

# KOMMUNIKATIONS- DIREKTØRENS AGENDA 2018

En analyse af  
kommunikationsdirektørens  
udfordringer og målsætninger  
- nu og i fremtiden



**INFOMEDIA**  
Insight for Impact

# Indhold

## DEL 1

- Side 4 Kommunikationsdirektørens rolle i dag og i fremtiden
- Side 6 En forretningsrådgiver for ledelsen
- Side 8 Topledere med visioner skaber stærkest omdømme
- Side 9 INTERVIEW med CEO, Allan Polack:  
Jeg står forrest i både solskin og regnvej
- Side 10 I fremtiden skal nye teknologier og influencers i fokus
- Side 10 Knap så 'sociale' CEOs
- Side 10 (U)balance mellem driftsopgaverne og fremtidssikring
- Side 12 Kommunikationsdirektørerne vil have et team af nysgerrige  
'T-profiler' med forretningsforståelse
- Side 14 Lidt outsources - kommunikationsafdelingen er 'master-of-all-trades'
- Side 16 Ledelsen er den vigtigste interne samarbejdspartner
- Side 17 En stærkere position hos topledelsen
- Side 18 Kommunikation er på den interne dagsorden - for det meste

## DEL 2

- Side 21 Kommunikationsdirektørens værdi for forretningen
- Side 22 Kommunikationsstrategien understøtter forretningsmål
- Side 23 Ikke gode nok til at dokumentere forretningsmæssig værdi
- Side 24 Øverst blandt udfordringer står mangel på rette ressourcer og kompetencer
- Side 25 Kommunikationsdirektørerne skal vise deres værd
- Side 26 INTERVIEW med Group CEO, Poul Skadhede:  
CEO'en skal være garant for virksomhedens 'why'
- Side 28 Du får, hvad du måler - de vigtigste KPI'er
  
- Side 30 Metode

# Forord

Kommunikation kan skabe ikoniske brands og afgøre valg. Den rette kommunikation kan få en virksomhed på verdenskortet, sælge produkter og tiltrække de rette ressourcer. Alt i alt kan kommunikation være en afgørende katalysator for, at virksomheder når deres forretningsmål.

**38 %**

siger, at kommunikations-KPI'er ikke indgår i topledelsens målepunkter

Side 29

Samtidig er kommunikationslandskabet mere dynamisk og flygtigt end nogensinde før, og der skal løbes hurtigt, hvis man vil være med i udviklingen. Alle med en internetadgang og noget på hjertet kan i dag udgøre en kanal, og det betyder, at forbrugere og interessenter i dag er langt bedre informerede og har mere indflydelse end tidligere.

Dertil er der sket et stort skift i, hvordan vi som mennesker kommunikerer og interagerer både med hinanden og med virksomheder. Vores forventninger til kommunikation er også blevet en anden. Som borgere vil vi have gennemsigtighed, som forbrugere vil vi have hurtig respons, og som arbejdskraft vil især de nye generationer arbejde for virksomheder, der kommunikerer et klart 'purpose' og viser engagement i et større formål end "blot" at styrke bundlinjen. Endelig er teknologien en konstant joker. Nye medier kommer til, og eksisterende medier bliver hele tiden genopfundet. Virksomheder skal konstant vurdere, hvad de skal, og ikke skal, satse på.

Det er den virkelighed, kommunikationsdirektøren står over for i dag.

Enhver kommunikationsdirektør, der læser denne analyse, kan nok nikke genkendende til, at hans eller hendes rolle i dag ser anderledes ud end for bare ti år siden. Den er mere kompleks, hvilket stiller krav til kommunikationsdirektøren anno 2018.

Denne analyse stiller skarpt på netop de udfordringer og trends, der gør sig gældende blandt de ledende kommunikationsdirektører i dag. Vi har talt med 53 kommunikationsdirektører fra de 300 største danske virksomheder (taget fra Børsens Top-1000), og dertil har vi interviewet kommunikationsdirektører fra seks store danske virksomheder for at skabe et overblik over, hvilke udfordringer de står over for netop nu. Dermed er det altså top-kommunikationsfolk på tværs af den private- (90 %) og offentlige (10 %) sektor, der har deltaget i analysen.

Endelig har vi også haft fornøjelsen af at tale med to CEOs, der har givet os deres deres perspektiv på kommunikation og kommunikationsdirektørernes rolle i organisationen i dag.

Vores analyse viser, at det uden tvivl er en spændende og forandringsrig tid at have 'kommunikationsdirektør' stående på visitkortet. Kravene til rollen er blevet større, og kommunikationsdirektører skal i dag agere strategisk rådgiver samtidig med, at de skal løfte de andre kommunikationsdiscipliner. Selvom det stadig er de færreste virksomheder, der har kommunikationsdirektøren med i den øverste ledelse, så er dørene på ledelsesgangen i høj grad blevet åbnet for kommunikationsdirektøren.

En tak skal lyde til K1 for sparring forud for analysen, og dertil vil jeg også sige tak til kommunikationsdirektørerne fra henholdsvis PFA, TDC, Lundbeck, ATP og HOFOR for, at de ville bruge noget af deres dyrebare tid på at lade sig interviewe til vores rapport. Også en tak til Gitte Gravengaard for hendes teoretiske vinkel på direktørens rolle. Endelig vil jeg også gerne give en stor tak til Poul Skadhede, Group CEO i Valcon og formand for DI i Hovedstaden, samt Allan Polack, CEO hos PFA, for deres perspektivering af kommunikations rolle i dag.

Vi har set frem til at dele analysen med jer og belyse de mange nye udfordringer og muligheder, der står foran danske top-kommunikationsdirektører.

God fornøjelse!

Kasper Hülsen  
Chief Commercial Officer  
Infomedia A/S

**45 %**

dokumenterer kommunikations effekt på forretningen, men mener ikke, det er nok

Side 23

**100 %**

ser 'support af ledelsen' som en af deres vigtigste opgaver

Side 6



## Kommunikationsdirektørens rolle i dag og i fremtiden

For ikke så mange år tilbage var det kommunikationsdirektørens fornemste opgave at holde journalisterne fra døren – i dag er en kommunikationsdirektør meget mere end det.

Kommunikationsdirektørerne står på mål for virksomhedens omdømme, og skal agere på et hav af kanaler, hvor der når som helst og hvor som helst kan opstå sager, der kan skade forretningen. De skal også sikre, at kommunikation er den løftestang, der skal få virksomhedens budskaber ud til målgruppen og sætte strøm til virksomhedens ambitioner internt. Endelig har de også ansvaret for positionering af ledelsen og skal yde strategisk rådgivning i forhold til, hvordan forretningens strategi skal løftes i den interne og eksterne kommunikation. Kommunikationsdirektørerne er med andre ord blevet en forretningsstrategisk partner.

Samtidig er der et skærpet behov for, at de har øget fokus på nye teknologier og fremtidige kommunikationsmuligheder. Den digitale transformation betyder en konstant og hurtig udvikling af kommunikationssfæren, hvilket hele tiden stiller nye krav til kommunikationsdirektørens kompetencer. De sociale medier har skabt nye regler for kommunikation, og der skal rykkes hurtigt – både hvis kommunikationsdirektørerne vil tage teten på en agenda, eller hvis de skal undgå en shitstorm. Dermed er det også blevet en vigtig ledelsesmæssig opgave at sætte det rigtige team – et team der kan løfte både de kendte og de ukendte opgaver, som vil lande i kommunikationsafdelingen.

Der er derfor ingen tvivl om, at 'omstillingsparathed' er en egenskab, som både kommunikationsdirektøren og dennes team skal mestre i dag og i fremtiden – i hvert fald når vi spørger kommunikationsdirektørerne selv.

I denne del af analysen fokuserer vi på de danske kommunikationsdirektørers ansvarsområde og hvilke kompetencer, der sættes i spil for at løfte opgaverne i deres organisation. Analysen kigger nærmere på kommunikationsdirektørernes vigtigste opgaver i dag og stiller skarpt på, hvad de gerne vil fokusere på i fremtiden.

