

# RELATIONSSTRATEGI 09

## UDVIKLING AF STRATEGISKE RELATIONER GENNEM INTEGRERET KOMMUNIKATION

ANALYSE AF ORGANISATIONERS KOMMUNIKATIONSTRATEGI • GODE RÅD  
OM RELATIONSSTRATEGIER • RELATIONSSTRATEGI OG SOCIALE MEDIER •  
FORANKRING OG EJERSKAB AF RELATIONSSTRATEGIER

SEPTEMBER 2009

bysted

# bysted

## Indholdsfortegnelse

Relationsstrategi – bare et nyt buzzword?.....	3
Forord og introduktion til rapporten	
Analyse af kommunikationsstrategi.....	6
Artikel af kommunikationspraktikant Stine Wind-Hansen	
Relationsstrategi involverer interesser i virksomhedens kommunikation og branding.....	10
Artikel af kommunikationsrådgiver Martin Lund og Lars Sandstrøm	
10 gode grunde til at få en effektiv relationsstrategi .....	15
Artikel af kommunikationsrådgiver Mikkel Bechshøft, Bysted	
Forankring og ejerskab er alfa og omega .....	19
Artikel af PR- og kommunikationsrådgiver Nikolina Olsen-Rule	
Sociale medier og relationsstrategi.....	21
Interview med chef for kommunikation Morten Gade. Artikel af PR- og kommunikationsrådgiver Nikolina Olsen-Rule	
Om Bysted og relationsstrategi .....	25

RELATIONSSTRATEGI 09. Bysted, september 2009

Yderligere information om udvikling og anvendelse af relationsstrategi kan fås hos  
Kommunikationsrådgiver Lars Sandstrøm på telefon 3916 2897 og email: lsa@bysted.dk

# bysted

## Relationsstrategi – bare et nyt buzzword?

Bysted lancerer i dag en ny strategimodel for udvikling af organisationers interne og eksterne relationer. Modellen kalder vi for Relationsstrategi.

Det er dog ikke kun navnet på modellen, der er ny. Vi håber også med de nye metoder og værktøjer til udvikling af integrerede relationsstrategier at kunne bidrage til en fornyet debat om, hvordan organisationer udvikler og anvender strategier, der har til formål at styrke en organisationens legitimitet og brand.

Gennem analyse og samarbejde med virksomheder kan vi hos Bysted se, at mange organisationer udvikler strategier, der lander i støvsamlende ringbind og skuffer, og sjældent bliver anvendt som et konkret værktøj til at definere og prioritere kommunikations- og markedsføringsopgaver. Meget kommunikation og mange relationer udvikles reaktivt og taktisk, og er sjældent udtryk for en skarp prioritering med basis i organisationens forretningsudvikling. Det vil vi gerne være med til at udfordre.

I dag udvikles og udføres kommunikation, der påvirker organisationens relationer og brand, fra mange personer og grupper - både internt og eksternt. Imidlertid er det typisk en organisations ledelse eller kommunikationsafdeling, der alene udstikker politikker og retningslinier for relationsarbejdet. Det sker eksempelvis i form af værdisæt, kommunikationsstrategier, brandguides, sprogpolitikker og designmanualer.

Samtidig er vores oplevelse, at meget relationsudvikling sker uden om de strategiske og ledelsesmæssige *reguleringer* – designmanualer overtrædes, kommunikationsstrategier kendes eller følges ikke, sprogpolitikker glemmes, etc. Mange organisationer bruger eksempelvis mange kræfter på at skabe *alignment* mellem hovedkontorets kommunikation på den ene side og divisioners, afdelingers og datterselskabers kommunikation og markedsføring på den anden – og mange mislykkedes.

Men relationsudvikling er ikke kun en intern, afsenderrettet disciplin. Organisationers grænser er i højere og højere grad flydende, og interessenter kræver indsigt og involvering i den udvikling og de dispositioner, som organisationen foretager. Ikke mindst udviklingen af sociale medier og nye digitale måder at mødes og skabe netværk har skubbet organisationerne mod større åbenhed og transparens – og mod et behov for også at kunne inddrage eksterne interessenter i udviklingen af en relationsplatform.

# bysted

Relationsstrategi er ikke et magisk trylleord, som løser enhver organisations kommunikationsdilemmaer. Men med lanceringen håber vi at kunne introducere en model samt nogle værktøjer og metoder, der giver virksomheder bedre muligheder for at udvikle en forståelig, enkel og operationel strategi for udvikling af interne og eksterne relationer.

## INDHOLD I RAPPORTEN

I denne rapport giver vi nogle forskellige vinkler på elementer i arbejdet med en relationsstrategi.

Den følgende artikel resumerer og perspektiverer resultaterne af en analyse af større organisationers udvikling og anvendelse af kommunikationsstrategier. Analysen slår fast, at mange organisationer udvikler kommunikationsstrategier, der sjældent er særligt operationelle, og ofte ikke forankret hos ledelse og i forretningsstrategien.

Så følger en artikel med et bud på 10 gode grunde til at få en effektiv relationsstrategi. Her finder den kommunikationsansvarlige således sin business case for, hvorfor det skaber værdi for organisationer og interessenter at gennemføre en proces for udvikling af en relationsstrategi.

Dernæst følger en artikel, der introducerer begrebet relationsstrategi, samt processen og de værktøjer, der ligger til grund.

En væsentlig del af mange organisationers relationsudvikling er drevet af sociale medier og netværk. Derfor indeholder rapporten også et interview med Morten Gade, der er chef for kommunikation hos Bysted. Han fortæller om udviklingen af de nye kommunikationsformer og den betydning, de har for organisationers relationsskabelse.

