

Kommunikation

Danske kommunikationschefer: Bureauerne leverer varen

Professionalisme. Det store flertal af kommunikations- og PR-bureauer gør det godt - Kunderne føler, at de får valuta for pengene - Det viser et rundspørge til flere hundrede kommunikationschefer - Stigende krav fra kunderne har fået branchen til at differentiere deres ydelser og brand - Stigende efterspørgsel efter strategisk rådgivning

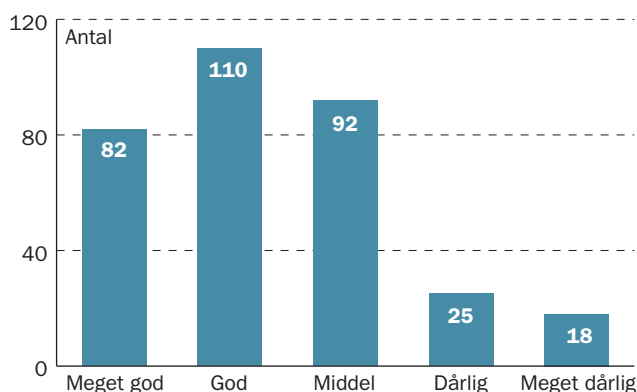
Mangfoldighed og professionalisme. Det er de to dominerende træk i kommunikationsbranchen i disse år. Stadigt mere specialiserede bureauer spirer frem side om side med de traditionelle. Samtidig er branchens parter blevet bedre til at differentiere sig fra hinanden som en konsekvens af mere krævende og kvalitetsbevidste kunder. Resultatet er en mere kompetent branche. Kommunikationsindustrien har bevæget sig ind i en ny fase, hvor bureauerne er blevet langt mere professionelle i deres arbejde. Tiden er løbet fra den endeløse strøm af pressemeddelelser og andre traditionelle midler med det ene formål at skabe opmærksomhed.

Og blandt landets kommunikationschefer er der generelt stor tilfredshed med kvaliteten af de ydelser, de køber hos rådgiverne. Det viser besvarelserne på et rundspørge, som Ugebrevet Mandag Morgen har sendt ud via Dansk Kommunikationsforening. Se figur 1. Der er således ikke tale om en repræsentativ undersøgelse, men et rundspørge. I alt 212 kommunikationschefer er blevet spurgt, og 79 har svaret, hvilket giver en svarprocent på knap 40. Bureauerne er udvalgt i samarbejde med Dansk Kommunikationsforening.

Kommunikationscheferne er bl.a. blevet bedt om at vurdere kvaliteten hos 28 bureauer, såfremt de har samarbejdet med de enkelte bureauer inden for det seneste år. Se figur 2. Tilbagemeldingerne er overvejende positive, men forskellene på de roste bureauer er slående: Et har mere akademisk tyngde end et mindre fakultet på et provinsuniversitet, et andet mestrer at levere varen til tiden og uden dikkedarer, og et tredje bureau formår bedre end nogen andre at koble intern kommunikation med forretningsstrategien - endda på en måde, så kunderne kan se, hvordan det leverer merværdi til virksomhederne. Kommunikationsvirksomhederne Advice, Holm Kommunikation og Nordisk Kommunikation får de bedste skudsmål i rundspørget.

M/M | Flest gode karakterer

Kommunikationschefernes akkumulerede bedømmelse



Figur 1: Kommunikationscheferne er overvejende tilfredse med kvaliteten af bureauernes ydelser.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen.

2. generation af bureauer

Bureauer som f.eks. Advice og Nordisk Kommunikation er udtryk for 2. generation af kommunikationsvirksomheder. Første generation var fra en tid, hvor det i høj grad handlede om at poste så mange pressemeddelelser ud til omverdenen som muligt. Det gjaldt om at lave larm. Se også Ugebrevet Mandag Morgen nr. 31, 2004.