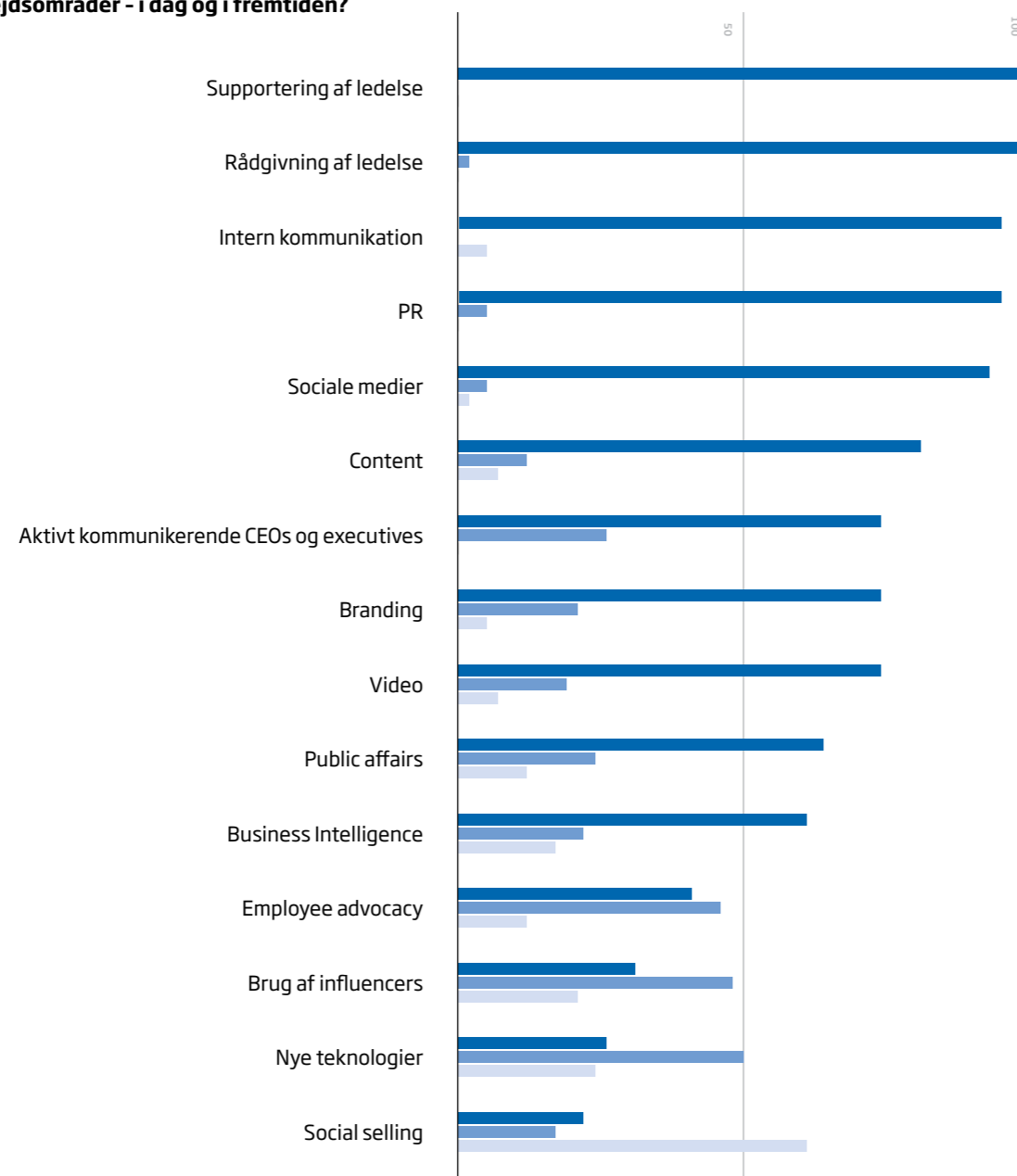
# En forretningsrådgiver for ledelsen

'Support af ledelse' og 'rådgivning af ledelsen' er de absolut vigtigste opgaver blandt danske kommunikationsdirektører i landets ledende virksomheder (figur 1.1). Hele 100 % af de adspurgte kommunikationsdirektører siger, ikke overraskende, at en af deres kerneopgaver inkluderer support af ledelsen, mens 98 % også svarer, at rådgivning af ledelsen indgår som en vigtig del.

Håndtering af presse og PR er fortsat et arbejdsområde, der ligger på mange kommunikationsdirektørers bord (95 %), og det samme gælder intern kommunikation, som af 95 % vurderes at være blandt kommunikationsdirektørens vigtigste opgaver. Alt i alt stilles der brede krav til nutidens kommunikationsdirektører.

Figur 1.1

## Hvad er kommunikationsdirektørens vigtigste arbejdsområder - i dag og i fremtiden?



Arbejdsområder som løftes i dag / Arbejdsområder med fremtidsfokus / Ikke relevant

Kommunikationsdirektøren skal altså i langt højere grad være en troværdig sparringspartner for ledelsen, og det stiller krav til kommunikationsdirektøren.

**100 %**

af kommunikationsdirektørernes vigtigste arbejdsområder i dag inkluderer support af ledelsen

**74 %**

af kommunikationsdirektørerne angiver 'den aktivt kommunikerende CEO og executives' som én af deres vigtigste arbejdsområder

**46 %**

af kommunikationsdirektørerne vil fokusere på 'employee advocacy' i fremtiden

// Hvis du vil sidde med ved bordet, hvor de store beslutninger træffes, skal du kunne din forretning. Og du skal kunne udfylde rollen som business partner. Kommunikation for kommunikationens skyld er spild af alles tid - så det handler om at komme ind til kernen af, hvad kommunikation kan gøre for at opfylde virksomhedens forretningsmæssige mål. Kend din forretning, kend dine nøgletal, forstå og tal forrettningens sprog. Det giver tillid - og det øger chancerne for, at du bliver inviteret med, når forretningen udvikler løsninger og produkter. Så bliver kommunikation integreret i virksomheden og forretningen - og er ikke bare pynt på kagen..."

**Annetta Moesgaard, Kommunikationsdirektør**  
ATP

// Det handler om tillid, hvis man som kommunikationschef skal sidde med ved bordet. Over tid skal man vise, at man kan bidrage med noget, og forstår forretningen. Du skal ikke selv sidde og vente på at blive spurgt. Du skal være proaktiv, og det kræver selvtilid, der bunder i faglighed."

**Anders Schroll, Vice President**  
Corporate Communications & Global Public Affairs, Lundbeck

// En kommunikationsdirektør skal have faglig indsigt, bred erfaring og et modent udsyn. Sidstnævnte gælder ikke kun som fagperson, men også som samfundsborger, så man kan se bredere og dermed løfte sit brand. Derudover skal man også have gennemslagskraft, et bredt netværk og både have know-how og, på netværkssiden, know-who. Man skal selvfølgelig også som kommunikationsdirektør brænde for sit fag, så man kan motivere sine medarbejdere. Der er brug for vinge kraft for, at vi kan tiltrække og fastholde medarbejdere."

**Peter Glüsing, Ekstern Kommunikationschef**  
TDC Group

# Topledere med visioner skaber stærkest omdømme



En af de helt tydelige trends i år er 'den aktivt kommunikerende CEO'. Hele 74 % af de adspurgte svarer, at de i dag arbejder med 'den aktivt kommunikerende CEO og executives'. Dertil siger 26 %, at det er et område, som de vil fokusere på i fremtiden (figur 1.1, side 6).

Dette er ikke overraskende, for analysen viser også, at kommunikationsdirektørerne oplever størst ROI ved 'den aktivt kommunikerende CEO' (figur 3.2, side 29).

Flere af de kommunikationsdirektører, som vi har talt med, nævner, at deres CEO's brand unægtelig hænger sammen med virksomhedens brand. Der-

for er CEO'ens omdømme også toneangivende for virksomhedens omdømme, som netop er kommunikationsdirektørens vigtigste opgave at styrke.

Flere af de kommunikationsdirektører, vi har talt med i forbindelse med analysen, arbejder med synlige CEOs, der aktivt blander sig i den offentlige debat. Blandt andet hos PFA tvivler de ikke på forretningsværdien ved, at deres CEO, Allan Polack, tager del i den offentlige debat omkring pension og arbejdsvilkår, da det er emner, der påvirker PFA's kunder og derfor også PFA.