Vi håber rapporten er med til i organisationer at sætte gang i diskussioner og processer, der fører til mere gennemskuelige, operationelle og målbare strategier for relationsudvikling.

Kommunikationsrådgiver Lars Sandstrøm, Bysted,  
den 24. september 2009

# RELATIONSSTRATEGI

## BEHOV FOR EN NY TILGANG

**BYSTED HAR UDVIKLET EN NY METODE OG NYE VÆRKTØJER TIL AT IMPLEMENTERE EN STRATEGI FOR ORGANISATIONERS SAMLEDE KOMMUNIKATION, WEB OG MARKEDSFØRING**

STRATEGISK KOMMUNIKATION OG MARKEDSFØRING HAR ALDRIG VÆRET VIGTIGERE FOR DANSKE VIRKSOMHEDER, ORGANISATIONER OG KOMMUNER, OG VERDEN OMKRING OS FORANDRER SIG SOM ALDRIG FØR. DET STILLER KRAV TIL, AT NYE KOMMUNIKATIONSVÆRKTØJER TAGES I BRUG.

DERFOR HAR BYSTED UDVIKLET DEN NYE METODE RELATIONSSTRATEGI, SOM TAGER UDGANGSPUNKT I EN RÆKKE AF DE UDFORDRINGER, VIRKSOMHEDER STÅR I, NÅR DE SKAL UDVIKLE OG UDMØNTE STRATEGIER FOR INTERN OG EKSTERN KOMMUNIKATION. BYSTED KAN HJÆLPE MED AT UDARBEJDE EN RELATIONSSTRATEGI Gennem processer, der involverer organisationens interesser, og forankrer strategien i konkrete, prioriterede projekter. processen er typisk bygget op om en række workshops, der tjener til at definere bl.a. mål og succeskriterier, interesseroller, risici og kanaler.

# bysted

ANALYSE AF KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER:

## Kommunikationsstrategier samler støv i danske virksomheder

De fleste danske virksomheder og organisationer prioriterer arbejdet med at udvikle en forretningsorienteret kommunikationsstrategi. Men typisk er strategien ikke operationel, og får sjældent konkret betydning og liv for de kommunikatører, der rundt om i organisationen skal udmønte strategiens ambitiøse hensigter.

Af kommunikationspraktikant Stine Wind-Hansen, Bysted

I forbindelse med konceptudviklingen af relationsstrategi-begrebet har Bysted gennemført en online survey, der belyser virksomhedernes arbejde med udvikling og implementering af kommunikationsstrategier. Undersøgelsen blev gennemført blandt primært større virksomheder og organisationer, heriblandt var lidt over halvdelen børsnoterede virksomheder. Cirka 120 kommunikationsansvarlige blev bedt om at udfylde online survey'en med i alt 15 spørgsmål, hvoraf 41 deltog i analysen.

### **Kommunikationsstrategi er prioriteret**

Alle deltagerne på nær tre kunne tilslutte sig udsagnet om, at det er vigtigt at have en kommunikationsstrategi. På den baggrund er det måske overraskende, at kun to tredjedel af virksomhederne kunne svare ja til spørgsmålet om, at de rent faktisk havde en nedskrevet kommunikationsstrategi. Yderligere nogle få virksomheder kunne svare ja til, at de havde en kommunikationsstrategi, som dog ikke var nedskrevet.

To tredjedele af virksomhederne sagde, at en kommunikationsstrategi i deres virksomhed har en levetid på mere end to år. Om det skyldes, at kommunikationsstrategien udvikles med det mål for øje, at den skal kunne række flere år frem i tiden, eller om kommunikationsafdelingerne rammes af knappe ressourcer, som udskyder strategiprocesen, kan vi dog ikke aflæse af analysen.

### **Strategi til for hele organisationen**

Virksomhederne havde mulighed for, ud fra en skala fra 1-6 at vægte vigtigheden af forskellige udsagn i forhold til, hvad deres kommunikationsstrategi skal kunne. Der var i spørgsmålet ingen sondring mellem, hvad man ønsker sig af strategien, og hvad den reelt gør.

# bysted

80 procent af kommunikationscheferne prioriterede, at strategien skulle forbedre virksomhedens image og tjene til, at strategien skulle kunne få hold på budskaber og målgrupper. Over 90 procent var enige om, at kommunikationsstrategien skulle skabe sammenhæng mellem kommunikationsindsatsen og forretningsstrategien. Ligeledes anså 85 procent det for vigtigt, at kommunikationen bidrog til at lokalisere, hvor virksomhedens største udfordringer lå.

En kommunikationsstrategi skal med andre ord kunne andet og mere end at beskæftige sig med kommunikation. Ud fra disse perspektiver synes det at være opfattelsen, at en kommunikationsstrategi er en generel handlingsplan, som bør forankres i hele organisationen – en pointe, der yderligere bakkes op i forhold til den måde, strategien bliver udviklet på.

Undersøgelsen viste nemlig, at det generelt er kommunikationsafdelingen, der udvikler kommunikationsstrategien. Det sker dog i samarbejde med flere andre afdelinger, fx HR-, markedsførings-, IR- og økonomiafdelingen, ligesom også direktionen af samtlige virksomheder blev listet som tæt samarbejdspartner på strategjudviklingen.

## **Forankring er et fremmedord**

Problemet for virksomhederne ligger som regel ikke i at udvikle en strategi. Det vanskelige kommer tilsyneladende, når strategien er udviklet og skal bruges aktivt. Kun enkelte virksomheder gav nemlig udtryk for, at det vanskelige lå i at udvikle strategien. Derimod gav knap halvdelen udtryk for, at implementeringen var den største udfordring, mens en lige så stor andel anså effektmålingen som det største problem.