I dag er opfattelsen af modtagerne anderledes, og for flere bureauer handler det om at sætte en bred dagsorden i omverdenen - det vil sige en bred stakeholderorientering. Andre er gode til at klæde topcheferne på - og andre er igen gode til at ramme nogle specifikke eksterne målgrupper. Et bureau som Nordisk Kommunikation har specialiseret sig i at koble kommunikationsydelserne til forretningsstrategien

og arbejder primært med organisationskommunikation.

“De er stærke på, hvordan man kobler den interne kommunikationsstrategi til HR og forretningsstrategien. Og hvis der er noget, som ikke fungerer, så siger de det lige op i hovedet på dig,” siger kommunikationsdirektør Anne-Marie Skov fra Carlsberg.

Nordisk Kommunikation blev stiftet i 1993 af den svenske professor Sven Windahl. I dag har virksomheden også 10 konsulenter i København. De kobler på forskellig vis den akademiske verden med den praktiske. Nordisk Kommunikation har specialiseret sig i intern kommunikation og har som mantra, at man dokumenterer sine resultater ved hjælp af *balanced scorecard*.

“Mange gange dokumenterer de bløde afdelinger som kommunikation og HR ikke en effekt af deres arbejde. Så risikerer de at blive fredløse, fordi man så ikke ved, om det har en værdi. Men man kan dokumentere værdien lige så godt som produktions- eller regnskabsafdelingen, man bruger bare andre metoder,” siger administrerende direktør Carsten Foghsgaard, Nordisk Kommunikation.

Netop målinger af kommunikation er et af de områder, som mange kommunikationschefer er uenige om. Se også Ugebrevet Mandag Morgen nr. 13, 2004.

Størrelsen er afgørende

Ugebrevets analyse viser også, at antallet af medarbejdere i virksomhedernes kommunikationsafdelinger har stor betydning for, hvilke former for ydelser virksomhederne ef-

terspørger. I takt med at mange virksomheder og organisationer har fået øjnene op for værdien af kommunikationsarbejde, er der internt blevet ansat flere informationsmedarbejdere, og de klarer gerne de mest almindelige opgaver. Derimod er efterspørgslen efter de mere strategiske ydelser vokset. Det er f.eks. tilfældet i Amtsrådsforeningen, hvor der er 14 ansatte i informationschef Charlotte Fischers afdeling:

“Vi bruger bureauer som strategisk sparringspartner til at komme med ideer og udvikle koncepter. På en arbejdsplads kan man godt sylte sig ind i bestemte måder at se tingene på, når man har været der nogle år. Det er godt med nogle, der rusker op i opfattelserne. Det har vi bl.a. brugt Advice til. Desuden mener jeg, at det er bedre at bruge de dyre konsulentpenge på at tænke frit og kreativt,” siger hun.

Advice er også et eksempel på en tung virksomhed målt på uddannelse. De ansatte har gerne en ph.d. eller har gennemført anden forskning. Derudover bruger virksomheden 10 pct. af sin omsætning på, at medarbejderne kommer på kurser og får forskellige former for kompetenceudvikling, så deres viden løbende opdateres.

“Advice er overvejende folk fra den akademiske verden - og det passer godt til os. De er tænkssomme, samtidig med at de forstår det politiske spil,” siger Charlotte Fischer fra Amtsrådsforeningen.

I det hele taget er efterspørgslen på strategiske ydelser vokset i takt med, at mange organisationer og den offentlige sektor er blevet langt mere bevidste om værdien og nød-

M/M | Stor glæde over bureauerne

Vurdering af kommunikationsvirksomheder, gennemsnit

	Hovedtal: Flere end ti respondenter	Usikre: Færre end ti respondenter
Meget god	Advice Holm Kommunikation Nordisk Kommunikation	Prime Time RelationsPeople
God	Burson-Marsteller Jøp, Ove & Myrthu Bysted GCI Mannov Bergsøe 4	Brinkmann + Partners Communiqué Valør &Tinge
		Kreab Effector Geelmeyden Kiese Grandjean Kommunikation OutCom
Middel	Kunde & Co	PROSPECT Kragelund Kommunikation JKL InformationsGruppen
Dårlig	ABC PR	WATERFRONT Rostra Kommunikation
Meget dårlig		Alpha Beta

Figur 2: Kommunikationscheferne er generelt tilfredse med de bureauer, de samarbejder med.