// *Det strategiske omdømmearbejde er vigtigt, så du kommunikerer de emner, der skaber mest værdi for forretningen. Når en organisation har relevante holdninger og en ledelse, der prioriterer at kommunikere, så er det din opgave at rådgive, dosere og sikre en timing. Det kræver, at du er tæt på eller en del af ledelsen. Som kommunikationsdirektør lever du af dine relationer, så du skal få energi af at arbejde med mennesker - og især arbejde med mennesker med holdninger."*

## Mikkel Friis-Thomsen, Kommunikationsdirektør

Koncernkommunikation & Eksterne Relationer, PFA

// *Topledere med visioner skaber et stærkt omdømme. Vores CEO brænder for visionen om et bedre samfund, både for virksomheder og for borgere, som er bygget på de muligheder digitalisering giver. Det giver os et vanvittigt stærkt employer brand, som tiltrækker unge talenter, der leder efter et virksomhedsformål."*

## Kommunikationsdirektør

Dansk it-virksomhed

INTERVIEW MED ALLAN POLACK OM KOMMUNIKATION:

## Jeg står forrest både i solskin og regnvej

**Den 'aktivt kommunikerende CEO' er et stort fokusområde blandt top-kommunikationsfolkene i dag. Vi har derfor taget fat i en meget synlig CEO, Allan Polack, og stillet ham fire spørgsmål om hans kommunikation som CEO. Både spørgsmål om, hvorfor han har valgt at være så aktivt kommunikerende, og om hvordan han ser kommunikation som en løftestang for PFA's strategiske målsætninger.**

? **Som CEO, hvordan mener du, at kommunikation understøtter PFA's forretningsstrategiske mål?**

PFA vil gerne være en åben og transparent virksomhed, og det er vi ved at være en del af den offentlige debat og kommunikere om emner, der er relevante for vores kunder og forretning. For mig er det vigtigt, at vi agerer og kommunikerer på en måde, så vi opbygger tillid til PFA. Tilliden til PFA er utrolig vigtig, da kunderne jo betror os deres penge i mange år og forventer, at vi ikke bare kan passe på dem, men også få dem til at vokse, så de har mest muligt at leve for, når de skal på pension.

? **Du er synlig i medierne og en aktivt kommunikerende CEO, hvorfor har du valgt at indtage denne position?**

Som CEO er det mig, der står forrest, både når solen skinner, og når det regner. Det er en vigtig del af min rolle at repræsentere PFA og fortælle, hvad vi står for - både over for vores kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere og i medierne.

Vi har 1,2 mio. kunder og arbejder med områder, der er ret fundamentale for deres liv. Samtidig forvalter vi over 550 mia. kr., og det giver os et medansvar for udviklingen i samfundet. Derfor skal vi også være med til at forme debatten om områder og emner, der er relevante for vores forretning og vores kunder. Det gør vi blandt andet ved at kommunikere aktivt og bidrage med vores kompetencer og holdninger.

? **Hvilken forretningsmæssig værdi har det for PFA, at du som CEO tager en aktiv position i medierne og den eksterne kommunikation?**

I en moderne verden har en virksomheds interessenter en berettiget forventning til, at virksomheden er i løbende dialog med dem. Og som CEO står jeg jo naturligt i forreste række. Og så mener jeg, som jeg også har været ude at sige tidligere, at

erhvervslivet er forpligtet til at spille en rolle i samfundsdebatten. Derfor ligger det mig på sinde, at vi i PFA bidrager til debatten på en måde, der afspejler vores rolle i samfundet. Det er for PFA som kommerciel virksomhed væsentligt, at det er klart, hvem vi er og hvad vi står for. Det ser jeg som en vigtig del af min rolle at bidrage til, for mit navn og ansigt er tæt knyttet til PFA. Der er ingen tvivl om, at hvis vi i medierne og i offentligheden har et godt omdømme, er det nemmere for os at tage den videre dialog med vores kunder, interessenter og samarbejdspartnere.

? **Ville du være lige så aktiv i din eksterne kommunikation, hvis du var CEO for en anden organisation end PFA?**

Det kan man nok ikke svare entydigt på. Men det er klart, at den måde, man kommunikerer på, kommer an på virksomheden og dens rolle kommercielt og i samfundet. Det vigtige for mig, er, at når jeg udtaler mig, skal det være relevant, ellers holder det ikke. Som topleder er det dog en central del af rollen at være kommunikerende, så virksomhedens interessenter har et klart billede af, hvem man er, og hvad virksomheden står for.

//

*Vi har arbejdet struktureret med at få en stemme i relevante debatter. Vi er en virksomhed, som er bevidste om vores medansvar for samfundets udvikling - vi er dét, vores 1,2 mio. kunder skal leve af, når de bliver gamle, og det er vi bevidste om. Derfor deltager Allan og PFA i debatter om fx pension, og fremtidens arbejds- og seniorliv. Det er en del af vores kultur, at vi har holdninger, og jeg mener, at man som virksomhed, når den bedste dialog med omverdenen, hvis man tager del i debatten."*

**Mikkel Friis-Thomsen, Kommunikationsdirektør**  
Koncernkommunikation & Eksterne Relationer, PFA



## I fremtiden skal nye teknologier og influencers i fokus

I bunden af spektret af arbejdsområder (figur 1.1, side 6), som i dag løftes af kommunikationsdirektørerne, finder vi områder som 'social selling', 'nye teknologier (IOT, AI, VR mm.)' og 'brugen af influencers'.

Nye teknologier og influencers er dog områder, hvor kommunikationsdirektørerne især ser potentiale. For på trods af en høj andel af kommunikationsdirektører, der vurderer nye teknologier (24 %) og brugen af influencers (21 %) som irrelevante i dag, mener hver anden samtidig, at disse områder skal prioriteres i fremtiden (henholdsvis 50 % og 48 %) (figur 1.1, side 6).

Kommunikationsdirektørens fremtidige fokus på nye teknologier sætter yderligere krav til de interne samarbejder. 17 % af de adspurgte kommunikationsdirektører mener, at IT er én af deres tre vigtigste interne samarbejdspartnere i dag (figur 1.6, side 16). Flere vurderer ligeledes, at IT bliver en endnu

vigtigere samarbejdspartner i fremtiden, og at samarbejdet mellem de to afdelinger vil vokse.

*“ Vi vil i de kommende år se, at flere anser IT som deres vigtigste interne samarbejdspartner. Samarbejdet dér vil være på niveau med HR på grund af den digitale udvikling, hvor nye teknologier løbende skal implementeres i kommunikation.”*

**Anders Schroll, Vice President,**  
Corporate Communications & Global Public Affairs, Lundbeck

## Knap så 'sociale' CEOs

Det er primært i de traditionelle medier, at CEOs engagerer sig i samfundsdebatten. Tidligere i år udgav Infomedia rapporten 'CEO Superbrands', der analyserede synligheden af landets top-40 CEOs i medierne - både i redaktionelle medier og på sociale medier. Analysen viste, at kun 11 af landets top-40 CEOs var aktive på LinkedIn, mens blot 5 var aktive på Twitter i 2017, hvilket placerer danske CEOs langt bagefter deres kolleger i fx. USA og UK. Der ligger altså et stort potentiale gemt på sociale medier for de CEOs, der er klar på at tage ejerskab på relevante agendaer og deltage i den offentlige debat.

I forlængelse af den aktivt kommunikerende CEO ser vi også, at hele 46 % af de adspurgte kommunikationsdirektører svarer, at de vil fokusere på 'employee advocacy' i fremtiden (figur 1.1, side 6).

Selvom employee advocacy for nogen måske stadig er lidt af et buzzword, er det i stigende grad et område, som alle kommunikationsdirektører er blevet tvunget til at tage stilling til i løbet af de seneste par år. Det store fokus på den aktivt kommunikerende CEO er begyndt at sprede sig til også at gælde medarbejdere fra andre niveauer af virksomheden. Employee advocacy engagerer alle i organisationen - ikke kun den øverste ledelse. Denne trend er i tråd med tendensen til, at vi som forbrugere har mere tillid til menneskene bag virksomheden, end vi har til overordnede corporate-budskaber.