Går man videre til at se på, hvilke konkrete forhindringer, der ligger i at udarbejde og efterleve en kommunikationsstrategi anføres mangel på ressourcer som den væsentligste begrundelse. Ligeledes er det et problem for mange at få løftet opgaven i "samlet flok".

En af grundene til, at det kan være svært at aktivere alle i gennemførelsen af strategien, kan være mangel på en fastlagt procedure. Over to tredjedele brugte ikke en fastlagt metode, som fx Balanced Scorecard, i forbindelse med deres strategi. Og blandt dem, der angav at have en fastlagt metode, er bl.a. "tænke-sig-om-metoden" og flere internt udviklede metoder.

## **Vanskeligt at måle**

Det er bemærkelsesværdigt, at en tredjedel af virksomhederne ikke måler effekten af deres strategi. Virksomhederne begrundede bl.a. det med, at det er for vanskeligt, fordi strategierne ofte ikke indeholder egentlige, målbare punkter. Og så naturligvis mangel på ressourcer – men også erfaring med at gennemføre målinger.

# bysted

Med mulighed for at give flere svar har to tredjedele angivet, at en kommunikationsstrategi er en succes, når den leverer synlige resultater. En tredjedel har angivet at kommunikationsstrategien er vellykket når den er et aktivt, fælles værktøj i virksomheden. Og endelig har cirka halvdelen svaret, at strategien er en succes, når kommunikationen bliver professionaliseret.

## **Mest til internt brug**

Til sidst har virksomhederne svaret på, om strategien publiceres eksternt. Det gør den kun for en femtedels vedkommende. De resterende 80 procent anser med forskellige begrundelser kommunikationsstrategien for at være et internt arbejdsværktøj.

.....

## Analyseresultaterne kort

Undersøgelsen viser, at kommunikationsstrategien har en høj, og også stigende prioritet hos de adspurgte virksomheder. Der er store forventninger til, hvad kommunikationsstrategien skal kunne. En af vanskelighederne med at opfylde forventningerne er imidlertid, at kommunikationsindsatsen og ressourceanvendelsen, ikke mindst i denne tid, er genstand for nøje prioriteringer.

Virksomhederne finder, at kommunikationsspørgsmål bør være en integreret del af virksomhedens strategiske ledelsesfunktion. Men undersøgelsen udtrykker samtidig en betydelig usikkerhed om den faktiske implementering af strategien, og en endnu større usikkerhed om, hvorledes man foretager en hensigtsmæssig måling af indsatsen. Klare retninglinjer for både udvikling, implementering og effektmåling synes derfor at være efterspurgt hos mange virksomheder.

# ANALYSE & MÅLING

## MÅLINGER FØR OG EFTER UDMØNTNINGEN AF EN RELATIONSSTRATEGI

BYSTED GENNEMFØRER INTERESSENTANALYSER I FORBINDELSE MED STRATEGIARBEJDET, ANALYSEN KAN FX HAVE FOKUS PÅ AT DEFINERE AKTUELLE KOMMUNIKATIONSUDFORDRINGER, INTERESSENTERS HOLDNINGER TIL KOMMUNIKATION, BUDSKABER, KONCEPTER OG MEDIER, ORGANISATIONENS POSITIONERING, BRANDGAPS MV.

ANALYSEN SKAL GØRE DET MULIGT AT SKABE EN STRATEGI, DER MØDER KONKRETE UDFORDRINGER OG UDNYTTER AKTUELLE MULIGHEDER I MARKEDET. SAMTIDIG SKAL MÅLINGER I DRIFTSFASEN EVALUERE OM MÅLENE NÅS OG STRATEGIEN OPFYLDES. BYSTED GENNEMFØRER OGSÅ EFFEKTMÅLINGER AF SPECIFIKKE KAMPAGNER OG TILTAG.

# bysted

## NY KOMMUNIKATIONSMODEL

Relationsstrategi involverer interessenterne i virksomhedernes kommunikation og branding

Mange virksomheder udvikler separate strategier for kommunikation, PR, branding, intern kommunikation og web. Men udmøntningen af strategierne påvirkes i stigende grad af interessenter, der deltager som medudviklere og -producenter af en levende omverdenskommunikation. Der er behov for en ny integrerende model, der adresserer virksomhedernes kommunikative virkelighed – en relationsstrategi.

Af kommunikationsrådgiver Lars Sandstrøm og kommunikationsrådgiver Martin Lund. Begge Bysted.

Organisationer, grupper og enkeltpersoner indgår i dag i netværk på tværs af en enkelt virksomheds struktur og organisation, og kommunikerer og udvikler forretningsmæssige relationer. Ikke mindst udviklingen af sociale netværk og communities har for alvor sat turbo på en udvikling, der påvirker virksomheders strategier - såvel på det forretningsmæssige plan som for udviklingen og udmøntningen af bæredygtige strategier for kommunikation og branding.

Hvor mange virksomheder hidtil har kunnet udvikle strategier i lukkede, interne processer, er det efterhånden blevet evident for virksomhederne, at strategier og planer ikke skaber værdi uden at være udviklet i en eller anden form for integration og koordination med de interessenter, der skal leve af og med den kommunikation, som virksomhederne gennemfører.