Note: Kommunikationscheferne har fået følgende spørgsmål: "Vi nævner her en række kommunikationsvirksomheder. Angiv dit indtryk af kvaliteten af ydelserne fra virksomhederne, du har samarbejdet med i løbet af det seneste år." Scoren er beregnet som gennemsnit på en fempunktsskala. Meget god giver 2 point, god 1 point, middel 0 point, dårlig -1 point og meget dårlig -2 point. Virksomheder med højt gennemsnit kan derfor også have fået negative bedømmelser af enkelte og omvendt.

Note: N=79.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen.

Panel for kommunikationschefer

- Ugebrevet Mandag Morgen har i samarbejde med Dansk Kommunikationsforening oprettet et panel bestående af kommunikationschefer fra virksomheder og organisationer samt direktører fra rådgivende kommunikationsbureauer. I alt er 280 medlemmer af Dansk Kommunikationsforening bedt om at medvirke, henholdsvis 212 fra virksomheder og 68 fra bureauer.
- Spørgsmålene til denne analyse blev sendt ud i december sidste år, og 95 har svaret, henholdsvis 79 kommunikations- og pressechefer og 16 bureaudirektører. Der er derfor tale om et rundspørge og ikke en repræsentativ undersøgelse. Svarprocenten for kommunikationscheferne er på ca. 37, mens den er væsentligt lavere for bureaudirektørerne. I dele af analysen er svarene fra bureauerne sorteret fra, så kun besvarelserne fra de 79 kommunikationschefer er anvendt.
- Da svarene er anonyme, er det ikke muligt at se, hvem der svarer hvad, og kontrollere, om de pågældende har haft et bureau som kunde. Der kan muligvis være flere respondenter fra samme virksomhed, hvis f.eks. både den administrerende direktør, pressechefen og kommunikationschefen er medlemmer af foreningen.

vendigheden af kommunikation. Og kunderne er blevet bedre til at præcisere, hvad de ønsker. De tre bureauer i toppen af Ugebrevets rundspørge er typisk enten voldsomt kreative, strategiske eller kan dokumentere, at netop de leverer merværdi. Det sidste har f.eks. været afgørende for Coca-Colas valg af bureau. Virksomheden har en politik om, at alle ydelser skal måles - og det gælder også for kommunikationen.

“Når vi går til et bureau, er det aktionærernes penge, vi bruger, derfor skal vi have dokumentation. Samtidig skal vi have et bureau af en vis størrelse. Det nytter ikke, at en halsbetændelse sætter dem ud af kraft. Der er ingen undskyldning for ikke at levere,” siger Kenth Kærhøg, nordisk direktør for kommunikation og offentlige anliggender i Coca-Cola.

Kenth Kærhøg er som flere af sine kollegaer afhængig af at købe ydelserne ude i byen. I stedet for at have en større intern stab af kommunikationsmedarbejdere er der et tæt samarbejde med et bureau - og typisk et af de større.

Hos Microsoft er man groet så meget sammen med sin kommunikationsrådgiver, at det er en medarbejder fra bureauet GCI Mannov, der har overtaget pinden i virksomheden, mens firmaets PR-manager, Sara Helweg-Larsen, er på barselsorlov. Ellers hjælper GCI både med eksekvering og strategisk sparring, forklarer hun. I it- og konsulentvirksomheden Unisys har man også et bureau, der tager sig af en stor del af kommunikationsarbejdet. Men her har man valgt et mindre bureau, som er specialiseret i IT-området.

“Vi har brug for et bureau, som følger med i, hvad der sker i markedet og medierne. Det skal være proaktivt og f.eks. komme med forslag til, hvornår vi skal kommentere en sag. Til gengæld får de deres daglige gang hos os, så de får virksomheden ind under huden,” siger marketing- og kommunikationschef Kit Fredensborg.