Vi har - ikke overraskende - mere tillid til mennesker end til virksomheder og brands. Der er altså begyndt at komme fokus på arbejdet med alle virksomhedens thought leaders - og selvom det i første omgang måske primært er på ledelsesniveau, så bliver dette endnu en opgave, som kommer til at ligge på kommunikationsdirektørens bord.

*“ For at komme i gang med thought leadership og employee advocacy kan man komme et langt stykke af vejen med data. Med data kan man kortlægge den spilleplade, hvori ens thought leaders eller ansatte skal figurere i. Hvilke kanaler fungerer bedst til hvilket budskab og publikum? Er der andre thought leaders, man kan engagere sig med eller rette budskabet efter? Og hvilke budskaber er dagsordensættende i forhold til den kontekst, man er i.”*

**Catharina Persson, Senior Social Media Consultant**  
Infomedia A/S

## (U)balance mellem driftsopgaverne og fremtidssikring

De adspurgte kommunikationsdirektører har ikke meget tid tilovers, når de driftsrelaterede opgaver er løst. 43 % af de adspurgte kommunikationsdirektører angiver, at hele 40-60 % af deres tid bliver brugt på opgaver, der understøtter driften, mens 36 % bruger helt op til mellem 60-100 % af deres tid på daglig drift (figur 1.2.2).

Men det dynamiske kommunikationslandskab står aldrig stille, og når så meget fokus og arbejdstid går til driften, bliver der ikke meget tid tilovers til opgaver med fremtidsfokus. Hermed opstår et dilemma, der kan koste på længere sigt, hvis kommunikationsdirektørerne kommer på bagkant af udviklingen.

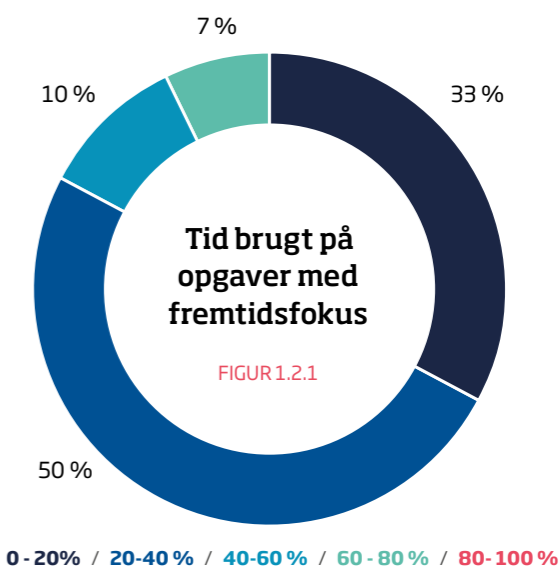
Ifølge analysen, bruger hele 50 % af kommunikationsdirektører kun omkring 0-20 % af deres tid på opgaver med fremtidsfokus (figur 1.2.1). Hermed menes der arbejde, der skal være med til enten at styrke kommunikations rolle internt i organisationen, eller arbejde med nye teknologier og muligheder, der skal sikre, at kommunikationsafdelingen er på forkant med de seneste kommunikationstrends og den teknologiske udvikling.

Samtidig bruger knap ni ud af ti (88 %) af de adspurgte kommunikationsdirektører mindre end 40 % af deres tid på at styrke sin rolle hos topledelsen (figur 1.2.3). Det kan betyde, at kommunikationsdirektørerne allerede mener, at de står stærkt overfor topledelsen, eller også er der tale om et område, der ikke er tid til, når kommunikationsdirektøren skal løfte alle de andre opgaver. Sidstnævnte kan potentielt vise sig at have konsekvenser i fremtiden.

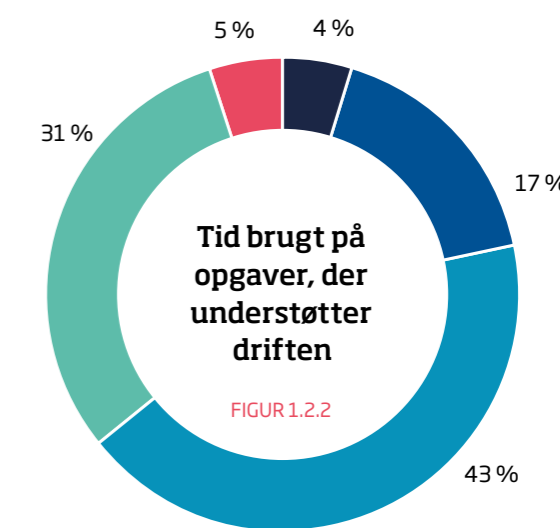
*“ En af de største udfordringer er hastigheden, uforudsigeligheden og ukontrollerbarheden, som hersker i informationsstrømmen. Det kan være meget tilfældigt, hvilke budskaber der på de sociale medier bliver grebet og, hvor kimen til en krise ligger. En anden udfordring er det skifte, der er sket - fra at det var substansen af content, der betød mest, til i dag, hvor det i meget større grad er indpakningen, der betyder noget. Udfordringen er at prioritere kompetencer i teamet, hvor kampagnekroner skal lægges - ligesom man skal være meget mere fleksibel i forhold til planlægning.”*

**Annetette Moesgaard, Kommunikationsdirektør**  
ATP

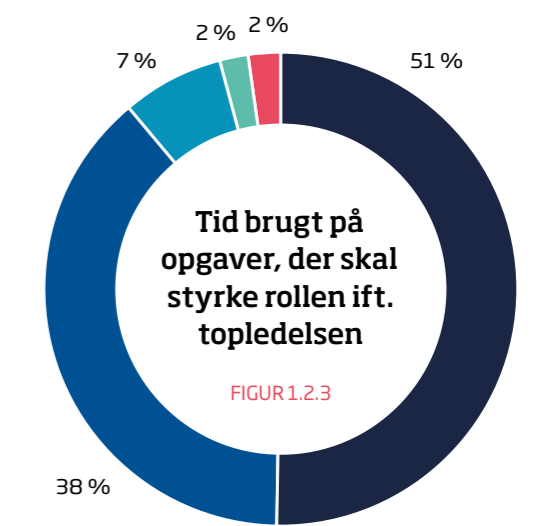
Hvordan fordeler kommunikationsdirektørerne sin tid?



0 - 20% / 20 - 40% / 40 - 60% / 60 - 80% / 80 - 100%



0 - 20% / 20 - 40% / 40 - 60% / 60 - 80% / 80 - 100%



0 - 20% / 20 - 40% / 40 - 60% / 60 - 80% / 80 - 100%

# Kommunikationsdirektørerne vil have et team af nysgerrige 'T-profiler' med forretningsforståelse

Blandt de interviewede kommunikationsdirektører er det klart, hvilken type ressource de efterspørger. Omverden dikterer hele tiden nye spilleregler for kommunikationsafdelingerne, og derfor kræver det en vis omstillingsparathed i kommunikationsteamet for at imødekomme udfordringerne. Men derudover er 'forretningsforståelse' en helt essentiel egen-skab, som alle i deres team skal besidde.

Udover omstillingsparathed og mod på at tage nye områder til sig, er der også flere, der understreger vigtigheden af forretningsforståelse eller en såkaldt 'T-profil'.

