med Impression management (IM) som är vanligt förekommande i tidigare studier av VD-ordet. Teorin handlar om att människor försöker styra andras uppfattningar om en person eller ett objekt genom att kontrollera och reglera den information som delas med andra.

Boudt och Thewissen (2019) har med hjälp av en kvantitativ metodstrategi undersökt placeringen av värdeladdade ord. Forskarna drar med hjälp av IM slutsatsen att författare av VD-ord är medvetna och strategiska vad gäller placeringen av dessa ord och att de placeras på den plats i texten där det gör störst intryck på läsaren. Clatworthy och Jones (2003) har studerat huruvida IM utövas i VD-orden. Forskarna identifierar motiv hos företagsledningen att presentera företaget så positivt som möjligt. Vidare finner man att även företag som presterar dåligt ägnar litet utrymme åt negativa händelser till förmån för de positiva nyheter som trots allt finns. Effekten av detta menar Clatworthy och Jones (2003) blir att bolagets finansiella ställning inte presenteras på ett rättvisande sätt i VD-ordet. Slutligen fastslår forskarna att företagsledningen i större utsträckning skyller negativ utveckling på externa faktorer och positiv utveckling på interna. Brennan, Guillamon-Saorin och Pierce (2009) och Skinners (1994) studier visar att företag presenterar information i VD-ordet olika beroende på informationen är bra eller dålig. Forskarna fastslår att bra nyheter huvudsakligen presenteras kvantitativt medan dåliga nyheter presenteras kvalitativt. Sammanfattningsvis så finns det resultat som tyder på att IM förekommer i praktiken.

Beattie och Jones (2002) och Curtis (2004) har granskat vilken betydelse visuella aspekter i årsredovisningen har för läsarens intryck. Beattie och Jones (2002) studie visar att företag varierar storlek på text och modeller i syfte att framhäva eller undanhålla viss information i VD-ordet. Curtis (2004) studie visar att företag i samma syfte varierar färgsättningen.

Sammantaget finns det flertalet studier av VD-ordet, men dessa har nästan uteslutande gjorts med den färdiga texten som analysenhet. Slutsatserna i dessa studier grundar sig därför i dokumentens innehåll och utseende samt på forskarnas tolkningar. Författarnas perspektiv på VD-ordet har således inte beaktats. Denna studie ämnar till att studera författarnas perspektiv genom att kartlägga skrivprocessen och granska författarnas syn på VD-ordet.

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att fylla ett teoretiskt kunskapsgap beträffande VD-ordets utformning för att ge investerare och andra intressenter en ökad förståelse för VD-ordet. Uppsatsens mål är att undersöka författarnas perspektiv på VD-ordet genom att kartlägga skrivprocessen och granska författarnas syn på texten. Detta syfte leder oss fram till följande frågeställningar:

- *Hur* ser skrivprocessen ut bakom VD-ordet enligt författarna?
- *Varför* ser VD-ordet ut som det gör enligt författarna?
- *Vilket* intryck vill författarna ge med VD-ordet?

## 2. Metod

### 2.1 Övergripande metod

Denna studie har genomförts med hjälp av en kvalitativ metodstrategi för att uppnå uppsatsens syfte; att fylla ett teoretiskt kunskapsgap beträffande VD-ordets utformning för att ge investerare och andra intressenter en ökad förståelse för VD-ordet. Vid en kvalitativ forskningsstrategi läggs fokus på ord snarare än på kvantifiering och siffror för att få en djupare kunskap kring ett fenomen (Bryman & Bell, 2017). Vid en kvalitativ ansats försöker forskare beskriva fenomen snarare än att mäta dem, förklarar Bryman och Bell (2017). Kvalitativ ansats har valts för denna studie eftersom forskarna anser att beskrivningar av författarnas perspektiv ger mer ändamålsenliga svar på frågeställningarna och i högre utsträckning uppfyller studiens syfte än vad kvantitativa svar skulle göra. Författarna av denna studie benämns fortsättningsvis som forskare.

Den kvalitativa metodstrategin samt datainsamlingen utgjordes av fyra stycken djupgående expertintervjuer. Med expertintervju åsyftas intervjuer designade för respondenter med kompetens inom det specifika område som studerats. Expertintervjuer valdes som metodstrategi eftersom experter besitter spetskompetens inom studiens forskningsområde. Denna typ av respondenter förbättrar möjligheterna att inhämta trovärdig och utförlig empiri.

Studiens expertintervjuer karaktäriseras av det Bryman och Bell (2017) beskriver som kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer. Dessa intervjuer ger upphov till fylliga och detaljerade svar och möjliggör en förståelse för vad respondenten tycker är viktigt, då intresset är riktat mot respondentens ståndpunkter. Att intervjuerna var semistrukturerade innebär att intervjuerna i förväg struktureras utifrån studiens utvalda ämnen (se studiens intervjuguide i *bilaga 1*), men att det samtidigt lämnas utrymme för improvisation i syfte att åstadkomma ett så brett empiriskt underlag som möjligt. I denna typ av intervju har respondenten stor frihet att svara med sina egna ord samtidigt som intervjuaren inte strikt behöver utgå från sin intervjuguide, intervjuaren kan exempelvis ställa följdfrågor (Bryman & Bell 2017). Slutligen grundar sig uppsatsens empiri i primärdata vilket är sådan data som författarna genom en förstahandskälla själva har tagit fram i syfte att svara på studiens frågeställningar (Bryman & Bell 2017).

## 2.2 Urval av intervjupersoner

Ett målstyrt urval har genomförts. Detta innebär att forskarna inte väljer ut undersökningsdeltagare slumpmässigt, utan man väljer ut undersökningsdeltagare på ett strategiskt sätt (Bryman & Bell, 2017). Vid ett målstyrt urval väljer forskarna intervjupersoner som är relevanta och har direkt koppling till forskningens syfte. Motsatsen är sannolikhetsurval där undersökningsdeltagare väljs ut slumpmässigt (Bryman & Bell, 2017). Urval av respondenter gjordes med utgångspunkt i deras erfarenheter, kunskap och förståelse för studiens ämne. Kriterierna för att vara en expert på VD-ordet och således en respondent i denna studie var att deltagaren är delaktig i skrivandet av ett företags VD-ord, har en överskådlig bild över hur hela processen går till samt har några års erfarenhet av arbetsuppgiften.

Inledningsvis skickades förfrågningar till VD-sekreterare i företag på Stockholmsbörsens Large Cap-lista. Förfrågningarna skickades per mail och innefattade en beskrivning av uppsatsens ämne och syfte. Syftet med dessa utskick var att bli lotsade till relevanta nyckelpersoner. Sekreterare vidarebefordrade mailen till aktuella personer, huvudsakligen till den kommunikationsansvariga på företaget. Dialogen fortsatte sedan med dessa personer och intervjutider bokades in. Bryman & Bell (2017) beskriver tillfällighetsurval som ett tillvägagångssätt för målstyrt urval. Vid ett tillfällighetsurval utnyttjas möjligheten att samla in data från oförutsedda individer som är relevanta för forskningsfrågan. Detta var fallet för forskarna då de fick förklarat för sig att de som är kommunikationsansvariga också är delaktiga i VD-ordets utformning.

Tre intervjuer genomfördes med kommunikationsansvariga på företag. Under datainsamlingens gång beslutade författarna att komplettera dessa intervjuer med en fjärde expertintervju. Denna intervju genomfördes med en extern konsult som hjälper flera företag med deras kommunikation. Anledningen till att genomföra en fjärde expertintervju var att nyansera empirin då författarna upplevde att företagsrepresentanternas svar i viss utsträckning var färgade av deras företagstillhörighet. Den externa konsulten är inte färgad av ett specifikt företag eftersom hen författar VD-ordet åt flera olika företag. Denna intervju ämnade till att fylla en bekräftande funktion och placerades därför sist i ordningen för att kunna ställa frågor med utgångspunkt i insamlad empiri från tidigare intervjuer.

## 2.3 Genomförande av intervjuer

### 2.3.1 Innan intervjuerna

Innan intervjuerna läste forskarna företagsrepresentanternas senaste tre VD-ord (år 2018, 2019 och 2020). Syftet med att läsa tre VD-ord per företag var att kunna hitta eventuella mönster och unika fall. Under intervjun ställdes frågor kring dessa VD-ord för att få konkreta svar.

Intervjuguiden skickades ut till intervjupersonerna några dagar innan intervjun, både för att det var ett krav från vissa respondenter och för att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig inför intervjun och ge välgrundade svar. Tack vare denna metod kan respondenterna förbereda vissa samtalspår och ge välformulerade svar, men som också kan resultera i både mindre personliga svar och mindre ärliga svar (Kvale & Brinkmann, 2009). För att åstadkomma så ofiltrerade svar som möjligt skickades inte underlaget ut i sin helhet, utan intervjupersonerna fick endast ta del av de huvudsakliga ämnena i förväg.

### 2.3.2 Under intervjuerna

Intervjuerna dokumenterades både i skrift och i ljud för att minska risken för snedvridningar och att intervjuavaren färgas av forskarens subjektivitet. På så sätt ökar studiens reliabilitet. Reliabilitet avser mätmetodens kvalitet, vid hög reliabilitet ger upprepade mätningar samma resultat (Bryman & Bell, 2017).

Intervjun inleddes med generella frågor om respondenten. Syftet med detta var att göra respondenten bekväm och ge en bra början på intervjun (Bryman & Bell, 2017). Därefter ställdes öppna intervjufrågor men med nära anknytning till problematiseringen för att uppnå en positiv effekt på studiens validitet. Med validitet betyder det att forskarna mäter vad de ska mäta (Bryman & Bell 2017). En intervju genomfördes fysiskt på plats och resterande tre via digitala kommunikationskanaler på grund av rådande omständigheter. Forskarna är medvetna om att endast fysiska intervjuer hade varit att föredra och att reliabiliteten kan bli lidande med en digital mötesplats. Vid digitala intervjuer föreligger en risk att delar av helhetsbilden förbises, som exempelvis kroppsspråk och uttryck (Bryman & Bell, 2017). Varje intervju var

mellan en till två timmar lång för att erhålla djupgående svar och få författarnas hela perspektiv på VD-ordet. Detta bidrar i sin tur till en god validitet.

### 2.3.3 Efter intervjuerna

Samtliga forskare närvarade under intervjuerna för att möjliggöra ett konsensusförfarande efter intervjuernas genomförande. Ett konsensusförfarande innebär att forskargruppen för en gemensam diskussion om intervjun i syfte att uppnå en samstämmig tolkning av inhämtad data (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008). Reliabiliteten förbättras tack vare att forskarna noga diskuterat och enats om hur den data som framkommer av intervjuerna ska bearbetas och tolkas (Bryman & Bell, 2017).

Vidare diskuterade forskarna validiteten och kvaliteten på svaren, om svaren från intervjuerna svarar på studiens frågeställningar. I ett par fall beslutades det att ytterligare information behövde inhämtas för att få svar på det som studien syftar till att mäta och för att uppnå god validitet. Den kompletterande datan inhämtades per mail. Sammantaget genomfördes datainsamlingen huvudsakligen via intervjuer, men kompletterande detaljer inhämtades per mail. Slutligen skickades studiens resultat tillbaka till respondenterna för att få bekräftat att forskarna uppfattat informationen på ett korrekt sätt och således fått ett tillförlitligt resultat. Detta kallas för respondentvalidering och ökar studiens reliabilitet (Bryman & Bell, 2017).

## 2.4 Analysprocessen

I denna studie valdes kvalitativ innehållsanalys som analysverktyg, vilken fokuserar på att tolka textinnehåll från analysenheter, skriver Lundman och Hällgren Graneheim (2008). De förklarar att metoden från början utvecklades för att hantera stora mängder data, vilket är fallet när analysenheterna utgörs av kvalitativa intervjuer.

Lundman och Hällgren Graneheim (2008) förklarar tillvägagångssättet vid kvalitativ innehållsanalys. Inledningsvis transkriberas intervjuerna vilket innebär att tal översätts ordagrant till skrift utan att lägga in en subjektiv värdering. Den transkriberade texten läses därefter igenom av forskarna för att få en helhetsbild. Sedan delas den transkriberade texten upp i domäner. Domäner används för att strukturera upp den insamlade datan i områden som



är möjliga att identifiera med låg grad av tolkning. Till exempel kan domäner vara de delar som intervjuguiden grundar sig i (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008). I denna studie utgjordes domänerna av intervjuguidens tre frågeområden: skrivprocessen bakom VD-ordet, informationsurval och intryck.

När den transkriberade texten har delats in i domäner kan innehållsanalysen börja, skriver Lundman och Hällgren Graneheim (2008). I domänerna finner man meningsenheter som i sin tur utgör grunden för analysen. En meningsenhet är en meningsbärande del av det som har transkriberats. Meningsenheterna kondenseras därefter vilket innebär att dessa görs kortare och således mer lätthanterliga, samtidigt som det huvudsakliga innehållet bevaras och inget betydelsefullt försvinner. De kondenserade meningsenheterna delas därefter in i koder för att kontextualisera vad de handlar om. Till sist kategoriseras koderna, varje kategori utgörs av flera koder som har ett liknande innehåll. (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008)

Nedanstående tabell ger ett konkret exempel från denna studie på hur en kvalitativ innehållsanalys kan genomföras.

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Kategori
“Vår VD skriver mycket själv och är väldigt central i processen.”	VD:n är central i VD-ordets utformning.	Huvudskribent till VD-ordet	Översättningsfasen (skrivteori)

*Tabell 1, kvalitativ innehållsanalys*

Innehållsanalysen möjliggör för forskaren att sedan dra slutsatser med hjälp av inhämtad kategoriserad data samt datans omgivning (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008). Slutsatser kan dras genom att analysera likheter och skillnader mellan studieobjekten, förklarar dem. Till exempel, om alla företag i denna studie använder sig av kollektivt skrivande drar forskarna slutsatsen att VD-ordets skrivprocess inte endast innefattar VD:n.

## 2.5 Kritik mot kvalitativ forskning

Bryman och Bell (2017) lyfter fram tre kritiska aspekter till kvalitativ forskning. För det första anses forskningsstrategins resultat kunna vara subjektiva. De förklarar att kvalitativa resultat “bygger på forskarnas ofta osystematiska uppfattning om vad som är viktigt och betydelsefullt” (Bryman & Bell, 2017 s. 393). För att reducera risken för att forskarnas subjektivitet reflekteras i resultatet av denna studie genomfördes en respondentvalidering.

