

Hur man bygger en kommunikationsfunktion för tillväxt

Insikter från ledande europeiska scale-ups inom tech

FEBRUARI 2021



diplomat
communications

Ett flertal unga, digitala och disruptiva affärsmodeller har på kort tid gått från idé till framgångsrika internationella koncerner. De har förändrat hur vi förflyttar oss, kommunicerar med varandra, driver opinion, handlar, betalar, söker vård och tar del av underhållning. I Sverige, i Europa och runtom i världen utmanar de strukturer, regleringar och affärsmodeller i stor skala.

Gemensamt för dessa bolag är att de byggt skalbara produkter, tjänster och användarupplevelser som omdefinierat sina marknader. Samtidigt har det inte saknats utmaningar längs vägen. Att leda och bygga snabbväxande och gränsöverskridande verksamheter kräver stor omsorg om ledarskap, kultur, rekrytering, marknadsföring, interna processer och struktur. Disruptiva och snabbväxande affärsmodeller kommer också med en egen uppsättning utmaningar i förhållande till samhället i stort, i form av kritisk opinion och regleringstryck.

Vad kan andra företag lära sig av deras erfarenheter utifrån ett kommunikationsperspektiv? Hur har företagen tänkt, agerat och navigerat i arbetet med att bygga upp kommunikationsfunktionen från grunden? Vilka strukturer, färdigheter och prioriteringar har varit avgörande för att stödja den snabba tillväxten och att parera utmaningar och risker längs vägen?

Diplomat Communications har under hösten 2020 genomfört djupintervjuer med kommunikationschefer i åtta europeiska snabbväxande techbolag som alla grundats de senaste 20 åren. Bolagen har:

- ♦ Mellan några hundra och tiotusentals anställda.
- ♦ En värdering på mellan några miljarder kronor och flera hundra miljarder kronor.
- ♦ Olika typer av ägande: privat, börsnoterat eller uppköpt av en större koncern.
- ♦ Vuxit organiskt, genom förvärv eller både och.

Bland bolagen som medverkat finns bland andra Klarna, Delivery Hero, Stillfront och Tink. Några av bolagen som medverkat i studien har valt att vara anonyma.

Strukturer och värderingar som säkerställer *tempo* och *flexibilitet*

Snabbt växande verksamheter kräver strukturer och processer som ger möjlighet till högt tempo och som på kort tid kan anpassas efter nya situationer. Det gäller även prioriteringar, arbetssätt och kultur i kommunikationsfunktionen.

Små högpresterande team som får saker gjorda

Bolagen i studien har på olika sätt byggt upp sina organisationer på ett sätt som avspeglar de förväntningarna på snabbhet och effektivitet. Kommunikationsteamerna på huvudkontoret är ofta förhållandevis små och består av högpresterande individer vars fokus och kultur är att "få saker gjorda", från strategi och beslut till kommunikation. Team för creative, formgivning och digitala kanaler, är ofta en del av eller nära knutna till kommunikationsteamet.

Korta ledtider och stort mandat för kommunikationschefen

I de flesta bolagen fäster ledning och styrelse stor vikt vid kommunikationens betydelse för bolagets värde och tillväxtpotentialer. Att ledning och styrelse är aktivt engagerade minskar ledtiderna. Särskilt i bolag där grundarna fortfarande jobbar aktivt i verksamheten. Det är också vanligt att kommunikationscheferna har ett omfattande mandat att fatta beslut och agera på egen hand i frågor som kommer upp.

Kommunikationen är till stor del integrerad i ledarskapet

Flera av bolagen vittnar också om att kommunikation är en väldigt integrerad del av ledarskapet internt. I flera fall finns inga kommunikationsansvariga ute på de lokala marknaderna. Landscheferna förväntas istället ta ett stort ansvar för kommunikationsfrågorna, vilket innebär ett omfattande arbete med att utbilda lokala chefer i kommunikations- och talesmannarollen. Ofta kompletteras den interna organisationen med byråer ute på de olika marknaderna.