Når Unisys i modsætning til mange af de andre globale virksomheder har valgt et mindre bureau, skyldes det ifølge Kit Fredensborg, at de vil have et bureau som både har stor viden, og som ikke har sin gang hos konkurrenterne. Men derudover har hun ikke haft mange gode erfaringer med de store bureauer: “Jeg har arbejdet sammen med en del store bureauer gennem tiden. Min oplevelse er, at jeg har måttet investere utroligt megen tid, men ikke fået meget ud af det - ud over at blive fattigere. Med min nuværende løsning får jeg en sparringspartner, som har indsigt i branchens udfordringer, kender vores virksomhed indgående og derfor kan levere godt modspil og rådgivning.”

Det svære generationsskifte

En virksomhed, der har holdt fast i sine kernekompetencer er Jøp, Ove & Myrthu. Det er en af landets mest kendte rådgivningsvirksomheder, der med sin etablering i 1989 var med til at institutionalisere en professionel kommunikationsrådgiverbranche i Danmark. Virksomhedens ledere har en erfaringsbaseret og praktisk tilgang til arbejdet, der underbygges af mange år som førende journalister og informationsmedarbejdere. Bureauet er kendt for sin evne til at klæde topcheferne af for derefter at klæde dem på, og er blandt de bedste til kontant medietræning af topledere.

Selvom Jøp'erne har en stor del af landets topchefer som sine kunder, og disse overvejende er tilfredse med ydelserne, ligger den hæderkronede virksomhed pænt, omend ikke helt i toppen af Ugebrevets undersøgelse.

Forklaringen fra flere kommunikationschefer - og konkurrenter - er, at bureauet i dag bliver opfattet som lidt gammeldags og kæmper med et af de problemer, der følger med at have stjerner og vandbærere. Virksomhedens helt store udfordring er et generationsskifte - en udfordring, andre virksomheder i branchen også er konfronteret med, og som er et naturligt problem for konsulentvirksomheder, hvor en stor del af erfaringen og viden er knyttet til enkeltpersoner. I øjeblikket er det dog mest udtalt for Jøp'erne. Alene navnet Jøp, Ove & Myrthu indikerer, hvordan rådgivningsvirksomheden er vævet sammen med de tre stiftere, hvor to stadig er særdeles aktive. For det er typisk dem eller de to andre partnere, som topcheferne vil have ud - især når dårlige sager er på vej eller allerede ryster virksomhederne. Endnu er det i mindre grad lykkedes at få andre ind til at føre stafetten videre, selvom der ikke er noget galt med virksomhedens evne

til at spotte og tiltrække en lang række stjernejournalister og -rådgivere, f.eks. den tidligere tv-vært Annette Juhler Kjær, den nu selvstændige Margrethe Lyngs Mortensen og en række andre. De var seniorrådgivere, men er i dag taget videre. Virksomheden har vanskeligheder med at fastholde de dygtige medarbejdere. Det er kun et mindre problem, så længe stifterne stadig er der, men spørgsmålet er, hvor længe de ønsker at fortsætte.

“De er rigtig gode kriserådgivere, men det afgørende for dem som enhver anden virksomhed er deres evne til at udvikle og fastholde ledere og medarbejdere, der kan føre deres arbejde videre,” siger kommunikationsdirektør Anne-Marie Skov fra Carlsberg.

Netop evnen til at uddanne andre kan blive afgørende for, om virksomheden overlever på længere sigt. Partner Jess Myrthu forklarer det på følgende vis:

“Det er ikke forkert, at vi har en generationsproblematik. Vi ved godt, vi skal forny os, det er noget, vi overvejer nøje, men vi er meget kritiske, når det kommer til partnere. En ting er at få forkerte medarbejdere. Det har alle prøvet. Noget andet er at få forkerte partnere ind, der får rådgiveransvar. Samtidig skal man have en vis anciennitet og erfaring for at bliver partner. Vi lever af vores netværk, og det er ikke noget, man får i dåbsgave. Samtidig er vi opmærksomme på, at vores netværk også vil dø ud. *Old boys network* er ved at blive erstattet af *young girls power*,” siger han.