För det andra är det svårt att replikera kvalitativa undersökningar, då de är mer ostrukturerade jämfört med kvantitativa undersökningar. Denna studie har strukturerats med en teoretisk utgångspunkt för att åstadkomma en tydligare struktur.

Slutligen är resultat i kvalitativ forskning svåra att generalisera eftersom man studerar ett litet antal objekt. Syftet med denna studie är emellertid inte att förklara generella uppfattningar utan snarare att skapa en djupare förståelse för ett utforskat område. Styrkan med kvalitativa studier, till skillnad från kvantitativa forskningsstrategier, är att de möjliggör en djupgående förståelse för ett fenomen (Bryman & Bell, 2017). Studiens syfte är att fylla ett teoretiskt kunskapsgap beträffande VD-ordets utformning för att ge investerare en ökad förståelse för VD-ordet.

Mot bakgrund av detta bedömer forskarna att en kvalitativ och djupgående forskningsstrategi, trots dess kritiska aspekter, är mest lämplig. Detta eftersom den bringar goda möjligheter att kunna beskriva ett utforskat fenomen i detalj. Som läsare av denna studie är det viktigt att ha i åtanke att denna studie inte ensam kan leda till några generella slutsatser.

## 2.6 Etiska principer

Inför vetenskaplig forskning ska forskare ta ansvar för undersökningsdeltagarnas risker med att ställa upp i studien (Vetenskapsrådet, 2002). Vetenskapsrådet har därför utvecklat forskningsetiska principer för att skydda individer som deltar i forskning mot negativa påföljder. Forskarna till denna studie valde att arbeta med de tre principer som ansågs vara relevanta för studien. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet.

- Informationskravet

*“Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forsknings uppgiftens syfte.”* (Vetenskapsrådet, 2002, s.7)

I mailet som skickades ut till intervjupersonerna framgick syftet med uppsatsen och hur intervjuerna skulle gå till i stora drag. Enligt informationskravet ska forskarna redogöra för de vinster som studien ämnar till att skapa. Innan intervjun började meddelade forskarna att vinsten med studien är att fylla det kunskapsgap som finns beträffande utformningen av VD-ordet. Enligt informationskravet ska respondenterna också erhålla information om var studien offentliggörs. Respondenterna informerades därför om var uppsatsen kommer publiceras.

- Samtyckeskravet

*“Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.”* (Vetenskapsrådet, 2002, s. 9)

Intervjun inleddes med att respondenterna informerades om att de kan lämna intervjun när de vill utan att det får negativa konsekvenser enligt samtyckeskravet. Vidare fick respondenterna välja plats för intervjun. De flesta av respondenterna valde att genomföra intervjun digitalt för att inte exponera sig mot eventuell smitta av Covid-19.

- Konfidentialitetskravet

*“Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.”* (Vetenskapsrådet, 2002, s.12)

En försiktighetsåtgärd som vidtagits är att intervjupersonernas riktiga namn bytts ut mot påhittade namn i uppsatsen. Intervjupersonernas namn är således konfidentiell information i denna studie vilket innebär att endast forskarna vet vilka intervjupersonerna är. Denna åtgärd vidtogs för att minimera risken för att respondenterna och deras respektive företag tar skada av undersökningen. I uppsatsen kommer därför representanterna ha följande påhittade namn; Alfa, Beta, Gamma och den externa konsulten. Det faktum att intervjupersonernas namn har gjorts konfidentiella kan reducera studiens reliabilitet eftersom det är svårt för andra att replikera denna studie när intervjupersonerna är okända. Forskarna ansåg emellertid att det är värt att skydda respondenterna mot negativa konsekvenser, till priset av en sämre reliabilitet. Nedan ges en kortare beskrivning av experternas företagstillhörighet. Beskrivningen är begränsad, vid en mer detaljerad beskrivning finns det risk att läsaren förstår vilka företagen är och då uppfylls inte konfidentialitetskravet.

- Alfa är ett svenskt företag som producerar sport- och friluftsprodukter.
- Beta är ett svenskt företag som är en global leverantör av produkter inom flödeshantering, separering och värmeöverföring.
- Gamma är ett svenskt byggföretag. Verksamheten omfattar bygg- och infrastrukturprojekt, samt produktion av asfalt och stenmaterial.
- Den externa konsulten arbetar på en kommunikationsbyrå och har skrivit VD-ord och annan kommunikation för flertalet företag. När studien utgår från den externa konsulten beskrivs det hur det generellt brukar gå till när hen är med i skapandet av VD-ordet och inte hur hen gör på ett specifikt företag.

## 2.7 Val av teori

Teoriinsamlingen har genomförts med utgångspunkt i studiens forskningsfrågor och har inhämtats från Ekonomihögskolans bibliotek och databaser. Vid övervägande av val av teorier bedömde forskarna att följande teorier är mest lämpade för att uppfylla studiens syfte: Cognitive process theory of writing (CPTOW), kollektivt skrivande, inramningsteorin och Impression management (IM).

Forskarna fann inga tidigare studier på skrivprocessen bakom VD-ordet men fann däremot att CPTOW är en vanlig teori i studier av skrivprocesser bakom andra typer av texter. CPTOW ansågs därför lämplig för att beskriva skrivprocessen bakom VD-ordet. Vidare identifierades under litteraturgenomgången att flera skribenter troligen är inblandade i VD-ordets utformning. Teori om kollektivt skrivande ansågs därför utgöra ett bra komplement för att förklara skrivprocessen bakom VD-ordet.

För att svara på frågan om varför VD-ordet ser ut som det gör sökte forskarna efter en teori inom informationsutgivning i syfte att finna svar på hur författarna gör sitt informationsurval. Inramningsteorin är vanligt förekommande inom media- och kommunikationsvetenskap och då VD-ordet kan betraktas som en typ av media, där företaget kommunicerar till sin omgivning, ansågs denna teori vara applicerbar.

Utifrån litteraturgenomgången identifierade forskarna IM som en mycket vanlig teori i studier om VD-ordet. Tidigare studier har fastslagit att det finns incitament hos företag att kommunicera en så positiv bild av sig själva som möjligt i sin informationsutgivning. IM valdes därför som teori i denna studie för att undersöka om applicering av IM på författarnas perspektiv ger upphov till slutsatser som går i linje med tidigare studier.

## 3. Teoretisk referensram

### 3.1 Skrivteori

#### 3.1.1 Cognitive Process Theory of Writing

CPTOW är en teori framtagen av Flower och Hayes (1981) som är inriktad på själva skrivprocessen. Teorin beskriver de kognitiva processer som fortlöper under skrivandet och hur dessa samverkar med varandra, både rekursivt och parallellt. Teorin växte fram genom att Flower och Hayes studerade olika skribenter under skrivandets gång. Detta genom att skribenterna delade med sig av sina tankegångar i tal under skrivprocessen till Flower och Hayes. Genom att analysera dessa utsagor kom forskarduon fram till att skrivprocessen kan delas in i tre kognitiva delprocesser vilka är *planering*, *översättning* och *granskning*.

- *Planering* är delprocessen där skribenten skapar en inre bild av dokumentets innehåll och vad man har för mål med texten. Sedan handlar det om att generera relevant information som passar den inre skapade bilden. Skribenten gör det genom att komma på idéer utifrån den tillgängliga informationen som finns i hens minne eller i skriftlig publikationer. I planeringsprocessen handlar det också om att organisera sina ideer i kategorier och skapa en struktur för texten.
- *Översättning* är delprocessen där skribenten överför det som har planerats till synlig text. I denna delprocess ger författaren förslag på meningar och stycken som sedan granskas i nästa delprocess.
- *Granskning* innefattar att utvärdera och revidera det som har översatts. Skribenten undersöker huruvida texten stämmer överens med den inre bilden som skapades i planeringen. Detta steg måste vanligtvis repeteras flertalet gånger innan så blir fallet.

Författarna rör sig hela tiden fram och tillbaka mellan dessa delprocesser under tiden som en publikation skrivs. Skrivandet är med andra ord sällan en linjär process. Till exempel, när texten utvärderas och revideras i granskningsprocessen uppstår nya ideer som sedan måste planeras, översättas och granskas. Författare lägger olika stor vikt vid de respektive delprocesserna. Vissa lägger stort fokus på planeringen och planerar noggrant sin text in i minsta detalj innan de börjar översätta, medan andra översätter sina tankar i skrift direkt. (Flower & Hayes, 1981)

Hoel (1997) förklarar att styrkan med CPTOW som teori är att den fokuserar på själva skrivprocessen, han menar att alla författare utgår från dessa steg när de skriver en text. Däremot fokuserar teorin endast på det individuella skrivandet, den beskriver inte den sociala komplexiteten som uppstår när en text produceras kollektivt, förklarar Hoel (1997)

### 3.1.2 Kollektivt skrivande

Lowry, Curtis och Lowry (2004) har utvecklat en teori om kollektivt skrivande, vilken bygger på Flower och Hayes (1981) teori om det individuella skrivandet. Skrivandet innefattar CPTOW:s tre kognitiva delprocesser även om det sker kollektivt. Skillnaden är att vid kollektivt skrivande uppstår en social dimension då flera författare samverkar med varandra (Lowry, Curtis & Lowry, 2004).

Aspekter som uppstår på grund av den sociala dimensionen och som påverkar den kollektiva skrivprocessen:

- Eftersom det ständigt koordineras mellan olika individers åsikter är kollektivt skrivande ofta mer *tidskrävande* än individuellt skrivande (Colen & Petelin, 2004).
- En aspekt som tillkommer vid kollektivt skrivande är att *kompetenser* från flera olika personer kan nyttjas. Detta kan resultera i en bättre slutprodukt och utgör därför en fördel med kollektivt skrivande (Colen & Petelin, 2004).
- En aspekt som påverkar det kollektiva skrivandet är de olika deltagarnas *engagemang*. En skribent kan vara mer eller mindre engagerad i de olika delprocesserna (Lowry, Curtis & Lowry, 2004).
- En aspekt som också påverkar det kollektiva skrivande är *inflytande*. I en grupp kan olika författare ha olika inflytande över en text, vilket till exempel kan bero på status (Colen & Petelin, 2004).

Vidare har Lowry, Curtis och Lowry (2004) utvecklat teori för hur olika kollektiva skrivande-strategier kan se ut. Dessa ser ut enligt följande:

- *Group Single Author Writing* beskriver när en person ansvarar för att skriva åt ett helt lag. Denna strategi inleds vanligtvis med ett möte med flera inblandade om vad dokumentet ska innehålla. När gruppen finner konsensus ansvarar en person

för att skriva ihop vad gruppen kom fram till på mötet. Denna strategi används när laget ser dokumentet som relativt oviktigt och enkelt.

- I *Sequential Single Writing* finns det flera skribenter, det är inte endast en som skriver på dokumentet som i föregående strategi. Trots flera skribenter skriver alla personer enskilt och ansvarar för sin egen del. När en person skrivit färdigt sin del lämnas dokumentet vidare till nästa person som i sin tur skriver färdigt sin del. Processen fortskrider tills dokumentet är färdigställt.
- I *Parallel Writing* ansvarar alla för sin del likt *Sequential Single Writing*. Skillnaden är att alla skriver sina delar samtidigt. Denna strategi fungerar bra när de olika sektionerna inte är beroende av varandra. En skribent behöver således inte vänta in en annan för att kunna skriva sin del.
- *Reactive Writing* beskriver när skribenter författar en text tillsammans. Skillnaden jämfört med *Parallel Writing* är att ansvaret inte är uppdelat mellan skribenterna. I denna strategi debatterar skribenter ständigt över innehållet. Fördelen med att skriva tillsammans, till skillnad från tidigare strategier, är att fler åsikter och perspektiv kan inhämtas. Nackdelen å andra sidan är att det kan uppstå konflikter när skribenter har olika åsikter om innehåll och skrivsätt.
- I *Mixed Mode Writing* används en kombination av ovan nämnda strategier. Till exempel kan *Reactive Writing* användas på viktiga delar i en text i syfte att inhämta flera personers åsikter. Vid mindre viktiga delar kan å andra sidan *Group Single Author Writing* användas.



## 3.2 Inramningsteori

Utformning, gestaltning, upplägg eller inramning är olika översättningar av det engelska ordet *framing* (Strömbäck, 2009). Framing theory, i denna studie översatt till inramningsteorin, har sina rötter inom sociologin (Goffman, 1986) och psykologin (Kahneman & Tversky, 1979) och är vanligt förekommande inom media- och kommunikationsvetenskap (Scheufele 2000; Shehata 2019). Sociologen Erving Goffman (1986) menar att inramning handlar om hur man tolkar, uppfattar och skapar mening ur erfarenheter. Erfarenheter måste inte vara direkt upplevda, de kan också vara indirekta och medierade. Vidare framför Strömbäck (2009) att inramning sker vid alla tidpunkter som kommunikation äger rum, då människan ständigt strävar efter meningsskapande. Inramningsprocessen är något oundvikligt eftersom den sker samtidigt som man kommunicerar, vid varje tillfälle sker en inramning av verkligheten på något sätt (Strömbäck, 2009).