Informationsflödet ofta informellt

Flera av bolagen kompletterar regelbundna avstämningsmöten med ett omfattande informellt informationsflöde, såväl med ledningsgruppen som med andra interna funktioner såsom marketing och legal. I korridorerna på arbetsplatsen och genom chatt via exempelvis Slack.

Flera vittnar också om att det är en utmaning både för kommunikationsfunktionen och andra medarbetare när organisationen växer och behöver ett större inslag av hierarkier och formella avstämningspunkter.

"Jag har ett nära samarbete med det kreativa teamet och deras designers."

"Det känns ibland som jag varit i stort sett överallt på det här företaget. Det stämmer inte helt och hållet men det är troligen väldigt få delar av verksamheten jag inte varit inblandad i."

"Vi har nått en storlek där fördelarna med en hierarkisk struktur överväger nackdelarna."



Tydlig förankring i *purpose* och affärsdrivande agenda

De flesta bolagen i studien vittnar om en påtaglig och stark koppling mellan kommunikationen och verksamhetens övergripande purpose, syfte. Det genomsyrar prioriteringarna för huvudbudskapen, teman för kommunikationen samt i hanteringen av eventuella issues.

| "Vi pratar om vårt purpose hela tiden. Det är allt."

| "Vårt purpose, även om vi inte kallar det så, genomsyrar det mesta av vår operativa och externa kommunikation."

| "Våra medarbetare brinner verkligen för bolagets purpose, förändringsmaskinen vi är och vad vi kan bidra till."

Kommunikationen nära kopplad till marknadsteam och affärsplan

Flera personer i studien beskriver hur kommunikationsfunktionen är uppbyggd utifrån tillväxtagendan och förväntas vara affärsdrivande. Kommunikationschefen rapporterar ofta till en marknadschef i ledningen och har i några fall även streckade linjer till marknadschefer på de olika marknaderna.

Kommunikationsinsatserna prioriteras generellt utifrån det värde de tillför i att bygga varumärke, attrahera nya kunder samt att hantera problem och hinder för tillväxt.

De flesta kommunikationscheferna vittnar om en väldigt nära koppling till företagets strategiarbete, och de "trattar ned" de strategiska prioriteringarna till kommunikationsstrategi och insatser.

Det kan handla om att nå ut med thought leadership-inriktat content för att bygga varumärke och kännedom på utvalda tillväxtmarknader. Men även om att sätta upp en omfattande kanalstrategi för hantering av issues av olika dignitet, i olika kanaler och med olika talespersoner. En av personerna beskriver proaktiv och reaktiv issueshantering som en väldigt stor del av arbetet, även om "ingen tackar dig för kriserna som inte hände".

Internkommunikation generellt lägre prioritet – men växande

Kommunikation som inte har samma direkta koppling till det affärsdrivande har inte heller samma prioritet hos kommunikationsfunktionen. Flera av bolagen vittnar exempelvis om att internkommunikation växer i betydelse, särskilt i och med Covid-19-krisen, men i många fall drivs det fortfarande av HR-funktionen.

Företagens hållbarhetsarbete ligger generellt nära kommunikationsfunktionen och flera av kommunikationscheferna i studien har även hållbarhet i sin rollbeskrivning.



Datadrivna utvärderingar och insikter kring kommunikationsinsatser – en delad bild

Generellt styrs många av bolagen i studien med utgångspunkt i datadrivna analyser och tester. Det är dock väldigt olika hur det tar sig uttryck i kommunikationsarbetet och i vissa fall kan det handla om en krock i perspektiven mellan kommunikationsfunktionen och andra delar av organisationen.

”Scale-ups attraherar folk som ofta bara har varit på scale-ups tidigare. Det är en värld som rör sig ganska snabbt, vilket tenderar att skapa en situation av ”funkar inte det här, då ska vi göra såhär, hur kan vi göra det bättre?”. Det ligger ett ansvar hos kommunikation att utbilda internt. Att man måste bygga förtroende över lång tid för att exempelvis få in en artikel i Financial Times. Det kan ta många månader. Jag tror på att sätta en tydlig plan och att ha självförtroendet att stå fast vid den. Inte ständigt tänka nya koncept, ny kommunikation, ny reklam och ny annonsering.”