Man bliver lidt træt, når man i et amt sidder med en dyrt betalt konsulent, der taler om daginstitutioner. En opgave som jo ligger i kommunerne.

Birgitte Thingholm, kommunikationschef, Århus Amt

Netop de enkelte personers evne til at netværke og tiltrække kunder er central. Adskillige af kommunikationscheferne fremhæver evnen til at vinde tillid som et helt afgørende konkurrenceparameter. De kommunikationschefer, som bruger mange eksterne rådgivere, ønsker ind imellem at prøve nye. Og der er den personlige kontakt afgørende.

“Kemien med rådgiveren er enorm vigtig. Det er som i ethvert andet samarbejdsforhold. Tillid og din vurdering af kompetencerne er enormt vigtig,” siger PR-manager Sara Helweg-Larsen, Microsoft.

Når der skal rekrutteres nye rådgivere, sker det således ofte, ved at kommunikationscheferne taler med deres kolleger i andre brancher. Afhængig af opgavens størrelse, men hvis den er tilstrækkelig stor, bliver en række bureauer indbudt til at byde. Men ved mindre opgaver kan de godt bare

Anerkender ikke præmissen

Generelt klarer bureauerne sig godt. Men vurderingen er mindre god af ABC Public Relations, en af branchens ældre virksomheder grundlagt i 1987 med specialer inden for bl.a. medicinbranchen, den finansielle sektor og fødevarer. Undersøgelsen giver ikke en forklaring på den noget hårde bedømmelse af virksomheden, der har de to Kofoed-brødre i front. Administrerende direktør Jens F. Kofoed kommenterer det således:

“Selvfølgelig giver undersøgelsen stof til eftertanke, men den kan efter min mening bedst betragtes som en uformel popularitetsmåling snævert afgrænset til medlemmerne af Dansk Kommunikationsforening. Jeg mener, det er betænkeligt at lave en kvalitativ undersøgelse på den måde, for hvad er det, der vurderes? Er det den faglige kompetence, resultaterne for kunderne, økonomisk performance, synlighed eller andet? Præmissen for at vurdere enkeltvirksomheders kvalitetsniveau er meget diffus, nemlig at man har samarbejdet i 2004, hvilket ifølge Mandag Morgen kan betyde alt fra, at man har hørt et foredrag, til at man har overværet en præsentation gennemført af en repræsentant fra virksomheden. Det er useriøst, overfladisk og helt utilstrækkeligt at vurdere en virksomhed ud fra.”

Jens Kofoed finder troværdigheden af undersøgelsen problematisk af flere årsager: fordi målgruppen er begrænset til medlemmer af Dansk Kommunikationsforum, fordi besværelserne er anonyme, og fordi der ikke spørges til karakteren af de enkelte kunders kendskab og erfaring med bureauet.

Derudover påpeger Jens Kofoed, at ABC ikke kan identificere mere end fem til seks personer fra Dansk Kommunikationsforening, som bureauet har samarbejdet med inden for det seneste år heraf to egentlige kunder. I Ugebrevets rundspørge forholder helt præcist 17 respondenter sig til ABC Public Relations.

blive hyret og prøvet af. Og der kan man godt forsøge sig med nogen, der bare har ringet. Flere af kommunikationscheferne nævner dog det trættende, nærmest afskyvækkende ved bureauer, der ikke har gjort deres hjemmearbejde:

“Især et faktum er afgørende for, om samarbejdet mellem en virksomhed eller en organisation og et bureau bliver en succes: Det er bureauets kendskab til organisationen - eller mangel på samme. Man bliver lidt træt, når man i et amt sidder med en dyrt betalt konsulent, der taler om daginstitutioner. En opgave som jo ligger i kommunerne,” siger kommunikationschef Birgitte Thingholm, Århus Amt.

Johannes P. Bøggild | johannes@mm.dk