Utrymmet media har för att förmedla nyheter och information är begränsat samtidigt som verkligheten är obegränsad (Strömbäck, 2009). Detta gör att kommunikationen formas av de val författare gör, förklarar Strömbäck (2009). Inramning handlar primärt om urval av information och framställningen av denna (Entman, 1993) i form av ordval, fakta, berättarperspektiv, betoningar och källor (Strömbäck, 2009). Dessa val kan vara medvetna, medan vissa i stor utsträckning sker rutinmässigt (Strömbäck, 2009). I beskrivningar av någonting väljs vissa *attribut* bort medan andra framhävs, vilket gör att beskrivning av fenomenet blir en inramning av vad fenomenet handlar om, menar Strömbäck (2009). Vidare menar han att inramningarna inte är en helt sann bild av verkligheten utan snarare en tolkning av den och som i olika utsträckning är öppen för subjektivitet (Strömbäck, 2000). Strömbäck (2009) har översatt till svenska hur Entman definierar inramning:

*”Att gestalta innebär att välja vissa aspekter av en uppfattad verklighet och göra dem mer framträdande i en kommunicerad text, på ett sätt som föreslår vissa specifika problembeskrivningar, orsaksförklaringar, moraliska värderingar och /eller sätt att lösa problem”*

(Strömbäck, 2009 s. 121)

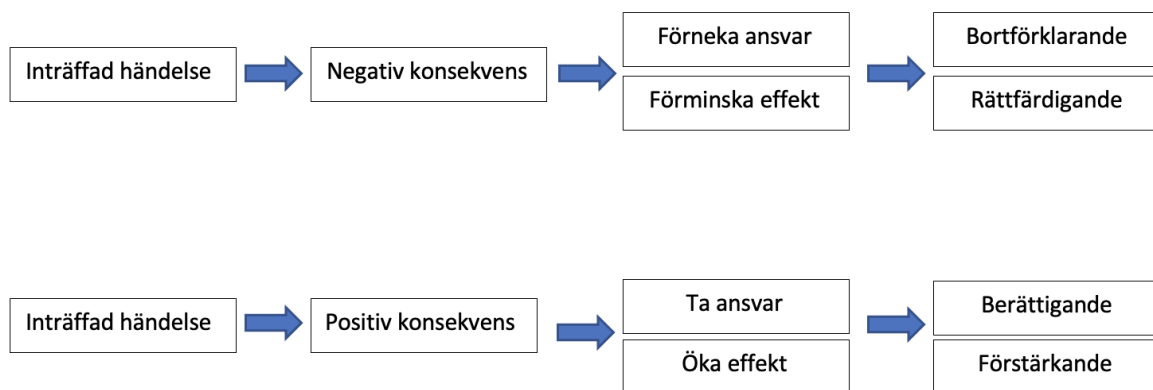
Entman (1993) skriver att avsändaren medvetet eller omedvetet gör avvägningar om vad som ska sägas, vägled av de ramar som stödjer författarens tankemönster. Texten består av

inramningar som tar sitt uttryck genom vilka ord man väljer och inte, stereotypiska bilder, informationskällor, fraser och formuleringar som tillsammans ger en förstärkande bild av fakta och bedömanden (Entman, 1993).

### 3.3 Impression Management

Impression management är ursprungligen en socialpsykologisk teori som handlar om att människor försöker styra andra människors bild av sig själv (Tedeschi, 1981). Teorin tar sin utgångspunkt i att människan strävar efter att bli uppfattad av andra såsom man själv önskar bli uppfattad, i regel på ett så positivt och fördelaktigt sätt som möjligt (Hooghiemstra, 2010). Processen innebär att individen kontrollerar och reglerar den information som delas med andra (Leary & Kowalski, 1990). Detta åstadkoms genom att framhäva information som bedöms förstärka den önskade bilden av en och undanhålla information som tros försämra den (Leary & Kowalski, 1990). Tedeschi (1981) belyser att IM inte uteslutande används för att skapa en positiv bild utan att den också kan nyttjas i syfte att få andra människor att vara rädd för eller tycka synd om den som utför IM. Det centrala i teorin är att människan konstant försöker styra andras uppfattning av sig själv, menar Tedeschi (1981).

Tedeschi (1981) framför att människor använder strategier för att förneka sitt ansvar för negativa utfall och förstärka sitt ansvar för positiva utfall, vilket illustreras av *figur 1*. Människor distanserar sig från negativa händelser huvudsakligen genom bortförklarande eller rättfärdigande åtgärder. Bortförklaring av ansvar kan till exempel ske genom att det negativa resultatet skylls på något som ligger utanför dennes kontroll, såsom externa faktorer. Ett rättfärdigande beteende syftar till att reducera de negativa konsekvenserna av händelsen. Människan erkänner sitt ansvar för händelsen men försöker förneka dess negativa konsekvenser. Vid positivt utfall vidtas åtgärder för att ta på sig ansvaret för händelsen och tillskriva sig äran av resultatet. Detta åstadkoms genom berättigande och förstärkande beteenden. Berättigande av ansvaret syftar till att skapa en uppfattning hos andra att personen själv är orsaken till resultatet. Förstärkande beteenden innefattar åtgärder som syftar till att förstärka andras uppfattning av det positiva utfallet, till exempel genom att kommunicera ut den. (Tedeschi, 1981)



Figur 1, *Impression Management - Tedeschi (1981, s. 6)*

Leary och Kowalski (1990) framför att IM-processer också används för att projicera bilder av andra aktörer än sig själva, exempelvis företag. Stanton, Stanton och Pires (2004) framför att IM kan innefatta både *proaktivt* och *kontrollskyddande beteende*. Ett beteende som syftar till att förbättra intrycket av ett företag genom att försöka vinna intressenternas legitimitet kan klassificeras som ett proaktivt beteende. Med kontrollskyddande beteende åsyftas åtgärder som vidtas för att skydda och upprätthålla en etablerad men hotad bild av företaget på grund av en problematisk situation. Denna process kan exempelvis ta sig till uttryck genom att ansvar förnekas med hjälp av friskrivningar och ursäkter eller genom att företaget erkänner sitt misstag (Stanton, Stanton & Pires, 2004).

Forskare är oeniga om huruvida IM är en medveten eller omedveten process och Hooghiemstra (2010) menar att detta inte går att fastställa. Tidigare studier antyder att företag i sin informationsutgivning använder IM och på ett opportunistiskt sätt utnyttjar den informationsasymmetri som föreligger mellan företagsledningen och företagens intressenter (Brennan, Guillamon-Saorin & Pierce, 2009; Merkl-Davies, Brennan & McLeay, 2011). Detta tar sig till uttryck genom att ledningen gör medvetna val beträffande uppdelningen mellan vilken information som delas med omgivningen och vilken som undanhålls. Konsekvensen av detta beteende kan bli att intressenternas uppfattning om företags prestation snedvrids vilket innebär att IM möjliggör för företag att styra över intressenternas uppfattningar och beteenden (Stanton, Stanton & Pires, 2004). Enligt IM har företagsledningar incitament till att projicera en förskönad bild av företaget, genom att selektivt främst välja ut fördelaktig information i sin finansiella rapportering (Revsine 1991, återgiven i Clatworthy & Jones

2003). Vidare visar studier att företag i hög utsträckning skyller på externa faktorer vid negativa resultat men tar åt sig äran vid positiva resultat (Tedeschi, 1981).

### 3.4 Avlustning på den teoretiska referensramen

Tillsammans utgör dessa tre teorier studiens teoretiska referensram. Teorierna används dels som ett analysverktyg för att dra underbyggda slutsatser och dels som ett sätt att strukturera studiens empiri och analys. Skrivteori används som stöd för att hjälpa till att beskriva författarnas skrivprocesser bakom VD-ordet. Inramning fokuserar på författarnas urval av information och med hjälp av teorin förklaras varför dokumentet ser ut som det gör. Slutligen används IM för att förklara vad författarna vill ge för intryck med den utvalda informationen. IM och inramning används för att skildra vad utgångspunkten är när skrivprocessen inleds. Att förstå författarnas åsikter om vad de vill inrama och vilket intryck de vill ge bidrar till ett teoretiskt djup istället för att bara se skrivprocessen. Varje del av empiri- och analysavsnittet inleds med en mer utförlig beskrivning av hur respektive teori kommer användas.

## 4. Empiri och analys

### 4.1 Skrivprocessen bakom VD-ordet

Målet med detta avsnitt är att besvara frågeställningen: *Hur ser skrivprocessen ut bakom VD-ordet enligt författarna?* Avsnittet struktureras utifrån Flower och Hayes (1981) tre kognitiva skrivprocesser; *planering*, *översättning* och *granskning*. Varje steg innefattar en innehållsanalys där skillnader och likheter mellan företagen identifieras. Därefter appliceras teori från kollektivt skrivande i syfte att förklara varför det finns skillnader och likheter i de olika delprocesserna. Vidare presenterar forskarna en övergripande skrivstrategi som kan illustrera och sammanfatta skrivprocessen bakom VD-ordet. Slutligen redogörs för hur skrivstrategin bakom VD-ordet förhåller sig till Lowry, Curtis och Lowrys (2004) etablerade skrivstrategier och om resultatet av denna studie kan nyansera skrivteori.

I *bilaga 2* beskrivs mer detaljerat hur de olika stegen, i kronologisk ordning, ser ut för respektive företag när VD-ordet formuleras.

#### 4.1.1 Planering

Enligt Cognitive Process Theory of Writing-teorin utgörs planeringsfasen av att generera ideér till vad texten ska innehålla. Vidare beskriver teorin hur författaren till en text genererar dessa ideér från sitt minne eller från en redan skriven text. I samtliga respondenters (Alfa, Beta, Gamma och den externa konsulten) planeringsfaser av VD-ordet tar de främst inspiration från redan skriven text i kvartalsrapporterna. Inspiration inhämtas också från VD:n, vad hen minns som viktigt från året och hens tankar om framtiden. Däremot skiljer det sig mellan respondenterna i vilka personer som gör urvalet av information till VD-ordet och hur denna information tas fram.

Alfas och Betas planeringsfas är relativt lika, det är VD:n ensam som genererar information till VD-ordet. VD:n bestämmer i ett första utkast vilket innehåll hen anser ska vara med utifrån kvartalsrapporterna, vad hen har för tankar om året som gått och om framtiden. I Gammas planeringsfas är VD:n mindre delaktig, det är inte hen som producerar första utkastet med innehåll som ska vara med. Kommunikationsansvarig på Gamma skriver ett

utkast och gör ett urval av information från kvartalsrapporterna. Därefter kompletteras denna information med VD:ns tankar som inhämtas genom en intervju.

I den externa konsultens planeringsfas har VD:n, liksom Gammas, inte heller en central roll. Planeringsfasen är betydligt mer omfattande jämfört med övriga tre respondenter. Delprocessen inleds med en intern dialog på kommunikationsbyrån där två medarbetare diskuterar sig fram till vad VD-ordet kan innehålla. Därefter hålls ett möte med områdeschefer på företaget där kommunikationsbyrån skapar sig en förståelse för vad företaget vill att VD-ordet ska innehålla. Till sist genomför den externa konsulten en intervju med VD:n för att inhämta citat och ytterligare information om VD:ns åsikter om året.

Enligt Flower och Hayes (1981) modell handlar planeringsfasen också om att organisera innehållet genom att kategorisera det och skapa en struktur. Alla respondenter tar inspiration från tidigare års VD-ord när de strukturerar upp sin text.

	Alfa	Beta	Gamma	Den externa konsulten
Varifrån kommer innehållet primärt?	Årets kvartalsrapporter VD:ns tankar	Årets kvartalsrapporter VD:ns tankar	Årets kvartalsrapporter VD:ns tankar	Årets kvartalsrapporter VD:ns tankar
Vem bestämmer innehållet?	VD	VD	IR + VD (genom intervju)	2 personer från byrån + möte med områdeschefer + VD (genom intervju)
Hur struktureras texten?	Tar inspiration från förra årets VD-ord	Tar inspiration från förra årets VD-ord	Tar inspiration från förra årets VD-ord	Tar inspiration från förra årets VD-ord

Tabell 2, en sammanställning över planeringsfasen för respektive företag.

#### 4.1.1.1 Kollektivt skrivande-aspekter

Att planeringsfasen ibland utgår från VD:n och ibland inte och att planeringsprocessen ser olika ut på företagen kan bero på följande aspekter utifrån kollektivt skrivande; *engagemang* och *kompetens*.

Det är i planeringsfasen som urvalet av innehåll sker, och graden av medverkan i denna process begränsar således ens påverkan på innehållet. Viljan att påverka urvalet av information tror forskarna kan speglas av VD:ns *engagemang*. Kommunikationsansvarig på Alfa berättar att VD:n är väldigt engagerad i skrivandet av VD-ordet, hen vill vara central i processen. Detta reflekteras i att det är Alfäs VD som genererar idéerna till vad VD-ordet ska innehålla. Likaså för Betas del är det VD:n som producerar ett första utkast med innehåll som ska vara med i slutprodukten, vilket kan tänkas förklaras av att hen är engagerad i vilket innehåll som kommer med. I den externa konsultens och Gammäs VD-ord är det inte VD:n som skriver det första utkastet. Detta tror forskarna kan förklaras av en lägre grad av engagemang hos VD:s. I intervjuerna med den externa konsulten och kommunikationsansvarig på Gamma förklarar respondenterna att VD:n prioriterar andra arbetsuppgifter framför planering av VD-ordets innehåll. Enligt kollektivt skrivande-teori kan skribenter vara olika engagerade i de olika delprocesserna. Detta bekräftas av empirin som visar att VD:n för respektive bolag visar olika stort engagemang i delprocessen planering.

Kollektivt skrivande kännetecknas av att personer som medverkar i processen har olika *kompetenser* om textens innehåll. Som en extern konsult besitter man inte samma kunskaper om företaget som en intern anställd på företaget vilken kan tänkas vara en orsak till att hens planeringsfas är mer omfattande än övriga planeringsfaser. När VD:n själv gör urvalet av information är den mindre stringent och tidskrävande eftersom det då är färre kompetenser som behöver koordineras. Kommunikationsansvarig på Alfa förklarar att processen blir mer stringent om man blandar in externa personer, något som konkretiseras i den externa konsultens planeringsfas. Den externa konsultens planeringsfas inleds med ett internt möte följt av ett möte med företaget de skriver VD-ordet för. Dessa steg finns inte i övriga planeringsfaser eftersom kompetenser om företaget finns internt. Sammanfattningsvis visar empirin att processen kan bli mer tidskrävande när VD-ordet författas av en extern part.

#### 4.1.2 Översättning

Enligt Flower och Hayes (1981) modell är *översättning* att skriva själva texten, att få ner det man planerar till förståelig text i form av konkreta ord och meningar. Utifrån empirin identifieras att företagen har en huvudsaklig skribent som skriver VD-ordet, det är inte flera olika författare som skriver tillsammans eller som skriver på olika delar. Se *tabell 3* för en

översikt över företagens huvudskribenter. Av intervjuerna framkommer det att den huvudsakliga skribenten utgör den mest centrala parten i hela skrivprocessen och är den som för arbetet framåt. Empirin visar att det i endast ett av studiens fyra fall är VD:n själv som utgör den huvudsakliga skribenten. Respondenterna uttrycker det som ovanligt förekommande att VD:n skriver texten. Eftersom VD-ordet är undertecknat av VD:n kan det av läsaren antas att texten är skriven av VD:n själv. Resultatet av denna studie visar att så inte behöver vara fallet och att den huvudsakliga skribenten i praktiken kan utgöras av någon annan.

	Alfa	Beta	Gamma	Den externa konsulten
Vem är den huvudsakliga skribenten?	VD:n	Kommunikationsansvarig	Kommunikationsansvarig	Den externa konsulten

Tabell 3, huvudskribenten för respektive företag.

#### 4.1.2.1 Kollektivt skrivande-aspekter

Att den huvudsakliga skribenten av VD-ordet skiljer sig åt mellan olika företag kan förklaras med aspekterna *engagemang*, *tid* och *kompetens*.