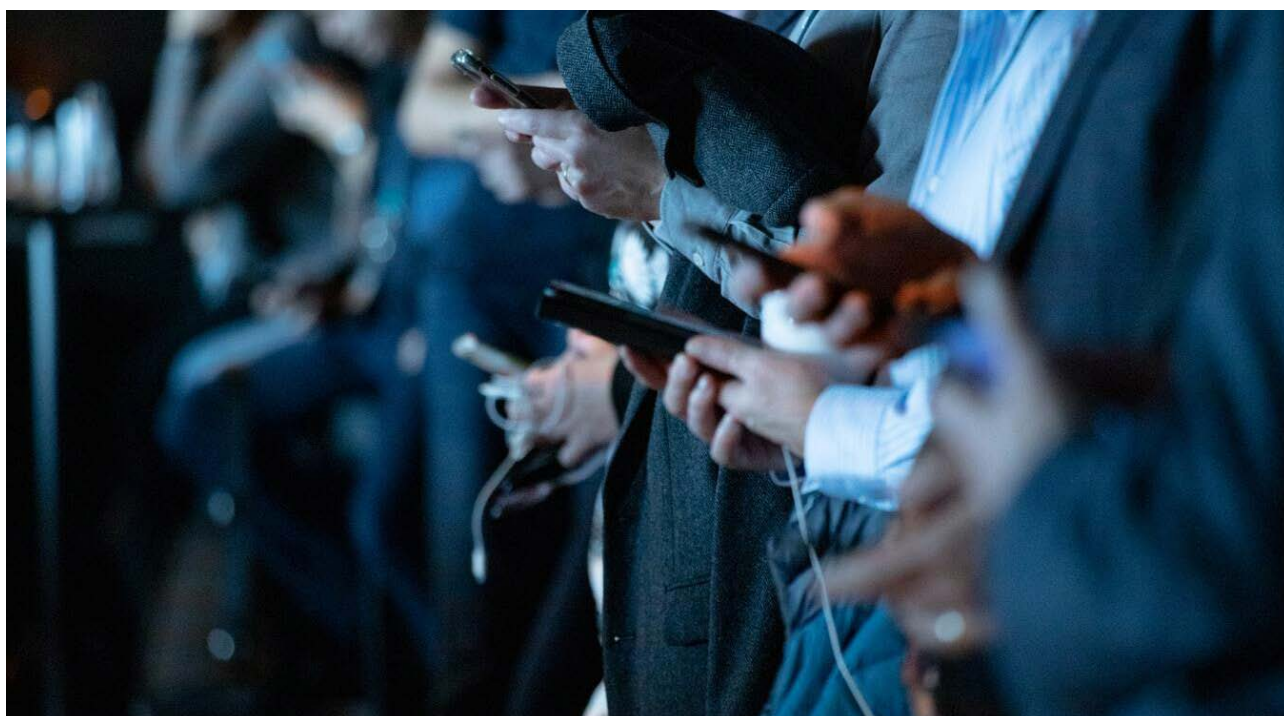
Datadrivet arbetssätt betydligt mer framträdande internt och för marknadskommunikation än för PR mot redaktionella medier

Uppföljning och utvärdering av synlighet i traditionella redaktionella medier är generellt begränsad till följd av svårigheterna att göra det på ett strukturerat sätt.

”Verktygen är för trubbiga och det kräver genomgående en kvalitativ bedömning av varje artikel som är svårt att kvantifiera.”

På andra områden är det datadrivna arbetssättet mer påtagligt hos flera. Exempelvis för internkommunikation där ett av bolagen berättar om regelbundna *pulsmätningar* för att sondera hur medarbetarna uppfattar och upplever olika beslut.

”Vi har data på varenda större intern kommunikationsinsats vi har. Vi lägger mycket tid på det, pulsmäter allt vi gör. Det handlar om att sondera hur medarbetarna uppfattar och ser på framtiden, på vår vision, strategi och ledning. Det är väldigt viktigt för oss. Men ibland kan man känna att det inte går att göra allt. Det är ju inte alltid ett affärsbeslut är helt uppskattat.”