En bæredygtig, holdbar strategi skal ikke bare give mening for virksomhedens kommunikationsafdeling. Ledelse og andre afdelinger med kommunikationsopgaver er også væsentlige medspillere i strategiudformningen, og eksternt skal strategien kunne "valideres" ved at afspejle de kommunikationsscenarier, som virksomheder kan befinde sig i på det længere sigt. En relationsstrategi og processen med at udvikle denne er her en ny metode til at skabe et integreret system for en flerdimensionel, reflektiv kommunikation – et system, der skaber forbindelse med intern og eksternt kommunikation, online og offline, kommunikation og forretning.

# bysted

## **Opgør med brandingmodeller**

Den nye model er et endeligt opgør med de traditionelle brandingmodeller, hvor alt kunne sættes på formel, og et brand i koncept og udformning var ensrettet, konsistent og formuleret med ét budskab – gentaget igen og igen, og...

Relationsstrategien fordrer, at kommunikation og branding er en refleksiv, foranderlig proces, som ikke skal eller kan forudsiges ned til mindste detalje - eller fastlægges en gang for alle af en virksomheds kommunikationsafdeling. Det gælder, selv om strategien er nok så gennemtænkt og nøje udviklet, og forankringen i ledelse og organisation er orkestreret til punkt og prikke. Relationsstrategien tager udspring i, at interne og eksterne omverdener forandrer sig med en hidtil uset kraft, og at interessenterne i dag har værktøjer til at påvirke og deltage i udviklingen af en virksomheds brand og i en aktiv kommunikation af virksomhedens værdier.

Relationsstrategien er imidlertid ikke et alt-tilpassende bløddyr uden rygrad. Den indeholder både en række faste principper for effektiv kommunikation, klare mål og succeskriterier, definition af interessentroller, beskrivelse af kommunikationsprojekter og –værktøjer, koncepter og temaer for kommunikation og markedsføring, samt en plan for måder at måle resultater og værdi af relationsudviklingen.

## **Involvering er nøgleord**

Det kan forekomme at være et tungt apparat at komme i gang med udviklingen af en relationsstrategi. Og for de virksomheder, som hverken er vant til at arbejde med strategier for kommunikation, web, markedsføring eller PR er det da også en rigtig konklusion. Men for mange andre virksomheder vil relationsstrategien være en åbenbaring, da strategien og processen med at udvikle den vil være et samlende forum for alle relationsbaserede strategier, services, værdier, afdelinger og medarbejdere – og udmøntes i et dokument og en model, der erstatter og samler alle kommunikationsorienterede strategier.

En anden bekymring kan gå på, om involveringen af kunder, brugere, forbrugere og andre interessenter ikke er en fordyrende og besværlig faktor i udviklingen af en relationsstrategi. Det korte svar er "nej". Det lidt længere svar er, at interessenterne alligevel involveres og involverer sig - med eller uden virksomhedens aktive "accept". Derfor bør virksomhederne i strategiprocesen udnytte den interesse, positiv som negativ, interessenterne allerede udviser. Derudover vil en interessent-involverende strategiproces også være med til at sikre realitet i udviklingen af strategien samt genkendelse og (en vis) stabilitet i udmøntningen af strategien.

## **Den netværksbaserede virksomhed**

En væsentlig årsag til at skulle tage springet fra en klassisk strategi for kommunikation eller web til den moderne relationsstrategi skal da også findes i den altomfavnende udvikling af web, sociale medier og digitale tjenester. Virksomheder er, om de vil det eller ej, eksponeret for kritik, debat, omtale, chat og blogging i et omfang, der overgår de flestes forstand. Det gælder, hvad enten det

# bysted

er virksomheden, som eksponeres på officielle eller uofficielle websites, om det er grupper og debatter, der opstår i og omkring virksomheden og dens medarbejdere, eller om det er medarbejdere og "tilhængere" af virksomheden og dens produkter, der omtaler og diskuterer virksomheden og produkterne - eller eksponerer sig selv som medarbejder i en virksomhed. Alle former og hybrider af disse er mulige, og mange helt uden for virksomhedens traditionelle kontrol og strategiske styring.

Relationsstrategien vil derfor også være et forum for at diskutere, definere og beslutte, hvor og hvordan virksomheden ønsker at være til stede og agere på de sociale medier og digitale platforme. Hvor al strategi for online kommunikation tidligere har koncentreret sig om virksomhedens egne webløsninger - primært internet og intranet - så fordrer relationsstrategien, at alle platforme tænkes ind i strategien, og at der træffes nogle klare valg for, hvor virksomheden ønsker at eksponere sig og deltage aktivt i dialogen med sine interessenter.

## So ein ding...oder

Nogle virksomheder vil nok sige, at relationsstrategien allerede er en realitet i deres organisation. Kommunikation og markedsføring koordineres, online og offline spiller sammen, strategien nyder genklang i direktionen, og effekt måles og evalueres. Erfaringen er dog, at det er virkeligheden de færreste steder. Silo-organisering, manglende koordination, usammenhængende eller manglende strategier er hverdag, og virksomhederne famler med dag-til-dag driftsopgaver, som sjældent er til debat, men forankret i tradition og "sådan-gør-vi-her"-vaner. Virksomheder har i stigende grad behov for at få systematiseret interessentrelationerne.

.....

## Relationsstrategi – en model til integreret kommunikation

En vellykket relationsstrategi kan eksempelvis udvikles gennem følgende syv trin:

1. Gennemfør en analyse af virksomhedens interessenter for at kortlægge kommunikationsudfordringer og relationsmuligheder.
2. Etablér en projektgruppe med nøglepersoner fra afdelinger med kommunikationsopgaver, fx kommunikation, marketing, HR, salg, F&U og IT.
3. Udvikl strategien, område for område, gennem workshops i projektgruppen.
4. Involver interessenterne gennem testpaneler eller fokusgrupper, hvor koncepter, tekster og identitetslementer diskuteres og afprøves.
5. Sørg for at strategien afspejler fokus i forretningsstrategien. Og anvend fx samme ledelsesstyringsmodel (fx balanced scorecard) som topledelse til at systematisere mål og succeskriterier (indikatorer).
6. Udvælg relations-ambassadører til internt at udbrede kendskab og forståelse for relationsstrategien.