En av fördelarna med kollektivt skrivande, enligt teori, är att flera personers *kompetenser* kan utnyttjas. VD-ordets utformning begränsas inte av något regelverk. Detta ger VD:n frihet att lämna över ansvaret för VD-ordet till någon annan, exempelvis till kommunikationsexperter. Kommunikationsansvarig på Beta lyfter fram att VD:s är bra på mycket, men att alla inte är naturliga skrivare. Den externa konsulten framför att externa kommunikationsbyråer är experter på att skriva och formulera texter. "Det som tar en dag för mig kan ta flera veckor för VD:n beroende på hans kompetenser", förklarar hen. Den externa konsulten framför tidsbesparing som huvudorsak till att företag tar hjälp av en extern konsult.

Valmöjligheten för VD:s att lämna över ansvaret för VD-ordet till en sakkunnig person kan fungera som ett sätt att spara *tid*, vilket är kontradiktoriskt till tidigare forskning. Tidigare studier har huvudsakligen redogjort för att det tar längre tid att skriva kollektivt på grund av att flera personligheter måste samspela.



Forskarna identifierar skillnader i VD:s *engagemang* även i delprocessen översättning. Genom att en annan person än VD:n själv utses som huvudsaklig skribent kan VD:n ägna mer tid åt andra arbetsuppgifter. Kommunikationsansvarig på Beta förklarar att hens VD inte är tillräckligt engagerad i VD-ordet för att lägga tid på meningsuppbyggnader och uttryck. VD:n måste konstant prioritera vad som är viktigast, förklarar den externa konsulten. Det kan tänkas att VD-ordet är en arbetsuppgift som bortprioriteras av VD:n till förmån för andra uppgifter.

### 4.1.3 Granskning

Enligt teorin handlar granskningsprocessen om att utvärdera och revidera den skrivna texten. Forskarna identifierade att denna delprocess i grunden är relativt lik för alla företag. I företagen finns flera granskare som utvärderar och reviderar vad den huvudsakliga skribenten skriver. Granskarna utgörs av områdeschefer (exempelvis ekonomichef och hållbarhetschef) och de ansvarar för att granska det innehåll som behandlar deras arbetsområde. För alla respondenter är det VD:n som genomför sista korrekturläsningen eftersom det är hen som till sist signerar dokumentet.

En olikhet mellan företagets granskningsfaser är att Betas styrelse sällan har kommentarer på dokumentet. Betas styrelse fokuserar på andra delar av årsredovisningen, förklarar kommunikationsansvarig på Beta. De andra företagens styrelser är engagerade i VD-ordet och brukar komma med åsikter.

#### 4.1.3.1 Kollektivt skrivande-aspekter

Att granskningsfasen innefattar flera personer visar på att skrivprocessen bakom VD-ordet är en kollektiv prestation. Empirin visar att denna fas är relativt lik för alla fyra experter vilket kan förklaras av kollektivt skrivande-aspekterna *kompetens* och *inflytande*.

Som tidigare beskrivits i uppsatsen är VD-ordet den mest lästa delen i årsredovisningen. Marknaden och samhället lägger stor vikt vid vad VD:n säger och hur hen uttrycker sig, bekräftar kommunikationsansvarig på Alfa. Vidare påpekar hen att det nästan är ansvarslost

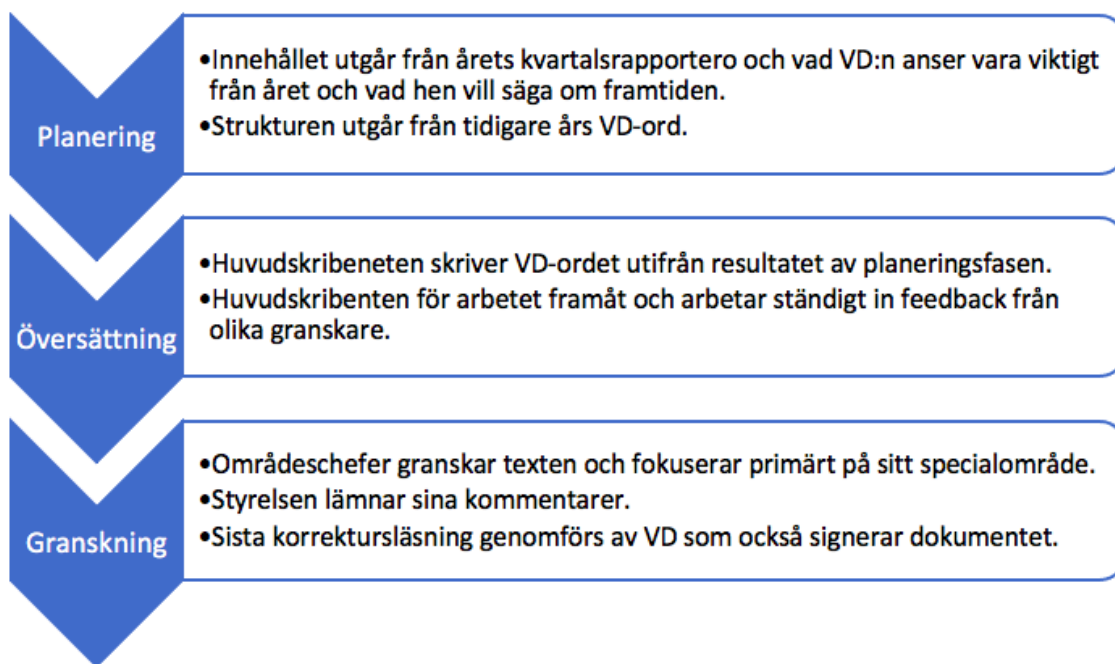
att inte låta fler läsa sin text när konsekvenserna kan bli stora. Slutligen framför hen att det nästan är en förutsättning att fler personer läser en text som är av så stor betydelse. Enligt kollektivt skrivande-teori är det mer tidskrävande när flera personligheter och viljor måste koordineras. Forskarna tror att det är den tyngd som ligger i VD-ordet som är orsaken till att företag bedömer det som erforderligt att inkludera flera personer i granskningsprocessen, trots att det kan göra processen mer tidskrävande.

Av empirin identifierades att huvudskribenten tar hjälp av andra i granskningsprocessen på grund av att de besitter kunskap som inte huvudskribenten gör. Som skribent sitter man inte på detaljkunskaper kring hela verksamheten och behöver kompletterande kunskap från andra, förklarar kommunikationsansvarig på Alfa. Hen förklarar vidare att det är svårt för VD eller vem som helst på ett företag att kunna hela verksamheten i minsta detalj. En fördel med kollektivt skrivande är enligt teorin att flera kompetenser koordineras, vilket kan resultera i en bättre slutprodukt. Respondenterna redogör för nyttan av att olika personer som bidrar med olika infallsvinklar i granskningsprocessen, vilket bekräftar teori om kollektivt skrivande.

Vid konflikt eller oenighet identifierar forskarna att VD:n har ett stort *inflytande*. Detta säger samtliga intervjupersoner, varje gång man är oense om innehåll eller språk väger VD:ns synpunkter tyngst. Kommunikationsansvarig på Gamma förklarar att processen bakom VD-ordet är ett grupparbete som kännetecknas av en process som speglar olika viljor, men där VD:ns vilja väger tyngst. Ytterligare säger hen att det är VD:n som signerar dokumentet och därför är det VD:n som har sista ordet. "Jag kan aldrig bestämma, jag är bara rådgivare", poängterar den externa konsulten. Alfas VD lyssnar på andras åsikter men bestämmer själv om åsikterna är relevanta och ska arbetas in i texten. Att VD:n har ett sådant starkt inflytande tror forskarna kan förklaras med att det är VD:ns ord men också att VD:n är högt upp i hierarkin.

#### 4.1.4 Avslutning - skrivstrategin för VD-ordet

Utifrån analysen av författarnas kognitiva delprocesser har forskarna byggt följande modell över skrivstrategin för att sammanfatta skrivprocessen bakom VD-ordet. Modellen illustrerar de gemensamma nämnare som kunnat identifieras i författarnas skrivprocesser och kan konkretisera hur CPTOW kan ta sig till uttryck i praktiken.



Figur 2, modellen för skrivstrategin bakom VD-ordet.

Det kan fastslås att VD:n är långt ifrån att vara en ensam skribent till hans egna ord, VD-ordet karakteriseras av ett kollektivt skrivande. Däremot identifierar forskarna att skrivstrategin för VD-ordet inte helt och hållet kan likställas med någon av Lowry, Curtis och Lowrys (2004) fem skrivstrategier. Det kollektiva skrivandet kännetecknas inte av att flera personer sitter tillsammans i grupp och utformar det i långa möten. Det är således ingen *All in Reaction Writing*. Det är inte heller *Sequential Single Writing* eller *Parallel Writing* där olika personer ansvarar för olika delar av texten eftersom det är endast en huvudsaklig skribent i skrivprocessen bakom VD-ordet.

Skivstrategin för VD-ordet är mest lik *Group Single Author Writing* eftersom det är en huvudsaklig skribent som skriver hela dokumentet och inte flera som skriver enstaka delar. Det som utmärker skrivstrategin för VD-ordet men som inte kännetecknar *Group Single Author Writing* är att dokumentet granskas av flera sakkunniga innan det publiceras. *Group Single Author Writing* används när dokumentet är relativt betydelselöst enligt Lowry, Curtis och Lowry (2004). Detta stämmer inte överens med VD-ordet eftersom det är en av årsredovisningens mest lästa delar och utgör en grund för investeringsbeslut. Detta kan förklara varför dokumentet granskas av flera personer och således varför granskningsfasen

inte utgår från *Group Single Author Writing*-strategin.

## 4.2 Urval och presentation av information i VD-ordet

Detta avsnitt syftar till att med hjälp av inramningsteori beskriva hur författarna i sina texter gör avvägningar i vad som ska sägas och hur det ska sägas för att förklara; *Varför ser VD-ordet ut som det gör enligt författarna?* Vid tillämpning av inramningsteorin kan därför VD-ordet identifieras som en typ av media och författarna som journalister. Avsnittet delas in i följande två delar: informationsurval (vad som ska sägas) och presentation av information (hur det ska sägas).

Målet med den första delen är att finna förklaringar till hur författarna tänker när de väljer ut vilken information som ska vara med i VD-ordet. Inramningsteori används som förklarande teori för att förstå varför företag väljer ut just den information som tas med i VD-ordet. Detta är intressant att analysera eftersom utrymmet för VD-ordet är begränsat och vissa attribut måste åsidosättas till förmån för andra enligt inramningsteori.

Den andra delen syftar till att förklara hur författare resonerar vid presentation av den utvalda informationen i VD-ordet för att djupare förstå varför dokumentet ser ut som det gör. Tillsammans ska dessa två delar försöka bidra till en ökad förståelse för varför VD-ordet ser ut som det gör.

### 4.2.2 Informationsurval

Enligt inramningsteori är utrymmet för informationsutgivning ofta begränsat, samtidigt som verkligheten är obegränsad. VD-ordet som informationsutgivning kännetecknas just av att vara begränsad, alla intervjupersoner anser att man ska hålla sig kortfattad i VD-ordet och att det ska hållas till 1-3 sidor. Kommunikationsansvarig på Beta beskriver VD-ordet som "...de breda penseldragens uppslag". Läsarna tappar intresset om VD-ordet är för långt, förklarar kommunikationsansvarig på Gamma. Eftersom utrymmet är begränsat måste skribenter göra ett urval av den obegränsade verkligheten enligt inramningsteorin. Vissa attribut väljs ut och är mer framträdande samtidigt som andra attribut väljs bort när texten produceras. Inramningen avser processen då författare väljer ut vilka attribut som blir framträdande i texten. Nedan

presenteras för det medvetna urvalet av attribut som författarna gör när de skriver VD-ordet. Med hjälp av en innehållsanalys presenteras i vilka situationer respondenterna tänker lika och olika när de ramar in sina texter.

#### 4.2.2.1 Liknande tankemönster

Alla respondenter förklarar att VD-ordet främst ska redovisa årets viktigaste händelser. I de delar av VD-ordet som behandlar räkenskapsåret ska ingen ny information presenteras, framför respondenterna. Informationen ska redan vara känd av marknaden, menar dem. Kommunikationsansvarig på Gamma framför att “Det ska inte heller vara några överraskningar, det får inte innehålla något nytt i årsredovisningen...”, och således inte i VD-ordet. Årets kvartalsrapporter är redan kända av marknaden och utmärks som den primära informationskällan till att hämta de viktigaste händelserna under det gångna året, enligt experterna. Här identifierar forskarna att kvartalsrapporterna fungerar som en informationsbank till alla attribut. När författarna till VD-ordet gör ett urval av attribut utgår de ifrån kvartalsrapporterna. Vid applicering av inramningsteorin kan kvartalsrapporterna identifieras som en inramning av VD-ordet eftersom dessa styr vilken information som sedan tas med.

Forskarna identifierade av empirin att marknads förväntningar på VD-ordet påverkar författarnas informationsurval. Ett exempel på detta är hållbarhet. Vid genomläsning av VD-orden kunde forskarna fastslå att samtliga VD-ord innefattar minst ett avsnitt om hållbarhet. Experterna framför att marknaden förväntar sig att företaget ska redovisa hur de arbetar med hållbarhet i VD-ordet. Kommunikationsansvarig på Alfa framför att “Hållbarhet har vuxit så himla mycket och du kan inte som VD inte prata om hållbarhet”. Vidare förklarar kommunikationsansvarig på Gamma att prata om hållbarhet är ett måste i ett VD-ord och att det annars skulle bli jättekonstigt. Den externa konsulten säger att det vore väldigt dumt att inte tala om hållbarhet. Inramning innebär bland annat att göra vissa delar mer framträdande i en kommunicerad text. Genom att tillägna ett helt stycke åt hållbarhet gör författarna en medveten inramning som gör det enkelt för textens mottagare att uppfatta företagets hållbarhetsarbete. Intressenternas förväntningar på företaget utgör således grund för en inramning som tar sig till uttryck genom att författarna anpassar innehållet efter dessa förväntningar.

#### 4.2.1.2 Olika tankemönster

Som beskrivs i tidigare stycke framför experterna att ingen ny information ska presenteras i VD-ordet, eftersom marknaden inte känner till denna. Ett undantag som identifierats är framtidsutsikter. Samtliga genomlästa VD-ord innefattar minst ett avsnitt om framtiden, trots att det är av marknaden okänd information. Hur författarna förhåller sig till framtidsutsikter i VD-ordet skiljer sig däremot åt.