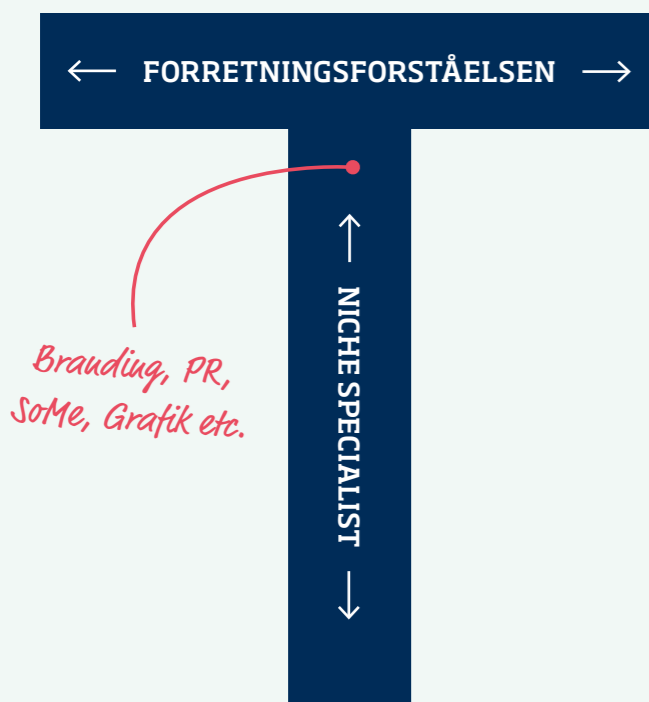
Med en 'T-profil' menes én, der besidder en bred forretningsforståelse, som har evnen til at tale forretningens sprog, og som dertil også er specialist inden for et specifikt område f.eks. PR, sociale medier, branding el. lign.

Med digitaliseringen og den evige tilføjelse af nye teknologier og kanaler er det umuligt for kommunikationsdirektøren selv at holde sig opdateret på alle trends. Derimod er det en af chefens vigtigste opgaver at sørge for, at teamet har en nysgerrighed og villighed til at omstille sig i takt med udviklingen.

Interessant nok er det en gammel kending, der dukker op, når vi spørger kommunikationsdirektørerne om, hvilken ressource de helst vil ansætte, hvis de frit kunne ansætte en person i morgen (figur 1.3). Ifølge de adspurgte kommunikationsdirektører er der især brug for ressourcer inden for 'PR', 'sociale medier' og 'video'.

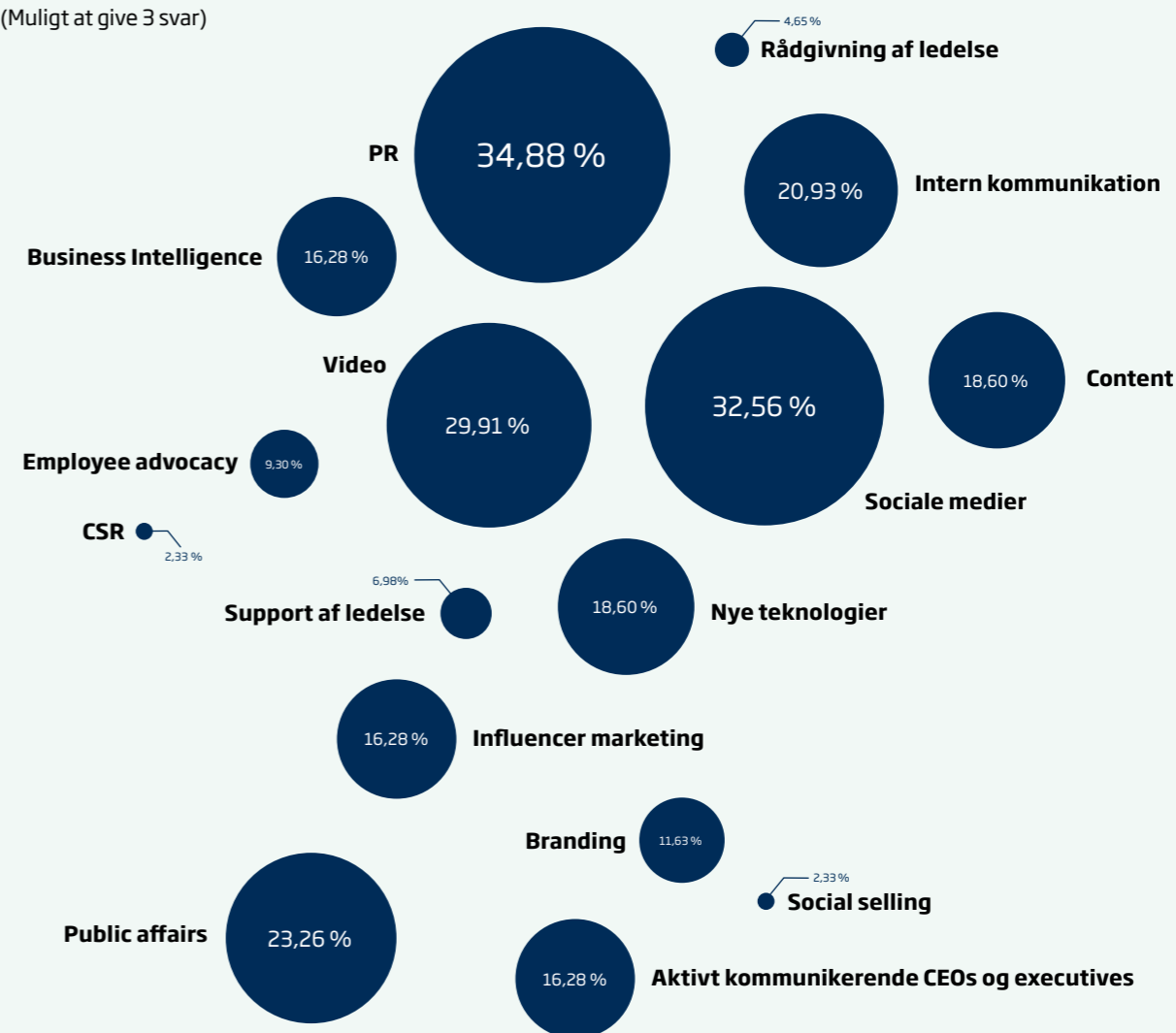
Det er ikke overraskende, at der i fremtiden er brug for flere specialister inden for sociale medier og video i takt med, at sociale medier bliver en vigtigere og vigtigere del af virksomheders kommunikation. Hvorvidt det skyldes, at kommunikationsafdelingerne allerede er underbemandede inden for disse områder, eller fordi de forventer at satse større, kan vi kun gisne om.

Når først teamet af niche-eksperter med forretningsforståelse er på plads, er det kommunikationsdirektørens opgave at agere generalist og rådgiver over for ledelsen, samt at kunne sætte det rigtige hold bestående af de rette ressourcer til den pågældende opgave.



Figur 1.3

Hvis kommunikationsdirektøren kunne ansætte en ny ressource i morgen, hvilke opgaver skulle personen løfte? (Muligt at give 3 svar)



“ Det er vigtigt at have forretningsforståelse, så man kan sætte budskabet i den rigtige kontekst. Men derudover tror jeg på, at man skal have drive og være klar på nye udfordringer. Det her med at have værktøjskassen i orden er godt, men som verden er i dag, og med den fart alting rykker med, bliver værktøjskassen hurtigt forældet, så man skal hele tiden udvikle sig.”

**Kommunikationsdirektør**  
Dansk it-virksomhed

“ Som chef for kommunikationsafdelingen er en af mine fornemmeste opgaver at være leder for folkene i mit team og sørge for, at de hele tiden udvikler deres kompetencer. Der kommer hele tiden nye kommunikationskanaler og muligheder til, og derfor er det vigtigt for mig, at jeg hjælper mit team, så vi hele tiden løfter os.”

**Britt Spangsberg, Kommunikationsdirektør**  
HOFOR A/S

“ Som kommunikatør er det vigtigt, at du også ser på organisationen udefra og ind og ikke kun fra et elfenbenstårn. Du skal stille de rigtige spørgsmål og rådgive ud fra den virkelighed, der er derude, så vi har kundernes og omverdens perspektiv med i vores overvejelser og beslutninger.”