# bysted

7. Følg op på relationsstrategien gennem målinger af resultater og effekt – og tilpas strategien gennem halvårlige audits.

## Hvad er en relationsstrategi?

En relationsstrategi integrerer en virksomheds interne og eksterne kommunikation på tværs af afdelinger, kommunikationsformer, platforme og medier. Den inviterer til og involverer interessenterne i dialog og netværksdannelse og indeholder guidelines og metoder til effektiv interaktion med en organisationens interessenter. Målet er at udvikle flerdimensionelle, refleksive relationer, der er forankret i forretningsstrategien – og som skaber værdi for både virksomhed og interessenter.

# PROCES & VÆRKTØJER

## UDVIKLING AF RELATIONSSTRATEGI Gennem en kreativ og involverende proces

EN STRATEGIPROCES KAN VÆRE BÅDE ET KORTERE ELLER LÆNGERE FORLØB, DER HAR TIL FORMÅL AT SKABE EN RELATIONSSTRATEGI, DER ER FORANKRET I ORGANISATIONENS STRATEGI OG LEDELSE, OG BLANDT DE MEDARBEJDERE, DER SKAL REALISERE STRATEGIEN,

TYPISK ER PROCESSEN BYGGET OP OM EN RÆKKE WORKSHOPS, DER TJENER TIL AT DEFINERE ELEMENTER I STRATEGIEN. BYSTED HAR UDVIKLET EN RÆKKE VÆRKTØJER OG ØVELSER, DER HJÆLPER MED AT GØRE STRATEGIEN LEVENDE OG TIL ET VIGTIGT ARBEJDSREDSKAB I HVERDAGEN. SELVE STRATEGIDOKUMENTET INDEHOLDER DELS EN PLATFORM FOR RELATIONSUDVIKLING, DER BESKRIVER MÅL OG SUCCESKRITERIER, VÆRDIER FOR RELATIONER OG DIALOG, INTERESSENER OG BUDSKABER, OG DELS EN OPERATIONEL HANDLEPLAN MED PRIORITERING AF INDSATSER, KANALER OG MEDIER, SAMT RESSOURCER OG MÅLING.

# bysted

## Ti gode grunde til at udvikle en effektiv relationsstrategi

At udvikle en effektiv relationsstrategi kræver engagement, prioriterede ressourcer og inddragelse af medarbejdere på tværs af organisationen. Opgaven kan ved første øjekast virke uoverskuelig og få mangt en kommunikationschef til at give op på forhånd. Men kommer man først gennem processen, er belønningen stor. Her er ti gode grunde til, hvorfor arbejdet med at udvikle en effektiv relationsstrategi bør være din topprioritet i 2010.

Af Mikkel Bechshøft, kommunikationsrådgiver i Bysted A/S

### 1. Taler ledelsens sprog

En effektiv relationsstrategi taler ledelsens sprog. Den viser tydeligt, at kommunikationsarbejdet er tæt integreret med organisationens overordnede forretningsstrategi, og hvordan kommunikationen understøtter kerneforretningen. Relationsstrategien sætter tal på indsatsen, opstiller konkrete mål og gør arbejdet målbart. Det er essentielt for at få kommunikation forankret i topledelsen – hvor det hører hjemme.

### 2. Kortlægger alle relevante interessenter

En helt central del af strategiarbejdet er at kortlægge alle organisationens relevante interessenter. Mange organisationer arbejder med interessentanalyser, men kun meget få får det fylde udbytte af dem. Integreret i relationsstrategien er interessentanalysen en nøglekomponent, som er et uundværligt værktøj til at påvirke organisationens interne og eksterne gate keepers så effektivt og målrettet som muligt.

### 3. Styrker de eksterne relationer

Når kommunikation og markedsføring, online og offline, flyder sammen og konvergerer, så kommer gamle strategier til kort. Interessenterne taler sammen på kryds og tværs via sociale medier, communities og blogs, og de forventer at blive spurgt, hørt og inddraget i organisationens arbejde. Ved at udvikle en relationsstrategi får organisationen essentiel indsigt i nye kommunikationsformer, kanaler og interessent-netværk. Relationsstrategien giver et 360-graders perspektiv på de eksterne relationer, og gør det muligt at differentiere kommunikationen i langt højere grad uden at miste sammenhæng og overblik. På den måde gøres kommu-

# bysted

nikationen mere relevant for de enkelte interessenter og derigennem styrkes relationen.

## **4. Identificerer potentielle risici**

Når organisationen arbejder relationsstrategisk, er der om muligt endnu større behov for at være opmærksom på, hvilke potentielt dårlige historier der flourer blandt interessenterne. Ved at arbejde med risikoanalyser og issues management i strategjudviklingen får organisationen identificeret de potentielle risici, som lurer under overfladen. En god relationsstrategi adresserer både høj- og lavrisiko issues, og angiver de nødvendige handlinger for at imødegå dem.

## **5. Gør arbejdet målbart**

Alle kommunikationsfolk taler om, hvor svært det er at måle kommunikationsarbejde. Den helt enkle løsning er ikke opfundet endnu, men med en effektiv relationsstrategi er du allerede langt. I strategien opstilles helt konkrete succesindikatorer (KPI'er) for hvert indsatsområde, og ved at gennemføre en eller flere årlige målinger, bliver det muligt at vurdere, om kommunikationsarbejdet har været pengene værd.