Kommunikationsansvarig på Alfa framför att VD-ordet får vara framåtriktat, till skillnad från resterande delar av årsredovisningen. I Alfas VD-ord presenteras vad de tror om framtiden och vad som kommer vara viktigt för deras verksamhet. Gamma befinner sig i en bransch som är mycket volatil och därför behöver de i sitt VD-ord vara tydliga med sina mål och hur de ska hålla en stabil lönsamhet i framtiden, förklarar bolagets kommunikationsansvariga. Den externa konsulten vill att företag ska vara visionärer i sina VD-ord vilket indikerar en starkt positiv inställning till att delge framtidsutsikter i VD-ordet. Enligt den externa konsulten kännetecknas ett bra VD-ord av att formulera var bolaget befinner sig om 3-5 år. Hen vill att dokumentet på ett kort och lättfattat sätt ska sammanfatta bolagets verksamhet men också vart bolaget är på väg. Ett bra VD-ord kännetecknas av att det till och med blickar mer framåt än bakåt, framför den externa konsulten. Kommunikationsansvariga på Alfa och Gamma samt den externa konsulten är alla positivt inställda till att presentera framtidsutsikter och de är därför framträdande i deras VD-ord.

Beta har en mer återhållsam inställning till framtidsutsikter i VD-ordet. Kommunikationsansvarig på Beta beskriver att de generellt i VD-orden är försiktiga med att bli för framåtblickande, med förklaringen att man ofta kan få äta upp det. "En kort tanke om framtiden absolut, men vad du än säger blir det ändå fel", säger kommunikationsansvarig på Beta. Vidare beskriver hen att framtiden är oviss och att det i princip är omöjligt att förutspå den.

Enligt teori innebär inramning bland annat att välja vissa attribut framför andra och göra dem mer framträdande i en kommunicerad text. Ett val som företagsrepresentanterna gör är att beskriva framtiden på ett mer eller mindre omfattande sätt i sina VD-ord. Detta går i linje med den uppfattning forskarna fick vid genomläsning VD-orden, Beta höll sig mer kortfattad om framtiden än övriga bolag. Forskarna bakom uppsatsen identifierar att författarna har

olika tankemönster som resulterar i att de gör framtidsutsikter mer eller mindre framträdande i VD-ordet. Beta ramar in innehållet för att reducera risken att behöva ta ansvar för saker som de inte kan stå för, vilket resulterar i att framtidsutsikter tas upp i mindre utsträckning i VD-ordet. Alfa å andra sidan ramar in innehållet på grunden att de vill vara öppna och transparenta, vilket resulterar i att framtidsutsikter får större utrymme i VD-ordet. Sammantaget så gör alla företagen avvägningar beträffande framtid men motiven till dessa är olika vilket resulterar i att innehållet i VD-ordet skiljer sig åt.

#### 4.2.3 Berättarperspektivet

Denna del ämnar till att undersöka berättarperspektivet i VD-ordet, vilket utgör ett centralt begrepp inom inramningsteori. Berättarperspektivet i VD-ordet är intressant att studera eftersom dokumentet signeras av VD:n men det, som tidigare fastslagits, inte är VD:n själv som författar ordet.

Kommunikationsansvarig på Alfa poängterar att VD-ordet ska vara personligt och bestå av VD:ns ord och att ord som inte är hans hör inte hemma i VD-ordet. VD:n ska förkroppsliga bolaget genom sitt VD-ord, berättar hen. Kommunikationsansvarig på Gamma framför att skrivprocessen bakom VD-ordet innefattar en intervju med VD:n där hen förmedlar sina tankar och budskap om det gånga året. Gammas kommunikationsansvarig poängterar att hen tar stor hänsyn till VD:ns åsikter, trots att det inte är VD:n själv som skriver texten. ”...man lägger inte bara ord i hans mun..”, säger kommunikationsansvarig på Gamma. Kommunikationsansvarig på Beta föredrar när VD:n skriver utkastet av VD-ordet själv eftersom “... ju mer hans tankar och mindre mina, desto bättre brukar det bli.”. Hen förklarar att VD:ns utkast representerar VD:ns tankar. Vidare berättar kommunikationsansvarig på Beta att hen hittar ramen för VD-ordet ganska snabbt för att hen och VD:n lärt känna varandra så pass väl och att hen vet vad VD:n gillar och inte. Slutligen poängterar kommunikationsansvarig på Beta att “Det ska vara VD:ns ord och inte mitt. VD:n har ofta en bra anledning till hur han uttrycker sig”.

Gemensamt för Alfas, Gammas och Betas VD-ord från 2018-2020 är att de har en eller flera bilder på VD:n centralt placerade i texten. Kommunikationsansvarig på Alfa förklarar att de placerar sina bilder på det här sättet för att “...när du får upp VD-ordet vill vi att du ska se

VD:n så att du vet att det är han som pratar.”. Kommunikationsansvarig på Gamma anser att det är viktigt att läsaren vet hur VD:n ser ut.

Som påvisats tidigare i studien kan författare bakom VD-ordet vara andra än VD:n själv, men gemensamt för experterna är att det verkar finnas en strävan efter att i största möjliga mån efterlikna VD:ns egna ord. Vid tillämpning av inramningsteorin kan författarens berättarperspektiv identifieras som VD:ns vilket innebär att författaren strävar efter att formulera VD-ordet utifrån att det är VD:n som berättar handlingen, vilket utgör en inramning. Detta kan vidare beskrivas som att texten ramas in och presenteras utifrån VD:ns synvinkel så att mottagaren av texten ska uppfatta avsändaren som VD:n. Mot bakgrund av empirin kan detta exempelvis åstadkommas genom att författaren av VD-ordet gör ordval som harmoniserar med VD:ns språkbruk samt visuellt med bilder på VD:n.

Kommunikationsansvarig på Alfa beskriver årsredovisningen också som ett uttryck för företaget, vad man gör och vem man är. Alfa är ett sport- och fritidsföretag och det handlar om att sätta den bilden i årsredovisningen/VD-ordet, berättar kommunikationsansvarig på Alfa. Detta exemplifieras i Alfäs VD-bilder som är tagna i miljöer där företagets produkter konsumeras. I det senaste VD-ordet står VD:n i en verkstad i avslappnade kläder och med handen på en cykel. Kommunikationsansvarig på Alfa förklarar att den miljön och det klädvalet harmoniserar med företagets identitet och upprepar återigen att det som inte är Alfa och VD:n inte hör hemma i texten. “Det är inte vi att ha en bild på ordförande och VD:n med armarna i kors t.ex.... Vi är ett sport- och fritidsföretag”, poängterar kommunikationsansvarig på Alfa. För ett byggbolag, som Gamma, menar kommunikationsansvarig på Gamma att man ska prata om praktiska saker med ett ganska rakt och inte så utbroderat språk eftersom det ska spegla bolagets profil. Hen förklarar att man försöker skriva så rakt och begripligt som möjligt, men fortfarande producera en intressant text som inte är för banal. På bilderna i Gammas VD:ord år 2018-2020 är VD:n iklädd skjorta, slips och kavaj och bakgrunden är kontorsmiljö.

I ett tidigare stycke har en inramning identifierats i form av att texten skrivs utifrån VD:ns berättarperspektiv. Ur en bredare synvinkel kan företagets identitet utgöra ytterligare en inramning. Som författare av ett VD-ord för ett sport- och fritidsföretag uttrycker man sig på ett sätt som kännetecknar ett sport- och fritidsföretag medan byggbolaget Gamma använder ett mer formellt och traditionellt uttryckssätt för att spegla bolaget på ett korrekt sätt.



### 4.2.3 Avslutning - urval och presentation av information i VD-ordet

Författarna gör liknande inramningar beträffande vad ett VD-ord ska innehålla och hur det ska presenteras. Dessa inramningar kan förklaras av att respondenterna har liknande tankemönster. För samtliga respondenter finns en strävan efter att rama in VD-ordet så att det harmoniserar med VD:ns språk, företagets identitet och marknadens förväntningar.

Olikheterna som forskarna har identifierat beträffande framtidsutsikter kan tänkas förklaras av att författarna besitter olika tankemönster kring urvalet av information. De anledningar som företagsrepresentanterna framför till varför viss information tas med och inte speglas av författarens tankemönster. Att det finns företagsspecifika tankemönster som påverkar VD-ordets utformning kan förklaras av att VD-ordet är fritt och inte reglerat. Det finns med andra ord ingen manual som företag måste följa och därför uppstår förmodligen denna variation.

Sammantaget tror forskarna att författarnas tankemönster påverkas av branschtillhörighet, företagsidentitet och av marknadens förväntningar. Dessa tankemönster skapar inramningar för hur urvalet och presentation av information ser ut, vilket i sin tur kan förklara varför VD-ordet ser ut som det gör.

### 4.3 VD-ordets intryck

Denna del syftar till att med hjälp av IM svara på frågeställningen; *vilket intryck vill författarna ge med VD-ordet?* Inledningsvis analyseras författarnas uttalanden beträffande vilket intryck de strävar efter att ge intressenter genom VD-ordet. Därefter ämnar forskarna att försöka identifiera beteenden som kan tyda på att författarna använder sig av IM i praktiken. IM används också som bekräftande teori för att undersöka hur resultatet av denna studie stämmer överens med tidigare studier beträffande intryck i VD-ordet.

#### 4.3.2 Intryck ur författarnas perspektiv

Forskarna frågade företagsrepresentanterna vad de vill ge för intryck med VD-ordet. Kommunikationsansvarig på Alfa förklarar att syftet med Alfas VD-ord är att berätta hur det gått för bolaget och ha tankar om framtiden, snarare än att övertyga investerare att investera i deras aktie eller att ge något intryck. Beta vill ge ett ganska neutralt intryck och inte blåsa upp förväntningar. De vill trygga läsaren att de har kontroll och att allt ser okej ut. Vidare framför kommunikationsansvarig på Beta att de inte vill ge något direkt säljande intryck i VD-ordet. Likaså kommunikationsansvarig på Gamma uttrycker att de inte vill ge något specifikt intryck i sitt VD-ord utan att deras syfte är att kommentera de viktigaste händelserna från året som gått och att försöka vara så transparenta och ärliga som möjligt. Slutligen frågade forskarna den externa konsulten vilket intryck han tror att företag vill ge i VD-ordet. Hen framför att företag vill kommunicera en positiv bild av sig själva i VD-ordet och att det är naturligt att lyfta fram det positiva. VD:n vill kommunicera en positiv bild av sitt bolag och positiva händelser tas därför hellre med än negativa, berättar hen. Den externa konsulten är således den enda respondenten som explicit medger att företag vill kommunicera en positiv bild av sig själva.

Tidigare forskning visar att företag strävar efter att ge intressenter ett positivt intryck i VD-ordet. Detta fastslås bland annat i Jonälls (2009), Amernic och Craigs (2006) och Clatworthy och Jones (2003) studier. Trots detta uttrycker ingen av företagsrepresentanterna i denna studie att de vill ge ett positivt intryck när forskarna ställer frågor om intryck, vilket kan tyda på att IM inte utövas i praktiken. Däremot uttrycker den externa konsulten att företag vill kommunicera en så positiv bild som möjligt, vilket antyder att IM förekommer i praktiken. Det faktum att företagsrepresentanterna, till skillnad från den externa konsulten, inte uttrycker sig i linje med IM skulle kunna förklaras av att IM kan utövas omedvetet.

Forskare som tidigare studerat IM och VD-ordet är oeniga om huruvida IM är en medveten eller omedveten process och Hooghiemstra (2010) menar att det inte går att fastställa. En anledning till att det tidigare inte kunnat fastställas tror forskarna kan vara att analysenheterna i tidigare studier uteslutande har varit själva texten. I denna studie utgör istället författarna de huvudsakliga analysenheterna vilket möjliggör en analys av huruvida beteendet är medvetet eller omedvetet. Följande avsnitt syftar till att undersöka om det finns beteenden hos respondenterna som går i linje med IM.

#### 4.3.3 Riktat informationsurval

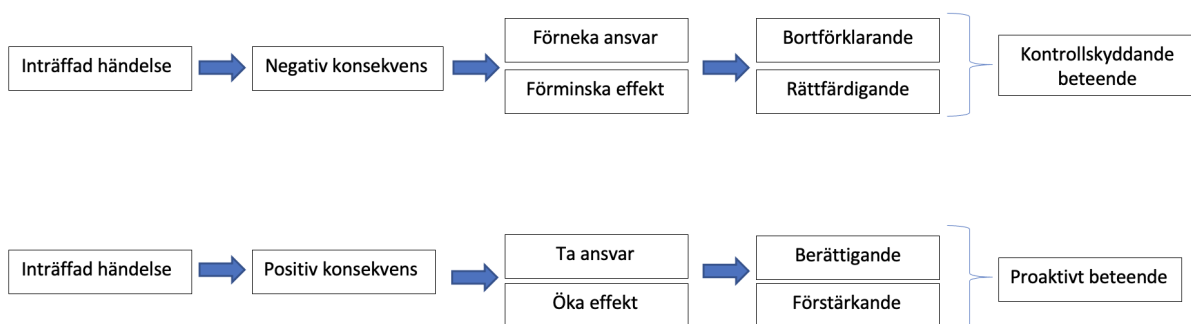
Kommunikationsansvarig på Alfa poängterar återkommande under intervjun att innehållet i deras VD-ord grundar sig i den beskrivning som bolaget vill ge läsaren om verksamheten. Mer specifikt beskriver hen innehållet som den information som företaget tycker är viktig och som företaget vill att läsaren ska komma ihåg om företaget. Kommunikationsansvarig på Alfa belyser vikten av att veta vem företaget skriver årsredovisningen för och att målgruppen bör vara snäv för att innehållet ska kunna anpassas till mottagaren. Hen beskriver VD-ordet som den primära platsen i en årsredovisning att kommunicera ut hur företaget själva tycker att året har varit. Kommunikationsansvarig på Alfa definierar VD-ordet som en prominent plats att sända ”väldigt tydliga budskap”. Likaså i intervjun med kommunikationsansvarig på Beta, återkommer viljan om att berätta saker för läsaren som en betydelsefull faktor till urvalet av innehåll i VD-ordet. Både kommunikationsansvarig på Alfa och Gamma samt den externa konsulten poängterar vikten av att ha målgruppen för VD-ordet i åtanke när texten skrivs.