På marknadssidan är den datadrivna uppföljningen också långt utvecklad med utvecklade mål och verktyg för att mäta engagement för det innehåll som publiceras i exempelvis sociala medier. Mätmetoder som nämns är antal klick och potentiell räckvidd.

Delad bild av målsättningar och måluppföljning för kommunikation

Att sätta kvantitativa mål för kommunikationsarbetet har kommit olika långt i samtliga bolag i studien. Några beskriver det som hopplöst att sätta kvantitativa mål för kommunikationen.

”Jag tror att vi aldrig har klarat oss ända fram till en årsutvärdering där målen vi satt upp fortfarande är relevanta.”

”Jag skulle verkligen vilja vara mer datadriven, men upplever att det är väldigt svårt att mäta vårt anseende på ett bra sätt.”

”Det går alltid att mäta redaktionellt utrymme men det externa relationsbyggandet är viktigare. Kvalitativa nyanser förvinner också lätt i kvantitativ utvärdering.”

Fokus ligger i stället på att följa upp verksamhetens utveckling i stort samt på aktiviteter för kommunikationen.

”Ledningsgruppen mäts på bolagets generella utveckling. Vi har inte KPI:er som är satta till vår kommunikation. Däremot så har vi väldigt tydliga mål om vad vi ska utföra och det är en tydlig dialog om vad vi ska åstadkomma under ett år.”

”Det blir alltid en framgång för mig om vi får en bra artikel i media, men det är ingen KPI vi har satt upp.”

Ett av de större bolagen i undersökningen berättar dock om ett långtgående arbete för att identifiera värdefulla sätt att mäta genomslag och framgång. Det handlar exempelvis om KPI:er och OKR:er kopplat till andelen av artiklarna i redaktionella medier där företagets huvudbudskap framgår. Viktigast är att målen håller över tid.

Repetition, repetition, repetition är underskattat

Flera av bolagen ger uttryck för en insikt om att det är väldigt svårt att nå fram till sina målgrupper med budskap om verksamheten. Tid och uppmärksamhet blir väldigt begränsat när kommunikationen sker genom flöden som snabbt scrollas igenom. Vikten av att fokusera på ett litet antal huvudbudskap och att upprepa dem om och om igen är därför större än någonsin.

”Det är underskattat hur mycket som handlar om att repetera, repetera, repetera. Kärnan i det vi vill nå ut med måste vara igenkännbar för alla målgrupper. Erfarenheten är också att det också kan ta väldigt lång tid innan ett budskap kring exempelvis en förändringsprocess i bolagets affär sätter sig bland externa intressenter som media. Givet detta blir det också viktigt med långsiktiga mål som bolaget kan ha i ett par år.”

Bred uppsättning egna kanaler för olika syften – innehållet i fokus

Flera bolag i studien arbetar med en stor uppsättning kommunikationskanaler för olika syften och med olika avsändare.



Flera bolag har lyckats profilera talespersoner i egna kanaler, i frågor där den egna berättelsen har svårt att nå ut via media. En del bolag försöker bygga thought leadership kring bredare samhällsfrågor kopplade till sin bransch. Det sker genom rapporter och vinklar för de olika marknaderna. Överlag finns en ambition om att kunna bredda sig och inte endast tala om exempelvis finansiella rapporter från bolaget i media. Det finns en medvetenhet om att det krävs ett långsiktigt arbete med medierelationerna och att bygga synlighet i många olika kanaler.

”Vi är aktiva som deltagare och talare på seminarier, vi är med i många podcasts, och vi jobbar intensivt med branschmedier globalt.”

Bloggar och podcasts – växande format med flera fördelar

Bloggar växer i betydelse – ett format som ger utrymme för längre texter och grafik för intresserade läsare. Ett mellanting mellan korta nyheter och formella pressmeddelanden. Podcasts beskrivs också som användbara för fördjupning eftersom det är ett av få format där man får mer än bara några minuter med lyssnaren. Proaktiv PR och inlägg kring relevanta insikter på LinkedIn används i en del fall för att skapa räckvidd och driva synlighet.