## **6. Fremmer internt samarbejde**

Hvor tit hører man ikke, at kommunikationsafdelingen føler sig som en ø i havet? Og omvendt at de andre afdelinger synes, at kommunikationsafdelingen bare kører deres eget løb? En effektiv relationsstrategi løser begge problemstillinger. Hele idéen i en relationsstrategi er netop at understøtte organisationens strategiske projekter – uanset hvilken afdeling, de er forankret i. Kommunikationsafdelingen kan med relationsstrategien for alvor blive en nøglespiller i andres projekter, og omvendt kan afdelingen vise, at den ikke kører sololøb.

## **7. Er en hjælp for medarbejderne**

I kommunikationsafdelingen går tingene ofte hurtigt. Der er både interne og eksterne projekter, og masser af interessenter som hiver og flår i én. Med en stærkt forankret relationsstrategi får medarbejderne i kommunikationsafdelingen – ja sågar i hele organisationen – et efterspurgt værktøj til at prioritere opgaver, vælge budskaber og vurdere succeskriterier. Relationsstrategien er organisationens fælles sprog på tværs af afdelinger og funktioner, den indeholder operationelle værktøjer, og den er et grundlag for udvikling og kreativitet.

## **8. Forankrer viden og udvikling**

En relationsstrategi er ikke kun en fremadrettet vision. Strategien bør bygge på tidligere års erfaringer og viden og den sikrer dermed, at såvel organisationen som kommunikationsafdelingen udvikler sig i den ønskede retning. Strategien bliver derfor også et værktøj til at forankre viden blandt medarbejderne, til at diskutere og udveksle erfaringer og til at holde fokus på de nødvendige kompetencer og udviklingsområder for afdelingen.

# bysted

## **9. Er det ultimative styringsredskab**

En effektiv relationsstrategi er det ultimative styringsredskab. Så kan det ikke siges tydeligere. Både for bestyrelsen, direktionen, chefen og medarbejderne er relationsstrategien en helt uundværlig nøgle til både at planlægge og udføre efter. For den bundlinjefikserede bestyrelse legitimerer relationsstrategien kommunikationsbudgettet, og for kommunikationschefen er strategien med til at holde fokus i løbet af året.

## **10. Giver dig flere budgetkroner**

Netop fordi en relationsstrategi er det ultimative styringsredskab, er det også vejen til at retfærdiggøre kommunikationsafdelingens budget og få adgang til de midler, der er behov for. Som kommunikationschef kan du med relationsstrategien let evaluere og rapportere fremdrift og resultater. Du kan undgå at spilde ressourcer på "tilfældige" projekter, og du kan få meget mere ud af dine medarbejdere – på den positive måde. I sidste ende betyder det en mere effektiv arbejdsplads, hvor motivationen er i top.

# TRÆNING & UDDANNELSE

## TRÆNING OG UDDANNELSE AF KOMMUNIKATØRER

BYSTED AFHOLDER SKRÆDDERSYEDE KURSER FOR LEDERE OG MEDARBEJDERE I ORGANISATIONER, DER ØNSKER AT TILLEGNE SIG KOMPETENCER I RELATIONSSTRATEGISKE VÆRKTØJER, MODELLER OG ØVELSER.

VORES KURSER SKAL KLÆDE ORGANISATIONEN PÅ TIL AT UDVIKLE EN FORRETNINGSORIENTERET STRATEGI, TIL AT UDVIKLE KONCEPTER FOR KOMMUNIKATION, WEB OG MARKEDSFØRING, OG TIL AT TAKLE DAGLIGE KOMMUNIKATIONSPROBLEMATIKKER. PÅ KURSERNE UNDERVISER RÅDGIVERE MED MANGEÅRIG ERFARING I STRATEGISK KOMMUNIKATION, WEB OG MARKEDSFØRING.

## Forankring og ejerskab er alfa og omega

Strategier for kommunikation og web skal ikke blot inkludere en holdbar business case, nogle præcise mål og en veldokumenteret beskrivelse af interessenter. Forankring og ejerskab er nøgleord, når organisationer skal føre strategien ud i livet og skabe målbare resultater af anstrengelserne.

Af PR- og kommunikationsrådgiver Nikolina Olsen-Rule, Bysted.  
Artiklen er tidligere bragt i Bysted-avisen.

"Når strategier mislykkedes er det ofte fordi, der ikke er brugt kræfter på analysere den nuværende situation eller fordi organisationen ikke kender sine interessenter godt nok", siger kommunikationsrådgiver hos Bysted, Lars Sandstrøm. "I den innovative proces med at udvikle nye ideer til kommunikation, glemmer mange, at der også findes en virkelighed i organisationen. Den gode strategi er tænkt sammen med ressourcer, kompetencer, kultur og systemer, ellers er den næsten dømt til fiasko på forhånd.

### **Web er ikke centrum**

I arbejdet med strategier er det vigtigt ikke at lade sig opsluge i selve mediet, men i stedet lade brugerne og brugersituationen være centrum for kommunikation. Det gælder ikke mindst for organisationers arbejde med webstrategier.

"Mange organisationer har inden for de sidste år erkendt, at brugerne i deres søgning eller anvendelse af faglig information ofte ikke starter på organisationens hjemmeside. De starter i stedet på de store portaler, søgemaskiner, nyhedsmedier eller på sociale medier, eller de anvender mobile platforme. Derfor må organisationerne også være tilstede dér, hvor brugerne er – og ikke forvente, at de pr. automatik finder ind på deres hjemmeside. Det kræver helt nye strategier for web og digitale løsninger", siger Lars Sandstrøm.