På frågan om vilket intryck bolaget vill ge läsaren genom VD-ordet poängterar den externa konsulten att man ska utgå från målgruppen för årsredovisningen. “Liksom om man tänker på att det är investerare så är det ju att skapa en bild att detta är en attraktiv långsiktig aktie som det är värt att investera i”, säger konsulten. Den externa konsulten berättar att majoriteten av de årsredovisningar hen varit involverad i har haft investerarna som sin primära målgrupp och hen beskriver årsredovisningen som en kanal för att marknadsföra aktien. Precis som med alla kommunikations-aktiviteter, lägger hen till. Den externa konsulten berättar att en ytterligare målgrupp ibland kan vara anställda eller framtida anställda. Om så är fallet används VD-ordet som employer branding där budskapet ska vara att det är en attraktiv arbetsplats, fortsätter hen.

Företagsrepresentanterna betonar att det finns en vilja att berätta vissa saker för läsaren. VD-ordets målgrupp beskrivs som viktig att identifiera vid bedömningen av vilken information man vill kommunicera ut. Detta tyder på att framställningen av VD-ordet är en medveten process som syftar till att dela ”rätt” information med läsaren vilket indikerar att informationsurvalet skiljer sig beroende på vem mottagaren är. Att olika målgrupper resulterar i olika innehåll i VD-ordet understöds av den externa konsultens redogörelse. Hen exemplifierar investerare kontra anställda och belyser de olika syften med VD-ordet som respektive målgrupp medför. Detta synsätt på målgruppen antyder att företag på ett opportunistiskt sätt utnyttjar den informationsasymmetri som föreligger mellan företaget och dess intressenter, vilket går i linje med IM.

#### 4.3.4 Kontrollskyddande och proaktiva beteenden

Forskarna har kopplat ihop Tedeschis (1989) modell över IM-beteenden med Stanton, Stanton och Pires (2004) definitioner av IM-beteenden i syfte att identifiera sådana hos författarna till VD-ordet. Stanton, Stanton och Pires (2004) beskriver kontrollskyddande beteenden som åtgärder som vidtas i syfte att skydda en etablerad men hotad bild av företaget, till följd av en problematisk situation. Detta går i linje med Tedeschis (1989) bortförklarande och rättfärdigande åtgärder vid negativa utfall. Stanton, Stanton och Pires (2004) beskriver beteenden som syftar till att förbättra intrycket av ett företag som ett proaktivt beteende. Vid positiva utfall beskriver Tedeschi (1989) åtgärderna som berättigande och förstärkande vilka forskarna definierar som exempel på proaktiva beteenden.



Figur 3, Tedeschis (1989) modell över IM-beteenden sammankopplad med Stanton, Stanton och Pires (2004) definitioner av IM-beteenden.

#### 4.3.4.1 Kontrollskyddande beteenden

Forskarna identifierar ett *kontrollskyddande* beteende hos författarna beträffande deras förhållningssätt till hur de presenterar negativa händelser i VD-ordet. Vid genomläsning av företagens tre senaste VD-ord finner forskarna att man förklarar orsaken till negativa händelser i större utsträckning än för positiva händelser. Forskarna frågar respondenterna hur det kommer sig att det ser ut så.

Kommunikationsansvarig på Alfa menar att det inte finns någon baktanke med det och att det inte är ett beslut som föregås av en diskussion. Å andra sidan förklarar kommunikationsansvarig på Gamma att de positiva siffrorna ofta talar för sig själva medan negativa händelser ofta har en större förklaringsbörda. Som exempel berättar hen att Gamma behöver ge förklaringar till svängningar i företagets prestation på grund av att företaget arbetar med projektaffärer. "Det tror jag är ganska naturligt att man vill tala om för marknaden och ägarna att vi ser det här och det här gör vi åt det och det kommer bli bättre.", förklarar kommunikationsansvarig. Vidare berättar hen att "Vårt jobb är att leverera värde, i de områden vi inte levererar tillräckligt mycket värde måste vi förklara varför vi inte gör det." Däremot poängterar respondenten att hen anser att positiv utveckling borde förklaras lika mycket som negativ, även om så inte är fallet. Den externa konsulten medger också att det anses finnas ett större förklaringsbehov vid negativa händelser än positiva och att det negativa därför förklaras i högre utsträckning än det positiva. Hen poängterar dock att hen tycker att båda delar bör förklaras lika mycket, likt Gamma.

Kommunikationsansvarig på Beta förklarar att utmaningar och problem ska beskrivas lugnt och sansat i VD-ordet tillsammans med beskrivningar av vilka åtgärder och anpassningar som gjorts. Man vill visa på att bolaget hanterar utmaningarna "ganska väl". Slutligen uttrycker kommunikationsansvarig på Beta följande beträffande kvalitativ presentation av negativ utveckling:

*"Man får väl hitta en balans på något sätt, men det klart man vill lite beskriva, även fast det är tuffa situationer, så ändå ansatsen blir att man har hanterat dem väl, det går inte att skriva att allt gick åt helvete punkt. Man får på ett positivt sätt berätta vad du gjorde, givet den tuffa situationen."*

(Beta, intervju, 2021-11-24)

Negativ utveckling kan tänkas ha en negativ påverkan på företaget och enligt IM resultera i att läsarens etablerade bild av företaget blir hotad. För att skydda den hotade bilden av företaget förminskar man effekten av den negativa utvecklingen genom rättfärdigande åtgärder. Dessa utförs genom att företagen redogör för orsaker och vidtagna åtgärder för att förbättra situationen i syfte att trygga läsaren. Detta kan i linje med IM definieras som ett kontrollskyddande beteende.

Forskarna identifierar ett andra *kontrollskyddande* beteende hos författarna beträffande hur de förhåller sig till externa faktorer. På frågan om hur företag presenterar negativa händelser framför kommunikationsansvarig på Beta att hen tror att man sällan belyser problem kopplad till det enskilda bolaget. ”Du kör liksom inte din egen smutsvätt i de här kanalerna, utan det tar du i andra forum.” Hen menar att man endast lyfter redan kända externa problem samt att man undviker att lyfta interna problem.

Den externa konsulten tror att de negativa händelser som tas med i VD-ordet oftare är sådana som beror på externa faktorer än interna. Anledningen till detta menar hen är att det är enklare för företagen att skriva om det negativa som påverkar hela samhället än det som är företagsspecifikt och bottnar i att företaget gjort något fel. Som exempel lyfter hen pandemin som fått ta plats i många VD-ord senaste tiden och ofta använts som en ursäkt för negativ utveckling. ”Det handlar ju om att marknadsföra aktien och detta är en del utav det”, avslutar hen.

Empirin indikerar att företag i större utsträckning presenterar negativ utveckling som kan kopplas till externa faktorer än negativ utveckling som kan kopplas till interna. Detta går i linje med IM och ett kontrollskyddande beteende som tar sig till uttryck genom att företag förnekar sitt ansvar för den negativa utvecklingen. Den förnekande åtgärden innebär att den negativa utvecklingen bortförklaras med externa faktorer. Detta resultat går i linje med Clatworthy och Jones (2003) studie som fastslår att företag i större utsträckning skyller negativ utveckling på externa faktorer än på interna.

#### 4.3.4.2 Proaktiva beteenden

Ett första *proaktivt* beteende som identifieras hos författarna handlar om hur de förhåller sig till ämnet hållbarhet i VD-ordet. Hållbarhet är en återkommande del i företagens VD-ord och ett ämne som fått allt större utrymme över tid. Samtliga företag redogör för deras hållbarhetsarbete och vad de åstadkommit under räkenskapsåret ur ett hållbarhetsperspektiv.

“Hållbarhet har vuxit så himla mycket och du kan inte som VD inte prata om hållbarhet.”, framför Alfa. Kommunikationsansvarig på Gamma uttrycker att “det skulle bli jättekonstigt” om hållbarhet inte fanns med i VD-ordet. Kommunikationsansvarig på Beta framför att hållbarhet får ett all större utrymme för varje år och att det är något man måste förhålla sig till. Forskarna frågar den externa konsulten varför hen tror att de flesta företag har ett stycke om hållbarhet i VD-ordet och vad som skulle hända om det inte fanns med. Hen svarar att hållbarhet utgör en viktig komponent vid värdering av bolag idag, “...finns det inte med så är det många investerare som skulle höja på ögonbrynen...”.

Hållbarhet blir en allt viktigare samhällsfråga och hållbarhet är ett normativt positivt laddat ord. Med utgångspunkt i *figur 3* identifierar forskarna ett företags hållbarhetsarbete som en positiv inträffad händelse i form av att företaget blir mer hållbart. Det kan tänkas att avsnitten om hållbarhet i VD-orden är ett sätt att öka effekten av hållbarhetsarbetet gentemot intressenterna. Detta kan klassificeras som en förstärkande åtgärd och således ett proaktivt beteende. Denna förstärkande åtgärd kan vidare vara ett sätt att visa för intressenterna att företaget rättar sig efter oskrivna regler. Mot bakgrund av detta kan det tänkas att företag framhäver sitt hållbarhetsarbete i VD-ordet i syfte att skapa trovärdighet och vinna legitimitet, vilket går i linje med proaktivt beteende och IM.

Det andra *proaktiva* beteendet som identifieras hos författarna handlar om positiva händelser. När forskarna läste företagens VD-ord identifierades att positiv information, exempelvis ökad tillväxt, oftast presenteras kvantitativt med en konkret siffra. Detta klassificerar forskarna som ett proaktivt beteende genom att man förstärker den positiva informationen i syfte att öka effekten av denna. Siffrorna förstärker och framhäver de positiva effekterna. Negativ information, exempelvis minskad försäljning, presenterades sällan med en konkret siffra. Detta resultat bekräftar Brennan, Guillamon-Saorin och Pierces (2009) och Skinners (1994) studier som fastslår att bra nyheter huvudsakligen presenteras kvantitativt medan dåliga nyheter presenteras kvalitativt i VD-ordet.

Slutligen identifieras ett tredje *proaktivt* beteende som handlar om hur författarna väljer att disponera innehållet i VD-ordet. Kommunikationsansvarig på Gamma framför att den viktigaste informationen placeras först och sist med motiveringen att läsaren främst kommer ihåg dessa delar efter att ha läst en text. Vid genomläsning av Gammas senaste VD-ord identifieras att informationen i inledning och slut huvudsakligen är positiv. Den externa

konsulten beskriver det som en gyllene regel att placera den viktigaste informationen först och sist. Detta kan identifieras som ett proaktivt beteende hos Gamma genom att de förstärker den positiva informationen genom att placera den på ett fördelaktigt sätt. Detta går i linje med Boudt och Thewissens (2019) studie som med hjälp av IM fastslår att författare av VD-ord gör medvetna och strategiska val beträffande placeringen av positiva ord i syfte att göra så stort intryck som möjligt på läsaren. Den viktigaste informationen placeras först och sist med motiveringen att flest läser detta, samtidigt som VD-orden i stor utsträckning inleds och avslutas med positiv information. Gamma uttrycker inte explicit att den positiva informationen placeras där den når ut till flest, trots att så visar sig vara fallet vid genomläsning av Gammas VD-ord. Detta tyder på en omedveten process i framställningen av informationen som sänds ut till intressenterna.

#### 4.3.5 Avslutning - VD-ordets intryck

Inledningsvis indikerar empirin att IM inte utövas i praktiken eftersom respondenterna uttrycker att de inte aktivt försöker bidra med ett intryck med VD-ordet, vilket är motsatsen till vad tidigare studier kommit fram till. Tidigare studier har emellertid inte kunnat fastställa huruvida IM tar sig till uttryck medvetet eller omedvetet. Vid en djupare analys kan forskarna med hjälp av *figur 3* identifiera flertalet IM-beteenden hos företagen, vilket talar för IM:s praktiska existens. Forskarna har identifierat beteenden hos företagen som implicit indikerar att de vill kommunicera en så positiv bild som möjligt av sig själva, vilket går i linje med IM. Sammantaget så antyder empirin att företag har incitament att projicera en förskönad bild av företaget, exempelvis genom att på ett opportunistiskt sätt utnyttja den informationsasymmetri som föreligger mellan företaget och dess intressenter. Studiens resultat utgör således grund för att bekräfta Clatworthy och Jones (2003) studie om att IM finns i praktiken. Även Jonälls (2009) och Amernic och Craigs (2006) studier som visar att VD-ordet används som en kanal för att framställa en positiv bild av bolaget kan bekräftas. Det faktum att detta inte nämns av någon av respondenterna när forskarna frågar om intryck antyder att IM i praktiken kan ta sig till uttryck omedvetet.



## 5. Slutsats och diskussion

### 5.1 Slutsatser

#### **Hur ser skrivprocessen ut?**

Resultatet av denna studie visar att VD-ordet skrivprocess utgörs av en kollektiv prestation, med en huvudskribent och flera granskare. Denna huvudskribent är ofta någon annan än VD:n själv. Hur skrivprocesserna tar sig till uttryck kan förklaras med hjälp av följande kollektivt skrivande-aspekter: *tid, engagemang, kompetens* och *inflytande*.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att befintlig skrivteori inte utestutande kan förklara skrivstrategin bakom VD-ordet. Skrivstrategin för VD-ordet liknar *Group Single Author Writing*, det är huvudsakligen en som skriver det. I *Group Single Author Writing* granskas däremot inte dokumentet av andra innan det publiceras. Forskarna har därför börjat bygga en teoretisk strategi för det kollektiva skrivande av VD-ordet.

#### **Varför ser VD-ordet ut som det gör enligt författarna?**

VD-ordets textuella och visuella utseende kan vid applicering av inramningsteori förklaras av att författarna gör inramningar när VD-ordet författas. Studiens resultat visar att författarna tycker relativt lika i vad ett VD-ord ska innehålla och hur innehållet ska presenteras, vilket möjligtvis kan förklaras av att det har liknande tankemönster för hur man utformar VD-ordet. Inramningarna uppstår som ett resultat av branschtillhörighet, marknadens förväntningar, företagsidentitet samt VD:ns personlighet. Dessa inramningar kan förklara varför VD-ordet ser ut som det gör.

Slutligen visar studiens resultat att inramningsteori kan hjälpa till att förklara informationsurvalet i VD-ordet samt hur den presenteras, vilket tyder på att inramningsteori kan appliceras på VD-ordet. Denna studie kan således illustrera inramningsteorins praktiska betydelse.