”Förtjänad media är definitivt en prio för vår externa kommunikation. Egna kanaler är nästan på samma nivå för att det är de kanaler som våra medarbetare interagerar mest med och såklart även inför aktieägare och andra. De är också inne på LinkedIn varje dag. Det måste uppdateras.”

Innehållet viktigare än formatet

Bolagen vittnar om att innehållet är betydligt viktigare än formatet. Många har också ett försprång som thought leaders genom den stora mängd data de har tillgång till.

”Vi har haft väldigt volatil kommunikation och jag tycker det är viktigt att vi får ett mer jämnt flöde. I samband med det så har vi satsat mycket på en positionering inom thought leadership. Vi kan inte bara vänta på att något ska hända, kommunicera kring det och sedan vara tysta.”

Slack fortsatt vanligast verktyg för internkommunikation – men internt tryck att testa nytt

Internt användas ofta kanaler och verktyg som Slack och Zoom för dialog och möten.

”Slack är en jätteviktig del. Det finns en lokal slack för varje del av organisationen. Varje dag så går jag in och kollar, vad har hänt? Det är fortfarande på en nivå där det är hanterbart. Funkar det när vi växer och blir ännu större? Kan det fortsätta på det här sättet och fungera så väl som det gör? Just nu är jag i kontroll och har nästintill koll på det mesta som sker i de här nätverken och grupperna.”

Ett bolag kommenterar att det finns ett tryck internt på att prova nya kanaler och verktyg.

”Vi behöver sköta mycket digitalt så är det ju otroligt viktigt när vi väljer kanaler och verktyg att de ligger i framkant. Ofta använder vi det senaste, och det är såklart inte alltid bra. Mycket kan vara nyhetens behag. Men det finns ett tryck från tech-teamen som köper in våra verktyg. De trycker på att vi ska ha det senaste och bästa, men det blir ju lätt utdaterat.”

Värderingsdriven kultur och engagerade medarbetare skapar utmaningar och möjligheter

En del bolag i undersökningen berättar om starkt värderingsdrivna kulturer och hur det underlättar för tillväxt och engagemang. Samtidigt sätter det en förväntansbild på ställningstaganden även i värderingsfrågor som ligger utanför organisationen.

Om en ledning uppfattas agera fel eller för lite i omvärldsfrågor som engagerar medarbetarna kan det slå tillbaka. Företagets publika reaktion (eller brist på reaktion) på samhällsfrågor såsom Black Lives Matter (BLM), klimatet samt HBTQ har i vissa fall lett till interna diskussioner.

Några av bolagen beskriver vikten av att hitta balansen mellan gräsrotsinitiativ och central styrning internt. Hur mycket ska man som ledning lägga sig i engagemanget bland medarbetare? Genom att uppmuntra eller omvandla till policy? Ett av bolagen beskriver det som en ständig fråga som avgörs från fall till fall.

”Vi brinner jättemycket för mångfald och jobbar stenhårt med de frågorna. Vi har tidigare fokuserat väldigt mycket på kvinnor i branschen. Vi hanterade BLM bra internt och det har vi fått väldigt positiv respons för. Vi fokuserar generellt på frågor kring etnicitet, jämställdhet och HBTQ.”

”Många internt tyckte att vi borde ha tagit tydligare ställning för BLM. Det är ständigt en avvägning vilka frågor vi ska engagera oss i och inte som bolag betraktat. Vi försöker välja frågor som vi redan jobbar med eller kan tänka oss att börja jobba långsiktigt med innan vi tar ställning.”



Frågor om studien eller Diplomat Communications erbjudanden?

Kontakta **Kristian Stålberg**, director, kristian.stalberg@diplomatcom.com, +46 (0)72 018 05 93

Kristian har de senaste åren arbetat med strategisk kommunikationsrådgivning åt svenska och europeiska scale-ups inom ett flertal sektorer. Han har arbetat med kommunikationsfrågor i mer än 15 år och har en MSc i företagsekonomi och nationalekonomi och en BA i medie- och kommunikationsvetenskap, båda från Stockholms Universitet.



diplomat
communications