**Mikkel Friis-Thomsen, Kommunikationsdirektør**  
Koncernkommunikation & Eksterne Relationer, PFA

# Lidt outsources - kommunikationsafdelingen er 'master-of-all-trades'

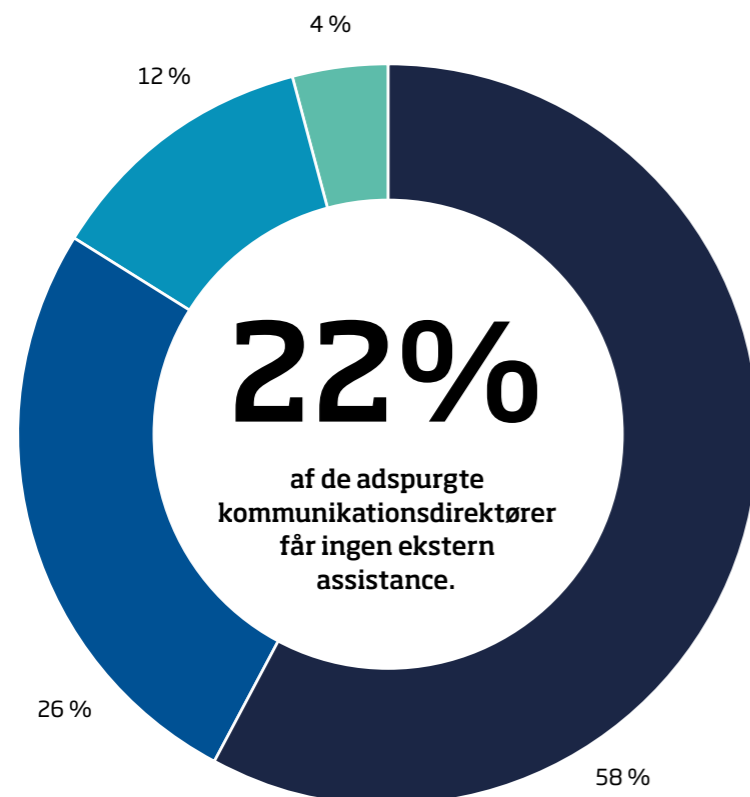
Fire ud af fem kommunikationsdirektører angiver, at mindre end 30 % af deres kommunikationsopgaver løftes af eksterne ressourcer. Når opgaver outsources, er det ofte 'branding', 'PR', 'public affairs' og 'sociale medier', der bliver løftet ud af huset (figur 1.5).

22 % af de adspurgte kommunikationsdirektører får ingen ekstern assistance. De løser alle deres kommunikationsrelaterede opgaver in-house. Forklaringen kan formentlig findes i størrelsen og kapaciteten af de virksomheder, som de adspurgte kommunikationsdirektører arbejder for. Samtidig

efterspørger hele 49 % af kommunikationsdirektørerne flere ressourcer med de rette kompetencer til at løfte deres opgaver (figur 2.4, side 24). Det kan tyde på, at kommunikationsafdelingerne spreder sig lidt for tyndt i ønsket om at favne alle virksomhedens forespørgsler på hjælp.

Figur 1.4

**Hvor stor en andel af kommunikation outsources?**  
(fx til bureau)



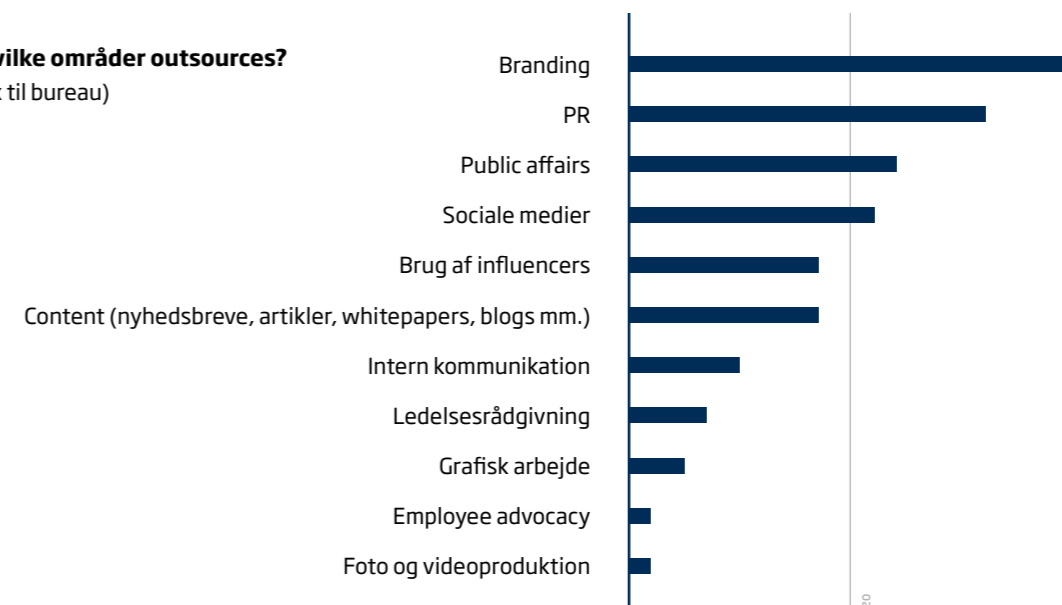
0 - 10% / 20-30 % / 30-50 % / 50-100 %

*For mig handler det først og fremmest ikke om, hvorvidt opgaverne løses internt eller eksternt. Det handler om at løse dem der, hvor det skaber størst værdi for forretningen - både i forhold til kvalitet og pris. Det handler om at kvalificere, det man gør - og det kræver, at man har virkelig dygtige folk. Og med det mener jeg nogen, der fagligt er dygtigere end dig selv på de specifikke områder - og som har forståelse for det, man skal og vil. Når du har det rette hold, kan du uddelegere mandater og ansvar - både ift. til at udvikle, drive og prioritere - og du skal ikke selv drive og tænke alt selv. Med et hold, der tør og kan selv, skaber du ikke bare bedre løsninger for forretningen. Du får også mere motiverede medarbejdere og mere tid til at udfylde din egen rolle - ift. forretningsforståelse, arbejdet med strategi og ikke mindst ledelse. Hellere bare lade være."*

**Annette Moesgaard,**  
Kommunikationsdirektør  
ATP

Figur 1.5

**Hvilke områder outsources?**  
(fx til bureau)



## Kommunikationsdirektørens fagområde - fra specialist til forretningsgeneralist

I takt med at kravene til kommunikationsdirektøren er blevet mere komplekse, har kommunikationsdirektørens rolle været under forandring.

Gitte Gravengaard, PhD og forsker i kommunikationsfagets udvikling, skelner mellem fire forskellige paradigmer indenfor kommunikationsrådgivning. De fire paradigmer kan indirekte tilbyde en forklaring på, hvorfor kommunikation og kommunikationsdirektøren bliver inkluderet forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Hvert paradigme skal forstås som en fremgangsmåde eller tilgang til kommunikationsopgaven.

Paradigmerne skal dog ikke forstås som en kronologisk op-

bygget fortælling, hvor det ene paradigme afløser det andet. Derimod eksisterer alle fire former side om side og giver et indblik i, hvordan kommunikationsrådgiverens arbejde i forhold til resten af organisationen kan og bliver anskuet.

Ifølge Gitte Gravengaard skal den moderne kommunikationsdirektør og kommunikationsrådgiver evne at navigere inden for alle fire paradigmer afhængig af, hvilken type kommunikations- og rådgivningsopgave vedkommende skal løse og hvilken type virksomhed, de arbejder for.

"Det stiller krav til kommunikationsrådgiveren om at kunne vælge den mest hensigtsmæssige tilgang til de fire paradigmer - eller, som det oftest er tilfældet; at vælge den mest hensigtsmæssige kombination af de fire tilgange og dermed mestre forskellige typer rådgivningsarbejde," siger Gitte Gravengaard.