#### **Vilket intryck vill författarna ge med VD-ordet?**

Företagsrepresentanterna uttrycker inte explicit att de försöker ge intressenter ett så positivt intryck som möjligt av företaget i VD-ordet. Däremot menar den externa konsulten, som har författat VD-ordet för ett flertal företag, att så är fallet. Forskarna identifierar beteenden hos

företagen som implicit indikerar att de vill kommunicera en så positiv bild som möjligt av sig själva, vilket går i linje med IM och bekräftar tidigare studier på ämnet. Vid positiva händelser vidtas åtgärder för att förstärka en önskad positiv bild av företaget gentemot intressenter. Vid negativa händelser vidtas bortförklarande och rättfärdigande åtgärder i syfte att skydda en etablerad men hotad bild av företaget. Det faktum att ingen av företagsrepresentanterna uttrycker att de vill kommunicera en positiv bild, trots att samtliga utövar IM-beteenden, indikerar att IM kan ta sig till uttryck omedvetet.

Sammanfattningsvis bekräftar resultatet tidigare studier av IM. Detta innebär att slutsatserna om IM:s praktiska existens visar sig vara likvärdiga oavsett om de huvudsakliga analysenheterna utgörs av texterna eller av författarna till dem.

## 5.2 Diskussion

### 5.2.1 Diskussion av studiens resultat

VD-ordet omfattas inte av några lagar eller regler vilket ger företag frihet att utforma texten som de vill. Detta innebär att företag själva styr över hur VD-ordet skrivs, vilken information som tas med samt vilket intryck de vill ge i texten. Mot bakgrund av detta visar studiens resultat en mindre varians än forskarna förväntat sig beträffande VD-ordets informationsurval och vilket intryck man vill ge med det. Författarnas förhållningssätt till VD-ordet visar sig likna varandra och skillnaderna är möjligtvis inte så mycket större än om texten hade varit reglerad. Att författarnas uppfattningar om VD-ordet är liknande tror forskarna kan förklaras av att det är institutionaliserat. Applicerade teorier i denna studie räcker således inte för att helt och hållet kunnat beskriva VD-ordets utformning.

Institutionell teori förklarar att organisationers handlingar styrs av andra organisationer vilket leder till att de blir mer homogena i sin utformning (Dimaggio & Powell, 1983). På grund av detta tenderar organisationer att efterlikna varandra över tid genom att inrätta processer och presentera sig utåt på snarlika sätt enligt Dimaggio och Powell (1983).

Att VD-ordet är institutionaliserat kan exemplifieras. Företagens VD-ord måste nästan innehålla minst ett avsnitt om hållbarhet, vilket respondenterna förklarar med att alla andra har det och att det därför hade varit konstigt att inte ha med det. I takt med att hållbarhet blir en allt viktigare fråga ägnas allt större utrymme åt hållbarhet i VD-ordet, vilket med tiden

resultat i en institutionalisering. Slutligen kan det tänkas att VD-ordets existens också är ett resultat av institutionalisering eftersom de allra flesta företag har med det i sin årsredovisning trots att det inte finns några lagstadgade krav på det. Sammanfattningsvis är oreglerad redovisning inte så frivillig trots allt.

### 5.2.2 Teoretiskt bidrag

Fem olika kollektiva skrivstrategier har växt fram ur tidigare forskning. VD-ordets skrivstrategi kan inte fullständigt beskrivas med hjälp av någon av dessa och befintlig skrivteori behöver således kompletteras. Skrivstrategin för VD-ordet liknar *group single author writing*, där det i huvudsak är en som skriver. Det som saknas i denna strategi är att det inte finns någon annan än skribenten själv som granskar dokumentet innan publicering. Skrivprocessen bakom VD-ordet utgör ett kunskapsgap i tidigare forskning. Forskarna bakom denna studie har därför börjat bygga en teoretisk strategi för det kollektiva skrivande av VD-ordet, vilken utgör studiens teoretiska bidrag.

Befintlig skrivteori beskriver kollektivt skrivande som mer tidskrävande än individuellt skrivande eftersom flera åsikter måste koordineras. Resultatet i denna studie visar att kollektivt skrivande kan nyttjas i motsatt syfte; att spara tid. Genom att utse någon annan än VD:n som huvudskribent kan VD:n lägga sin tid på andra arbetsuppgifter. Dessutom kan VD:n använda sig av kommunikationsexperten som är effektivare skrivare än hen själv och således kan texten skrivas under ett kortare tidsintervall. Mot bakgrund av detta kan studiens resultat bidra till att nyansera teori om kollektivt skrivande beträffande tidsaspekten.

### 5.2.3 Studiens begränsningar

Gällande urvalet av intervjupersoner kan man debattera om antalet respondenter var tillräckligt många för att få teoretisk mättnad och för att dra underbyggda slutsatser. För det första intervjuades endast en representant på respektive företag. För att få en mer trovärdig studie kunde forskarna ha intervjuat andra som är delaktiga i VD-ordets utformning på företagen. Nu har forskarna endast fått kommunikationsansvarigs bild och perspektiv på utformningen. Det kan tänkas att exempelvis VD:ns bild av utformningen skiljer sig från denna. Forskarna försökte få intervjuer med VD:s men utan framgång.

För det andra intervjuades endast fyra författare som representerade varsitt perspektiv. Studien hade förmodligen kunnat göras mer nyanserad med fler expertintervjuer och således flera fall. Det finns utan tvekan fler skrivprocesser och flera åsikter om vad VD-ordet ska innehålla samt om vilket intryck man vill skapa med VD-ordet än de som presenteras i denna studie. Sannolikt krävs ett större antal expertintervjuer för att uppnå full teoretisk mättnad. Viktigt att ha i åtanke är därför att studien är begränsad med hänvisning till dess omfattning. För att göra studien mer nyanserad, trots litet antal intervjuer, genomfördes en intervju med en extern konsult som skriver VD-ord för flera företag. Den externa konsulten är inte färgad av ett specifikt företag vilket forskarna tror kan reducera subjektiviteten i hans svar.

Slutligen kan det finnas motiv hos experterna att vinkla svaren och inte säga hela sanningen för att skydda sig själva och företaget. Tidigare studier visar att VD-ord främst försöker bidra till att ge positiva intryck, vilket ingen av experterna uttalade. Däremot säger konsulten, som inte representerar ett företag, att företag försöker generera en positiv bild av företaget i VD-ordet. Viktigt att ha i åtanke är därför att det kan finnas subjektiva skäl för företagsrepresentanterna att undanhålla viss information i sina intervjusvar.

#### 5.2.4 Förslag till vidare forskning

Resultaten i denna studie visar att VD:n inte skriver sitt ord själv, VD:n tar hjälp av andra och drar således nytta av det kollektiva skrivandet. Det hade varit intressant att med hjälp av en kvantitativ metodstrategi utforska hur ofta VD:n själv skriver sina egna ord i syfte att möjliggöra en generaliserbarhet. Det är inte möjligt att dra några generella slutsatser enbart med denna kvalitativa studie som grund. Om det skulle visa sig att vidare studier leder fram till en generaliserbarhet beträffande att VD-ordet inte skrivs av VD:s, kan det tänkas vara problematiskt att kalla texten för VD:ns ord, eftersom det kan bli vilseledande.

Vidare har denna studie endast undersökt författarnas perspektiv på VD-ordet, läsarens perspektiv har exempelvis inte beaktats. Med hjälp av en kvalitativ metodstrategi genom intervjuer kan det ytterligare forskas vidare på vad läsaren tror om skrivprocessen och om de tror att VD:n utformar det själv. Dessutom kan läsarna svara på varför de tror att dokumentet ser ut som det gör och vilket intryck de får av VD-ordet. Studier på detta kan vidare möjliggöra en jämförbarhet mellan författarens och läsarens uppfattningar och huruvida dessa harmoniserar eller inte.

# Källförteckning

Amernic, J. H. & Craig, R. (2006). *CEO-speak: the language of corporate leadership*. Montréal: McGill-Queen's University Press.

Bartlett, S. A. & Chandler, R. A. (1997). The Corporate Report And The Private Shareholder: Lee And Tweedie Twenty Years On, *The British Accounting Review*, 29(3), ss. 245–261. doi: [10.1006/bare.1996.0044](https://doi.org/10.1006/bare.1996.0044).

Beattie, V. & Jones, M. J. (2002). Measurement distortion of graphs in corporate reports: an experimental study, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), ss. 546–564. doi: [10.1108/09513570210440595](https://doi.org/10.1108/09513570210440595).

Beattie, V. (2014). Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: Issues, theory, methodology, methods and a research framework, *The British Accounting Review*, 46(2), ss. 111–134. doi: [10.1016/j.bar.2014.05.001](https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.05.001).

Bhana, N. (2009). The chairman's statements and annual reports: Are they reporting the same company performance to investors?, *Investment Analysts Journal*, 38(70), ss. 32–46. doi: [10.1080/10293523.2009.11082513](https://doi.org/10.1080/10293523.2009.11082513).

Boudt, K. & Thewissen, J. (2019). Jockeying for Position in CEO Letters: Impression Management and Sentiment Analytics, *Financial Management (Wiley-Blackwell)*, 48(1), ss. 77–115. doi: [10.1111/fima.12219](https://doi.org/10.1111/fima.12219).

Brennan, N. M., Guillamon-Saorin, E. & Pierce, A. (2009). Methodological Insights: Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(5), ss. 789–832. doi: [10.1108/09513570910966379](https://doi.org/10.1108/09513570910966379).

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Clatworthy, M. & Jones, M. J. (2003). Financial reporting of good news and bad news: Evidence from accounting narratives, *Accounting and Business Research*, 33(3), ss. 171–185. doi: [10.1080/00014788.2003.9729645](https://doi.org/10.1080/00014788.2003.9729645).

Colen, K. & Petelin, R. (2004). Challenges in collaborative writing in the contemporary corporation, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), ss. 136–145. doi: [10.1108/13563280410534339](https://doi.org/10.1108/13563280410534339).

Courtis, J. K. (2004). Colour as visual rhetoric in financial reporting, *Accounting Forum*, 28(3), ss. 265–281. doi: [10.1016/j.accfor.2004.07.003](https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.07.003).

Cross, G. A. (1990). A Bakhtinian Exploration of Factors Affecting the Collaborative Writing of an Executive Letter of an Annual Report, *Research in the Teaching of English*, 24(2), ss. 173–203.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2), ss. 147–160. doi: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101).

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm, *Journal of Communication*, 43(4), ss. 51–58. doi: [10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x).

Fladerer, M. P., Haslam, S. A., Steffens, N. K., & Frey, D. (2021). The Value of Speaking for “Us”: the Relationship Between CEOs’ Use of I- and We-Referencing Language and Subsequent Organizational Performance, *Journal of Business and Psychology*, 36(2), ss. 299–313. doi: [10.1007/s10869-019-09677-0](https://doi.org/10.1007/s10869-019-09677-0).

Flower, L. and Hayes, J. R. (1981). A Cognitive Process Theory of Writing, *College Composition and Communication*, 32(4), ss. 365–387. doi: [10.2307/356600](https://doi.org/10.2307/356600).

Goffman, E (1986). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.

Hines, R. D. (1988). Financial accounting: In communicating reality, we construct reality, *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), ss. 251–261. doi: [10.1016/0361-3682\(88\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90003-7).

Hoel, T. L. (1997) Innoverretta og utoverretta skriveforskning og skriveteorier. I: Evensen, L. S. & Hoel, T. L. (red.) *Skrive- teorier og skolepraksis*. Oslo: Cappelen akademisk, (s. 3–44)

Hooghiemstra, R. (2010). Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan, *The International Journal of Accounting*, 45, ss. 275–300. doi: [10.1016/j.intacc.2010.06.006](https://doi.org/10.1016/j.intacc.2010.06.006).

Jonäll, K. (2009). *Bilden av det goda företaget: text och siffror i VD-brev*. Göteborg: BAS.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47(2), pp. 263–291. doi: [10.2307/1914185](https://doi.org/10.2307/1914185).

Karreman, J., de Jong, M. and Hofmans, S. (2014). The Effects of Different Parts of the Annual Report on Potential Investors' Attitudes Towards the Company and on the Corporate Reputation, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), ss. 78–97. doi: [10.1109/TPC.2014.2311872](https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2311872).

Kohut, G. F. & Segars, A. H. (1992). The President's Letter to Stockholders: An Examination of Corporate Communication Strategy, *The Journal of Business Communication* (1973), 29(1), ss. 7–21. doi: [10.1177/002194369202900101](https://doi.org/10.1177/002194369202900101).

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.

Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model, *Psychological Bulletin*, 107(1), ss. 34–47. doi: [10.1037/0033-2909.107.1.34](https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34).

Lowry, P. B., Curtis, A. & Lowry, M. R. (2004). Building a Taxonomy and Nomenclature of Collaborative Writing to Improve Interdisciplinary Research and Practice, *The Journal of Business Communication* (1973), 41(1), ss. 66–99. doi: [10.1177/0021943603259363](https://doi.org/10.1177/0021943603259363).

Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2008). Kvalitativ innehållsanalys. I: Granskär, M. & Höglund-Nielsen (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur, (s.159- 173)

Merkel-Davies, D. & Brennan, N. (2007). Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives: Incremental information or impression management?, *Journal of Accounting Literature*, 26, ss. 116–194.

Merkel-Davies, D. M., Brennan, N. M. and McLeay, S. J. (2011). Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(3), ss. 315–344. doi: [10.1108/09513571111124036](https://doi.org/10.1108/09513571111124036).

Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the Optimism in CEO's Letters to Shareholders Sincere? Impression Management Versus Communicative Action During the Economic Crisis, *Journal of Business Ethics*, 124(1), ss. 19–34. doi: [10.1007/s10551-013-1855-3](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1855-3).

Rahm, H. & Sandell, N. (2016). Att legitimera priset på förvärvat företag Intertextuella förhållanden i goodwillformuleringar, *Sakprosa*, 8(3). doi: [10.5617/sakprosa.3614](https://doi.org/10.5617/sakprosa.3614).

Shehata, A. (2019). Journalistikens dagordningar och gestaltningar. I: Karlsson, M. & Strömbäck, J. (red.) *Handbok i journalistikforskning*. Lund: Studentlitteratur AB

Scheufele, Dietram A. (2000). Agenda-Setting, Priming, and Framing Revisited: Another Look at Cognitive Effects of Political Communication, *Mass Communication and Society*, 3(2&3), ss. 297–316. doi: [10.1207/S15327825MCS0323\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327825MCS0323_07).

SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Tillgänglig online: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554\\_sfs-1995-1554](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554)

Skinner, D. J. (1994). Why Firms Voluntarily Disclose Bad News, *Journal of Accounting Research*, 32(1), ss. 38–60. doi: [10.2307/2491386](https://doi.org/10.2307/2491386).

