

## Noteringar från IR-excellence den 13 maj 2009

### Tema: Hur navigerar vi rätt i krisen – hur kommunicerar vi på ett förtroendefullt sätt?

#### *Inbjudna:*

Claus Sonberg, Informationsdirektör på SAS  
Sture Stölen, IR-ansvarig på SAS  
Rodney Alfvén, Chefsanalytiker på Cheuvreux  
Pontus Herin, Journalist på Veckans Affärer  
Moderator: Lennart Ekdahl

SAS informationsdirektör, Claus Sonberg och IR-ansvarig, Sture Stölen berättade om de kommunikativa utmaningar som SAS ställts inför i finanskrisen kölvatten.

SAS hade behov av att ta in nytt kapital från marknaden i början av 2009 – och det behövdes ett rejält kapitaltillskott på 6 miljarder kronor för att säkerställa SAS framtid. Emissionen offentliggjordes den 3 februari 2009 och prissättningen sattes den 12 mars 2009.

#### Kommunikativa utmaningar inför transaktionen

- **Finanskrisen** - SAS nyemission skulle genomföras under väldigt svåra marknadsförhållanden vintern/våren 2009 – värsta finanskrisen sedan 30-talet.
- **Emissionens storlek** - I förhållande till marknadsvärdet uppgick emissionen till 166% - helt utan motstycke i marknaden!
- **Många ute i samma ärende** - Flera andra stora transaktioner i marknaden under samma period – att skapa ”attention” hos investerare.
- **Historiska resultat siffror** - SAS har uppvisat ett mycket volatilt resultat - vissa år har SAS uppvisat mycket goda resultat - som sedan förbytts till lika stora förluster. Även under år som varit makroekonomiskt starka har SAS visat upp dåliga resultat. SAS kan dessutom inte visa upp stabila vinstmarginaler.
- **Höga affärsrisker** - Starkt exponerad och prispressad bransch.
- **Det tunga statliga ägandet** - Totalt 50% (Svenska staten 21,4%, Danska staten 14,3% och Norska staten 14,3%) och därtill konkurrenslagstiftningen.
- **Höga kostnader** - För höga kostnader i förhållande till konkurrenterna.
- **Hantering av fackföreningarna** – Problem med fackföreningar och strejker. Antalet berörda fackföreningar var många – 39 stycken!

## Kommunikationsstrategi för transaktionen

- Budskapen till marknaden – Den underliggande kärnverksamheten är frisk och har uppvisat bättre resultat.
- Kommunicera en vinnande strategi.
- Faktadriven och transparent argumentation.
- Mycket engagerad CEO.
- Lägga mycket tid på dialogen med ägarna.
- Intern kommunikation!
- Samlat och engagerat alla 39 fackföreningarna tidigt i processen.

## Utfall

- Emissionen garanterades av de tre staterna samt banker.
- Transaktionen övertecknades med 24,2%.
- Genombrott i de fackliga relationerna.

## Kommentarer, diskussion & frågeställningar

- Rodney Alvéen: SAS har mycket skickligt positionerat sig som ett "krisbolag – man vet vilka risker man investerar i".
- Pontus Herin: SAS är bra på att prata om sina konkurrenter – de är ett föredöme.
- Claes Sonberg: Min främsta uppgift är att balansera kommunikationen mellan olika intressenter – det finns olika intressen exempelvis investerares och medarbetarnas – kostnadsbesparingar vs motivationsskapande budskap.
- Claus Sonberg: Det är alltid IR som styr vad som ska kommuniceras. Informationen mot kapitalmarknaden blir vägledande.
- Rodney Alvéen: De flesta bolag tenderar att redovisa en del kostnader som engångskostnader (extraordinära). Dessa är oftast en del av den löpande verksamheten och borde därför ingå i det redovisade resultatet. Engångsintäkter redovisas oftare som intäkter från den löpande verksamheten. Investerare köper på basis av redovisat resultat".
- Claus Sonberg: En lärdom från processen var att version 17 av pressreleasen inte var bättre än version 9.
- Rodney Alvéen: Behovet av information ökar i dåliga tider. Man måste ha allmänhetens respekt.

- Rodney Alvéen: Man kan inte underskatta kommunikationen, speciellt för ett noterat företag.
- Rodney Alvéen: Lägre efterfrågan på att VD ska uttala sig det senaste året. Det råder ett stort förtroendegap mellan VD och investerare. Därför har intresset att träffa VD minskat.
- Claus Sonberg: Kommunikatörerna måste bli mer professionella och tuffa i ledningsgruppen. Kommunikationen måste bli mer faktabaserad.