	Hovedfokus	Kommunikationstype	Rådgiverens rolle	Modtagerne	Kompleksitet i rollen
<b>Paradigme 1</b>	Tekster og sprog	Analog kommunikation	Ekspertrådgiver i specifikke opgaver	En samlet masse	Lav
<b>Paradigme 2</b>	Kommunikation i kontekst	Analog og digital kommunikation	Dialogisk ekspertrådgiver	Målgrupper og segmenter	Mellem
<b>Paradigme 3</b>	Interaktion	Netværksbaseret interaktion	Facilitator og datadreven rådgiver	Skræddersyede løsninger	Høj
<b>Paradigme 4</b>	Adfærd	Unified communication	Datadreven rådgiver	Individuelle løsninger og forudsigelser	Høj

Kilde: Gravengaard, Gitte (2017): "Fra sproglig rådgivning til co-creation-processer og big data." WORKING PAPERS IN SOCIAL INTERACTION, 3(2), 1-38



# Ledelsen er den vigtigste interne samarbejdspartner

Samarbejdet med CEO'en og ledelsen er kommunikationsdirektørens absolutte topprioritet. 100 % af de adspurgte kommunikationsdirektører angiver 'CEO/ledelse' som én af deres tre vigtigste interne samarbejdspartnere (figur 1.6), hvilket stemmer overens med, at alle de adspurgte kommunikationsdirektører også rådgiver ledelsen (figur 1.6). Dernæst følger 'marketing' (49 %) og 'HR' (44 %).

Dertil har 12 % benyttet den åbne svarmulighed og svaret henholdsvis: Business units, owner relations, operations, forsknings- og innovationsenheder samt forretningen.

Det er ikke overraskende at 'marketing' tikker ind på en andenplads på listen. I takt med at ansvarsområderne inden for marketing og kommunikation smelter sammen (som eksempelvis ved håndteringen af sociale medier, branding og ekstern kommunikation), vil de to afdelinger også i større og større grad samarbejde for at løfte virksomhedens samlede kommunikation.

Det giver ligeledes god mening, at HR ligger på tredjepladsen, eftersom områder som rekruttering, employer branding og intern kommunikation alle er discipliner, der har kommunikationsafdelingens og HR's interesse.

Et interessant resultat er (hvilket også er blevet udpeget tidligere i analysen), at 17 % af kommunikationsdirektørerne har peget på IT som en af deres vigtigste interne samarbejdspartnere. Det skyldes i høj grad de mange nye teknologier, som også kommunikationsafdelinger skal forholde sig til nu og ønsker at forholde sig til i fremtiden.

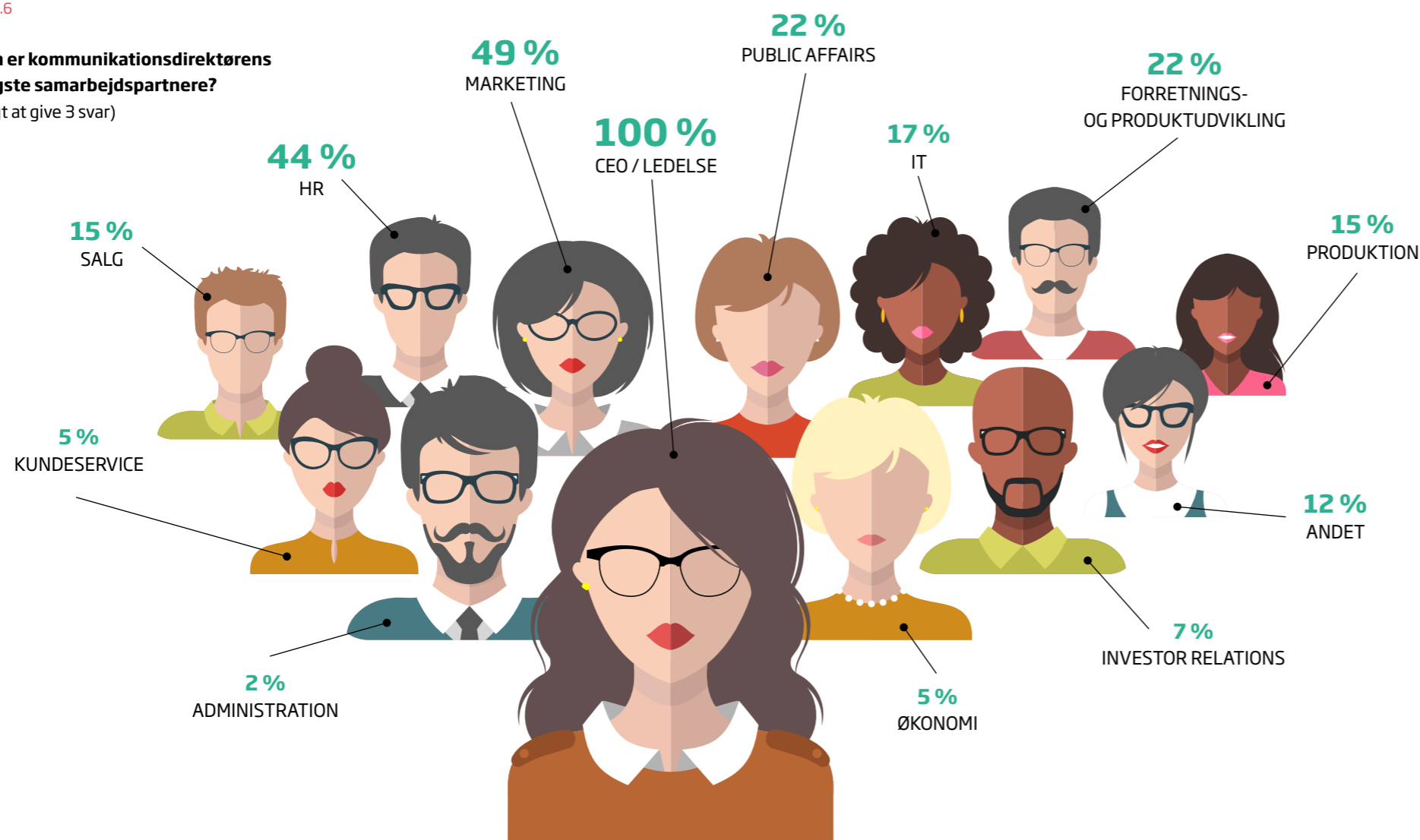
Det er meget iøjnefaldende, at kun 15 % anser salgsafdelingen som en af de vigtigste interne samarbejdspartnere. I de kommercielle virksomheder er salget helt afgørende for top-linjen og for forretningen som helhed. At kommunikationsdirektøren ikke i større omfang ser dette strategisk vigtige ben blandt sine vigtigste interesser er påfaldende - især hvis de ønsker at styrke deres position internt.

Samtidig ligger der meget viden fra kunderne gemt i kundeservice, som kun 5 % af de adspurgte kommunikationsdirektører angiver som en af deres tre vigtigste samarbejdspartnere. Denne viden kunne komme kommunikationsafdelingerne til gode.

Investor Relations (IR) udpeges af kun 7 % som værende blandt deres tre vigtigste samarbejdspartnere. I de børsnoterede virksomheder er kommunikationen til investorerne afgørende for deres position på markedet, og derfor er det overraskende, at IR ikke scorer højere på listen.

Figur 1.6

**Hvem er kommunikationsdirektørens vigtigste samarbejdspartnere?**  
(Muligt at give 3 svar)



# En stærkere position hos topledelsen

88 % af de adspurgte kommunikationsdirektører bruger mindre end 40 % af deres tid på at styrke sin rolle hos topledelsen (figur 1.2.3, side 11). De adspurgte er dertil forholdsvis enige om, hvad de ønsker at sætte fokus på de næste tre år for at sikre sig en stærkere position hos ledelsen. Hver tredje (30 %) siger, de vil fokusere på rådgivning af og kommunikation med ledelsen. Dernæst siger 28 %, at de vil fokusere på branding og positionering af ledelsen.

Dette tyder på, at der er kommet øget fokus på kommunikationsdirektørens interne rolle som rådgiver for ledelsen og på, hvordan kommunikation bedst kan løfte strategien for at nå organisationens strategiske mål. Denne ambition går også i tråd med tredjepladsen på listen, som er fokus på 'afrapportering og måling af kommunikation'. For endnu bedre at kunne bevise sit værd, kræver det bedre dokumentation af kommunikationens effekt. Derfor er netop måling et vigtigt værktøj til at styrke kommunikationsdirektørens position overfor ledelsen.

Figur 1.7

**TOP 5: Hvad vil kommunikationsdirektøren aktivt sætte i fokus de næste tre år for at sikre en stærkere position hos topledelsen?**  
(Muligt at give 3 svar)



# Kommunikation er på den interne dagsorden - for det meste

Ifølge nogle af respondenterne i spørgeundersøgelsen eksisterer der i deres respektive organisation stadig et lidt forældet syn på, hvad kommunikation kan bidrage med i forretningen. De siger blandt andet, at kommunikationsdirektørerne bliver involveret for sent - efter strategien er lagt, produktet er færdigudviklet, eller når sager allerede har udviklet sig kritisk i medierne.