Stanton, P., Stanton, J. & Pires, G. (2004). Impressions of an annual report: an experimental study, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(1), ss. 57–69. doi: [10.1108/13563280410516500](https://doi.org/10.1108/13563280410516500).

Strömbäck, J. (2000). *Makt och medier: samspelet mellan medborgarna, medierna och de politiska makthavarna*. Lund: Studentlitteratur.

Strömbäck, J. (2009). *Makt, medier och samhälle: en introduktion till politisk kommunikation*. Upplaga 1. Stockholm: SNS förlag.

Tedeschi, J. T. (1981). Impression management theory and social psychological research, *Academic press*, ss. 1-38, Tillgänglig genom: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se>

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer. Tillgänglig online: [https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)  
[Hämtad 2021-12-12]



# Bilaga 1 - Intervjuguide till kommunikationsansvarig

## Inledande frågor:

1. Vem är du, vad har du för utbildning och arbetserfarenheter?
2. Hur länge har du jobbat på...?
3. Vad har du för roll och vilka arbetsuppgifter innefattar den?

## Skrivprocessen

1. Hur ser skrivprocessen ut bakom VD-ordet? Kan ni förklara från inledning till slut och steg för steg? (Vem gör vad, när, hur, varför)
2. Om det är flera bakom VD-ordets utformning, vem är ytterst ansvarig?
3. Om det är flera, varför är ni flera personer som är delaktiga?
4. Vem är det som främst skriver VD-ordet och vem är det som främst granskar VD-ordet?
5. Vilken roll spelar VD:n i processen? Skriver hen något själv? Eller översätts hens tankar till text av någon annan?
6. Hur mycket tid och resurser läggs ner årligen på VD-ordet?
7. VD-ordet är en frivillig del i årsredovisningen, varför väljer ni att ha med det?
8. Hämtar ni någon inspiration från föregående år eller från andra företag vid författandet av VD-ordet?
9. Hur ser samarbetet ut i processen?
10. Vad spelar styrelsen för roll i arbetet med VD-ordet?
11. Tar ni hjälp av någon extern part som tex en PR-byrå? Om ja, vad spelar den externa parten för roll i arbetet?
12. Hur ser maktförhållandet ut mellan alla delaktiga personer? Vems ord väger tyngst?
13. Hur tänker ni kring språk och ordval?

## Informationsurval

14. Hur sker urvalet av information? Vad väljer ni att lyfta fram? Varför? Vad är utgångspunkten?
15. Vilken typ av information väljer ni att inte ta med i VD-ordet? Varför?
16. Hur resonerar ni kring val av kvalitativ kontra kvantitativ presentation av information?

## Intryck

17. Vilket intryck tror du att ert VD-ord ger till intressenter?

18. Varför tror du att just det som står i ert VD-ord har fått ta plats där?
19. Vad anser du att VD-ordet fyller för funktion ur företagets perspektiv? Vad vill ni uppnå?
20. Vilken bild syftar VD-ordet till att förmedla till intressenterna?
21. Tror du att ni lyckas förmedla denna bild? Varför/varför inte?
22. Tror du att VD-ordet kan påverka intressenters uppfattning om företaget? Varför/varför inte?
23. Vill ni ge ett bra intryck/bra bild av företaget?

### **Utseende**

24. Hur resonerar ni kring det visuella?
25. Hur sker val av bild på VD:n?
26. Hur resonerar ni kring val av färg, rubrik, typsnitt?
27. Hur bestäms ordningsföljden på innehållet?
28. Varför väljer ni att placera VD-ordet i början av årsredovisningen?

## Bilaga 2 - Intervjuguide till den extern konsulten

### Inledande frågor

1. Vem är du vad har du för utbildning och erfarenheter?
2. Hur länge har du jobbat som konsult på din kommunikationsbyrå?
3. Vad har du för roll och vilka arbetsuppgifter innefattar den?

### Processen

1. Hur ser vanligtvis processen ut i ett företags framställning av VD-ordet och vad är din roll i processen? Kan du förklara inledning till slut och steg för steg. (Vem gör vad, när, hur, varför)
2. Skulle du säga att processen skiljer sig mycket mellan olika företag? Om ja, på vilket sätt?
3. Vem eller vilka utformar vanligtvis VD-ordet?
4. Om flera, vem är ytterst ansvarig?
5. Vilken funktion fyller du i ett företags process med att framställa VD-ordet?
6. Varför tror du att företag väljer att anlita dig?
7. Hur ser samarbetet ut mellan dig och företaget? Ansvarsfördelning?
8. Varför tror du att flera personer är delaktiga, trots att det heter VD:ns ord?
9. Vem är det som främst skriver VD-ordet och vem är det som främst granskar VD-ordet?
10. Vilken roll spelar VD:n i processen? Skriver hen något själv?
11. Hur mycket tid och resurser lägger du ner årligen på VD-ordet?
12. VD-ordet är en frivillig del i årsredovisningen, varför tror du att företag väljer att ha med det?
13. Hämtas någon inspiration från föregående år eller från andra företag vid författandet av VD-ordet?
14. Hur ser samarbetet ut i processen?
15. Vad spelar styrelsen för roll i arbetet med VD-ordet?
16. Är det vanligt att företaget tar hjälp av någon extern part som tex en PR-byrå? Eller av en konsult som dig? Om ja, varför tror du att man gör det? Vad fyller en extern part för funktion?
17. Hur ser maktförhållandet ut mellan alla delaktiga personer? Vems ord väger tyngst?
18. Hur resonerar du kring språk och ordval?

19. Har processen förändrats över tid? På vilket sätt?
20. Hur mycket tid och resurser ägnas åt VD-ordet? Mycket/lite i förhållande till andra delar i årsredovisningen?

### **Informationsurval**

21. Hur sker urvalet av information? Vad väljer du/företagen att lyfta fram? Varför? Vad är utgångspunkten?
22. Vilken typ av information tror du att företag väljer att inte ta med i VD-ordet? Varför?
23. Vad tycker du är viktigt att ha med i VD-ordet? Varför?
24. Vad tycker du inte bör vara med i VD-ordet? Varför?
25. Hur resonerar du/företag kring val av kvalitativ kontra kvantitativ presentation av information?

### **Intryck**

26. Tror du att intressenters uppfattning av företaget kan påverkas av VD-ordet?
27. Varför tror du att just det som står i ett VD-ord har fått ta plats där?
28. VD-ordet är en frivillig del av årsredovisningen - varför tror du att företag väljer att ha med den?
29. Vad anser du att VD-ordet fyller för funktion ur företagets perspektiv? Vad vill företagen uppnå?
30. Vad tror du företag strävar efter att förmedla genom VD-ordet? Vad vill man ge för intryck?
31. Tror du att företagen lyckas förmedla den bild de strävar efter? Varför/varför inte?
32. VD-ordet är en av årsredovisningens mest lästa delar - varför tror du att det är så?
33. Vill företag lyfta fram positiv information framför negativ information?

### **Utseende**

34. Hur resonerar du/företagen kring det visuella?
35. Hur sker val av bild på VD:n?
36. Hur resonerar man kring val av färg, rubrik, typsnitt?
37. Hur bestäms ordningsföljden på innehållet?
38. Tror du att ordföljden har någon betydelse?

## Bilaga 3 - Respektive respondents skrivprocess i detalj

### Alfa

1. VD:n gör ett första utkast med förra årets VD-ord som mall och främst kvartalsrapporterna som informationskälla. VD:n bestämmer själv vad hen vill lyfta fram för information, strukturerar dessa ideer och skriver ned dem. VD-ordsprocessen inleds i mitten på december och fortgår löpande till hela årsredovisningen lämnas in.
2. CFO, kommunikationsansvarig och ekonomichef granskar och skriver feedback på det första utkastet. De alla föreslår ändringar som VD:n kan välja att lyssna på eller inte, hen bestämmer själv om åsikterna är relevanta. De olika områdescheferna sitter på olika detaljkunskaper och ger feedback på sina områden. Om förändringarna inte är i VD:ns tycke genomförs ingen ändring av utkastet.
3. All inkommen feedback skickas tillbaka till VD som VD:n har följdfrågor på. Därför skickas dokumentet fram och tillbaka 2-3 gånger i en iterativ process mellan VD och de som har gett feedback. VD:n ändrar det hen vill av den feedback hen får.
4. Ett final draft har nu producerats där texten är lik en slutprodukt men dokumentet är ett enkelt Word-dokument utan färg och bilder..
5. Därefter formas VD-ordet i val av bilder och typsnitt efter en grafisk manual Alfa använder. VD:n har mycket synpunkter på färg och form, men det är en process som värker fram. Utöver den grafiska manual Alfa använder anlitar företaget en extern kommunikationsbyrå som kommer med åsikter. Byrån anställs på grund av att personerna kommer utifrån och vågar utmana VD:n, de vågar säga om något är fult, exempelvis om VD-bilden inte passar med resten av dokumentet. Åsikterna från den externa byrån diskuteras därefter mellan VD och kommunikationsansvarig på Alfa.
6. Efter att VD-ordet börjar likna en slutgiltig produkt kommer styrelsen med åsikter. Om det är något styrelsen brukar ha synpunkter på i framvagnen är det just VD-ordet. Styrelsen besitter friska ögon och kommer med ett utifrånperspektiv på det hela och ger främst detaljerade synpunkter på ordval och formuleringar. Synpunkterna är främst smådetaljer och kan handla om att skriva att verksamheten har gått "bra" eller "våldigt bra". Styrelsens kommentarer har en större påverkan på VD-ordet än vad affärsområdescheferna har på grund av deras maktposition.
7. Sista ändringarna genomförs av VD:n med styrelsen åsikter i åtanke.

8. Alfas årsredovisning utlämnas även på engelska, i detta steg översätts det svenska VD-ordet till engelska.
9. En sista korrekturläsning genomförs av VD:n. Hen granskar dokumentet sist eftersom det är hen som är ytterst ansvarig och personen som signerar dokumentet.
10. Klart.

## **Beta**

1. VD:n gör ett informellt utkast som skrivs ihop under en veckas tid i mitten på januari. I utkastet finns ofta stavfel och andra felaktigheter som korrigeras i senare skede. VD:n utgår från tidigare års VD-ord och i viss utsträckning från kvartalsrapporterna.
2. Kommunikationsansvarig och VD för en kortare dialog om utkastets innehåll.
3. Kommunikationsansvarig skapar en färdig produkt av VD:ns utkast genom att anpassa språk och stil så att det passar i en årsredovisning. Den färdiga produkten blir två sidor lång och tar cirka en vecka att producera.
4. En kortare diskussion mellan kommunikationsansvarig, VD och CFO genomförs där VD:n och CFO uttrycker sina eventuella åsikter om den färdiga produkten. VD:n har vanligtvis inte så mycket att anmärka på. Vid synpunkter gäller det huvudsakligen detaljer som exempelvis ordval och meningsbyggnad.
5. Styrelsens har väldigt sällan några åsikter på VD-ordet, de fokuserar på andra delar av årsredovisningen.
6. De hyr in en extern byrå för att arbeta med bild, form, och font.
7. Översättning till engelska.
8. En sista korrekturläsning och sista justeringar genomförs av kommunikationsansvarig.
9. VD:n signerar.
10. Klart

## **Gamma**

1. På Gamma skriver kommunikationsansvarig det mesta själv. När processen inleds tänker hen ut vad hen vill ha med i VD-ordet och genomför en disposition med de olika delarna med kvartalsrapporterna för året som inspiration. Processen inleds i slutet av november efter att Q3 är rapporterat.

2. Kommunikationsansvarig genomför en eller flera intervjuer med VD:n för att komplettera sin text, från intervjun kan man fånga upp citat och ytterligare innehåll. Under intervjun utgår man från en intervjuguide med ungefär följande frågor: (vad vill du säga, vad tycker du, vad vill vi få fram för budskap kring det här året, har det varit ett bra år?).
3. Ett första utkast skrivs ihop av kommunikationsansvarig. Dispositionen från steg 1 sammanflätas med intervjun i steg 2 och ett första utkast produceras.
4. Det första utkastet genomgår flera korrekturvändor med VD:n. Vändorna är relativt informella till en början, men blir mer och mer formella ju längre tiden går. I vändorna diskuteras det om innehåll och formuleringar.
5. VD:n tar hem texten över jul och läser igenom och kommer med sista ytterligare åsikter.
6. Därefter skickas VD-ordet till olika affärsområdeschefer och CFO som får läsa och tycka till. Deras synpunkter arbetas in i en första vända.
7. Avslutningsvis går dokumentet till styrelsen. Det brukar ske när man har resultatet framme, så att de får hela paketet. Brukar vara i slutet på januari /början på februari. De kan ha synpunkter på allt möjligt, exempelvis om man lyft fram något för mycket eller för lite, om man talar för lite eller för mycket om en affär.
8. En extern konsultfirma tar fram den grafiska profilen utifrån Gamma:s varumärkesidentitet.
9. Översättning till engelska.
10. VD:n genomför sista korrekturläsningen och signerar dokumentet.
11. Klart

## **Den externa konsulten**

1. Till en början hör ett företag av sig till kommunikationsbyrån för att få hjälp med sitt VD-ord.
2. Kommunikationsbyrån (oftast 2 konsulter/projekt) för en intern dialog om vad VD-ordet ska innehålla och tar inspiration från respektive företags kvartalsrapporter. I rapporterna kan det uttalas om ett större förvärv, en större större avyttring, en större order eller en ny strategi som de vill lyfta fram. Detta sker ofta mitten på januari till

slutet av februari. Strukturen utgår ofta från tidigare års VD-ord om inte företaget vill komma med en större förändring.

3. Därefter hålls ett möte med representanter från företaget och konsulter från byrån som ansvarar för årsredovisningen. Företagsrepresentanterna är vanligtvis VD, CFO, informationschef och eventuellt ytterligare någon person. Under mötet förklarar företaget hur VD-ordet ska vara, vad är syftet med det och vad byrån ska få fram. I detta steg sätts också en tidsplan.
4. Kommunikationsbyrån intervjuar VD:n därefter, max en timme. Inför intervjun har VD:n förberett sig väl vad hen vill säga i sitt VD-ord och brukar komma med övergripande punkter som ska vara med och så presenterar hen det
5. Byrån transkriberar intervjun och skriver sedan ett förslag på ett VD-ord.
6. Förslaget skickas till VD.
7. VD kommer med feedback.
8. Den externa konsulten implementerar feedback i texten.
9. Den externa konsulten alternativt formgivare lägger till bild och form.
10. Översättning till engelska
11. Styrelse får granska.
12. VD får granska och signera
13. Klart