### **Integration i forretningsmodel**

For mange organisationer er web blevet en helt central del i kommunikation og markedsføring, og ofte også afgørende for, at organisationen kan løse sine opgaver for effektivt og rationelt. Web er med andre blevet en forretningsparameter, integreret i organisationens processer og ledelse. I dag kan man næppe forestille sig kommuner uden selvbetjeningsformularer på web, fagforeninger uden webbaserede hvervekampagner, eller detailvirksomheder uden udbredt markedsføring eller direkte salg på web. For bare at nævne nogle få eksempler.

# bysted

"Jeg tror, web er blevet en selvfølge for mange organisationer. Men mange har ikke en strategi for, hvordan de i de kommende skal tackle udviklingen af nye kommunikationsformer og fortsat være i stand til at levere et konkurrencedygtigt tilbud til brugerne online. Den nye virkelighed på web kræver, at organisationer reformulerer deres business case for, hvordan web og digital kommunikation også fremover vil være en integreret del af forretningsmodellen," siger Lars Sandstrøm.

## Sociale medier og relationsstrategi – et indblik i nye tendenser

Udviklingen af sociale medier og nye kommunikationsformer har vendt op og ned på virksomheders prioriteringer af strategiske relationer. Mange virksomheder ser ikke mindst muligheder i at invitere kritiske interessenter til dialog og videndeling i online netværk og communities. Chef for kommunikation Morten Gade fra Bysted giver et bud på, hvilke forandringer, udfordringer og trends virksomheder og organisationer bør tage højde for i arbejdet at identificere og involvere interessenter i online kommunikation.

Interview af PR- og kommunikationsrådgiver Nikolina Olsen-Rule med chef for kommunikation Morten Gade, begge Bysted.

*Hvordan hænger de to begreber relationsstrategi og sociale medier i grunden sammen?*

"Grundlæggende er begrebet sociale medier ikke nødvendigvis så interessant i sig selv. Det betyder bare, at vi nu sætter strøm til netværket. Det interessante er derimod, at vi kan nå bredere ud end tidligere – til flere på en gang. Og det fører til både heldige og uheldige historier."

"Og så har sociale medier haft stor indflydelse på hele mediebildet. Hvor der før har været monopol på, hvem der havde et medie har vi i dag, det man kalder push button medier. Det vil sige, at der nærmest ingen tekniske begrænsninger er længere. Alle kan lave et medie så nemt som ingenting."

*Man har inden for medievidenskaben længe talt om, at medierne havde en gatekeeper-funktion, hvordan er den tilstand ændret via sociale medier?*

"Sociale medier har dialogisk bearbejdning. Opinionslederen bliver styrket, idet de får mulighed for at tale med mange på en gang.

Et eksempel er den højreorienterede historiker Kim Møller, der i irritation over det han kalder "danske mediers anskuelse af verden med røde eller lyserøde briller, hvor konservatisme eller synspunkter der ligger til højre for midten typisk kun bruges som skældsord" tog spaden i egen hånd og oprettede den politiske blog uriasposten.net, hvor han kritiserer mediernes bearbejdning af politiske temaer.

# bysted

Uriasposten er i øvrigt den oftest linkede til blog i Danmark. I den forstand kan man se Møllers blog som et eksempel på, hvordan man via sociale medier kan præge en dagsorden. Og uriasposten (og dermed Kim Møller) er i dag blevet en kritisk interessant for eksempelvis DR."

## Flere indgange til virksomheden

*Hvad er efter din mening den "nye" situation, som sociale medier stiller virksomheder og organisationer overfor?*

"Udviklingen af sociale medier har først rigtigt vundet indpas inden for de seneste 2-3 år, hvor et medie som fx Facebook har haft enorm betydning. Det, der er sket med de sociale medier er, at hvor der tidligere var en mere snæver vej ind i organisationen eller virksomheden, er der i dag mange indgange. Således kan interessenter, fx potentielle jobsøgere, i dag gå udenom HR-funktionen via sociale medier. Kodeordet er transparens."

*Når man taler om transparens i traditionel virksomheds- og ledelsesmæssig forstand gælder det typisk, at transparensen snarere er et særligt billede, eller særlige værdier som virksomheden gerne vil synliggøre overfor udvalgte interessenter som fx investorer, bestyrelse, medarbejdere og presse. Er begrebet transparens blevet mere komplekst i dag – set i lyset af de sociale mediers indtog?*

"Der er klart en større kompleksitet indlejret i begrebet transparens, når det gælder nutidens mediebillende. Hvor det tidligere var den enkelte medarbejder, bestyrelsesmedlem eller journalist, der filtrerede budskaber, holdninger eller værdier videre til andre, er det i dag muligt for nærmest alle med en internetforbindelse at starte en debat, danne en gruppe eller bare ytre sin mening. Og det kan bestemt både være godt og dårligt nyt for virksomheder.

Inden for medieteorien tilskriver man ofte denne kompleksitet netværkssamfundet. Det betyder groft sagt, at den måde vi organiserer os på socialt har ændret sig radikalt med internettet og nu med sociale medier. Nu kan nye sociale fællesskaber dannes på kryds og tværs af landegrænser. Selvom dette i og for sig ikke er nyt, er det nye, at man med ekstrem hastighed, ved kun at trykke på et par knapper, kan nå ud i rigtig mange perifere netværk – eksempelvis via Facebook og Twitter. Nyheder, debatfora og andre gruppedannelser kan dannes med lynets hast."

## Interessenten er en del af brandet

*Hvad kan virksomheder gøre ved dette, og, hvad mener du virksomheder og organisationer bør gøre for at inddrage de sociale medier i arbejdet med relationsstrategier?*

"Man bør som altid være opmærksom på, at alle i virksomheden opfører sig ordentligt. Og for mange store virksomheder er kompleksiteten også dybere i den

# bysted

forstand, at det af logiske årsager ikke er muligt at påvirke og "holde øje med" alle medarbejdere. Hvordan opfører ham produktionslederen sig på fabrikken i Østen? Overholder han virksomhedens etiske og sociale kodeks overfor sine medarbejdere osv.? Og det faktum, at interessenter har mulighed for at blive stærkere end tidligere via sociale medier stiller også større krav til virksomheder og organisationer."

*Kan du uddybe hvad disse krav kunne være?*

"Ja – der er særligt to udfordringer man bør tage højde for:

Den første handler om etik og konsistens. Hvad siger man til hvem? Siger man fx et til medarbejdere og noget andet til investorerne kan man være sikker på, at det går galt.

Den anden handler om, at være parat til at handle samtidig med, at man har is i maven. Sociale medier og netværk er i konstant forandring. Man kan på ingen måde forudse, hvad der vil ske med en given interessentgruppe. Med andre ord, man kan ikke have et statisk billede af, hvem der er i netværket, da det er nemt for organisationer at opstå på ingen tid – og forsvinde igen på ingen tid. Derfor er det nødvendigt at holde øjnene åbne.

Det vil sige, at man selvfølgelig må være konsekvent og opføre sig ordentligt overfor alle, dog uden hele tiden at lade sig påvirke af, hvad interessenterne siger derude i *cyberspace*"

## **Anmelderen som markedsføringsredskab**

*Hvilke tendenser ser du og kan du give nogle eksempler på, hvordan eksempelvis forbrugere benytter sociale medier til effektiv kommunikation?*

Der er en klar tendens til, at forbrugere bliver mere og mere indflydelsesrige – den nye kritiske masse. Et hav af forbrugersites er dukket op på nettet. Og måden hvorpå forbrugere kan sammenligne produkter og ydelsers kvalitet og pris på bliver stadigt mere og mere avanceret. Nogen siger ligefrem, at "*reviewing is the new advertising*". Se [www.trendwatching.com/trends/transparencetriumph/](http://www.trendwatching.com/trends/transparencetriumph/)

I takt med den øgede gennemsigtighed skabt via sociale medier, er forbruger-netværk således blevet så avancerede og magtfulde, at mange virksomheder inddrager dem i deres brand. Det ses hyppigt, at virksomheder, lige fra Apples iPhone til den britiske supermarkedskæde Asda, har forbrugeranmeldelser på deres websites. Og det er et klogt træk, for i og med at den kritiske interessent – i dette tilfælde forbrugeren - er blevet indlemmet af brandet giver det også markedsanalytikerne meget givtig indsigt i, hvordan produkter bliver modtaget, ligesom det typisk styrker salget på den enkelte webshop med en blanding af positive og negative anmeldelser."

# SOCIALE MEDIER & RELATIONSSTRATEGI

## UDVIKLING AF BÆREDYGTIGE RELATIONER VIA SOCIALE MEDIER OG INVOLVERENDE ONLINE KOMMUNIKATION

WEB OG SOCIALE MEDIER ER EN AFGØRENDE DRIVKRAFT I UDVIKLINGEN AF RELATIONER TIL KUNDER, FORBRUGERE, MEDARBEJDERE, AKTIONÆRER OG ANDRE, DER ØNSKER AT ENGAGERE SIG MED HANDLING OG HOLDNING I ORGANISATIONERS STRATEGI OG VIRKE. NYE STRATEGIER MÅ DERFOR INKLUDERE INNOVATIVE OG KREATIVE DIGITALE PROJEKTER, DER INVITERER TIL DIALOG OG NETVÆRK – OG SKABER ØGET ÅBENHED OG TRANSPARENS.

BYSTED HJÆLPER ORGANISATIONER MED AT INTEGRERE STRATEGIEN FOR WEB, SOCIALE MEDIER OG MOBILE PLATFORME I DEN SAMLEDE RELATIONSSTRATEGI. VI KOMMER MED INSPIRATION FRA BEST PRACTICE OG HJÆLPER MED AT BRAINSTORME PÅ TILTAG, DER KAN STYRKE UDVALGTE RELATIONER PÅ EN HELT NY MÅDE.

## **Om Bysted og RELATIONSSTRATEGI**

Bysted rådgiver virksomheder og organisationer, offentlige som private, om udvikling af strategier for kommunikation, markedsføring og web. Vores nye tilgang til en integreret strategiproces kalder vi for RELATIONSSTRATEGI.

Processen er typisk bygget op om en række workshops, der tjener til at definere bl.a. mål og succeskriterier, interessenroller, risici og kanaler, og sikrer, at strategien bliver levende og relevant for de ledere og medarbejdere, der skal anvende strategien som et styringsværktøj.

Bysted har over 20 års erfaring med at udvikle og rådgive om forretningsorienterede strategier for kommunikation, web og markedsføring. Vi gennemfører strategiproceser og workshops, udvikler og gennemfører interessenanalyser, holder kurser for ledere og medarbejdere, skriver og rediger strategier, og hjælper med at måle på effekt og resultater af indsatsen med at implementere RELATIONSSTRATEGIEN.

**Se mere på [bysted.dk/relation](http://bysted.dk/relation)**