Generelt set er der sket en stor forandring de senere år, og kommunikation er meget mere på dagsordenen end tidligere - måske fordi kommunikation (eller manglende kommunikation) kan have langt større konsekvenser for virksomheder end tidligere.

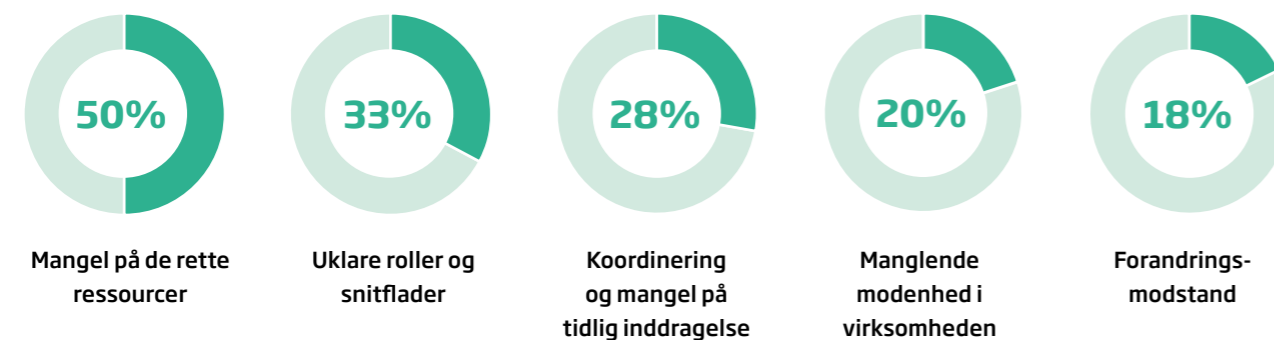
Ifølge analysen oplever de danske top-kommunikationsdirektører stadig nogle udfordringer internt. De adspurgte beskriver 'uklare roller og snitflader', 'koordinering og mangel på tidlig inddragelse' samt 'manglende modenhed i virksomheden omkring, hvad kommunikation kan bidrage med' som værende blandt de største udfordringer, de står over for i forhold til kommunikations rolle og det interne samarbejde.

Endelig nævnes også, at der i organisationen til tider er en vis forandringsmodstand i forhold til at skulle tilpasse sig det evigt omskiftelige kommunikationslandskab. Som vi har peget på tidligere i analysen, er det vigtigt for kommunika-

tionsdirektørerne i dag, at deres team er omstillingsparate og nysgerrige på de nye teknologier. 'Forandringsmodstand' i deres teams er derfor forståeligt nok en stor udfordring, set i lyset af, hvad der kræves af kommunikationsafdelingerne i dag. Men forandringsmodstanden kan også være i organisationen, hvor mange stadig oplever et forældet syn på, hvad kommunikation kan og bør bidrage med. For at kommunikation virkelig kan vise sit værd, stiller det også krav til organisationen om at inddrage kommunikationsafdelingen, og at de inddrages i tide.

Figur 1.8

**Hvad er kommunikationsdirektørernes største udfordringer ift. kommunikations rolle og det interne samarbejde?** (Muligt at give 3 svar)



*Vi er i tæt dialog med ledelsen om stort og småt. Det har taget tid at komme hertil, og det kræver, at vi kan bevise vores værd og skabe tillid til, at vi forstår forretningen. Men efterhånden bliver vi taget med tidligt i processen, og vi er altid med til at vurdere, om vi skal være med i en given opgave eller ej. Dermed er jeg, eller en fra mit team, også med både før, under og efter, de strategiske beslutninger bliver truffet."*

**Anders Schroll, Vice President**

Corporate Communications & Global Public Affairs, Lundbeck

## Kommunikationsdirektørens værdi for forretningen

Der hersker næppe tvivl om, at kommunikationsdirektørerne i stadig større udstrækning skal blive bedre til at bevise deres forretningsmæssige værdi. Det vil kræve konkrete målsætninger og data, der dokumenterer kommunikationens effekt i forhold til forretningens strategiske mål. Og netop her halter kommunikationsafdelingerne stadig bagefter sammenlignet med eksempelvis deres kollegaer i marketing.

Enhver professionel kommunikationsafdeling skal i dag have hårde KPI'er, der støtter op om forretningens overordnede strategi. De primære kommunikationsaktiviteter skal være en bidragende faktor til enten at vækste bundlinjen, mindske omkostninger og/eller risiko, eller styrke virksomhedens omdømme. Her er KPI'erne for kommunikationsdirektørerne i nogle af Danmarks største virksomheder selvfølgelig ingen undtagelse. KPI'er afgør, om kommunikationsafdelingen er en succes, og det er vigtigt, at kommunikationsdirektøren kan dokumentere den effekt, han eller hun skaber. Uanset hvilken form eller farve de opsatte KPI'er har.

I denne del af analysen fokuserer vi på, hvordan kommunikationsdirektører dokumenterer deres succes, og om hvorvidt de selv mener, at de, deres teams og deres kollektive arbejde giver værdi til forretningen. Vi kigger nærmere på deres vigtigste KPI'er, for hvad er det egentlig kommunikationsdirektører i nogle af Danmarks største virksomheder måler - og bliver målt - på, og hvor oplever de størst ROI? Og hvor mange af de KPI'er indgår som en del af rapporteringen til topledelsen?

# Kommunikationsstrategien understøtter forretningsmål

78 % af de adspurgte kommunikationsdirektører siger, at de arbejder ud fra en kommunikationsstrategi, der i høj grad understøtter forrettningens overordnede mål (figur 2.1).

18 % svarer, at deres strategi i nogen grad understøtter forrettningens mål. Alligevel svarer 45 %, at de ikke er gode nok til at dokumentere kommunikations effekt på forretningen, og hele 19 % siger, at de ikke kan dokumentere effekten, men meget gerne vil (figur 2.3).

Kommunikation skal, på lige fod med virksomhedens øvrige aktiviteter, ses som en investering i at opnå forretningsmæssige mål. Her siger kommunikationsdirektørerne, at de først og fremmest gør det ved at være en betroet sparringspartner omkring forretningen. Hvis dét lykkes, vil der være en øget forståelse for og et større ønske om at inddrage kommunikation, fordi kommunikation kan løfte forretningsmæssige resultater. Og det er kommunikationsdirektørens ansvar at sørge for, at kommunikationsstrategien understøtter forrettningens overordnede mål.

Hvis kommunikation skal opretholde sin eksistensberettigelse, skal kommunikation helt ind i kernen af forretningen. Og det kan kun ske, hvis kommunikation bidrager til og understøtter virksomhedens strategiske mål. Uanset om forretningsfokus er på at øge omsætningen, minimere risiko, mindske omkostningerne eller styrke virksomhedens omdømme, så skal kommunikationsdirektøren drive tiltag, der bidrager til det mål.

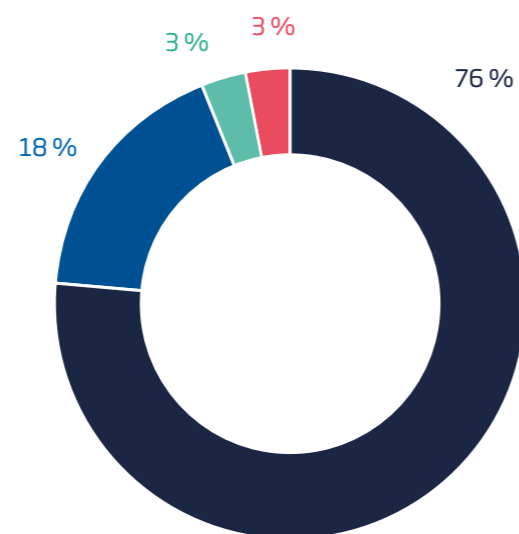
Heldigvis lader det til, at ledelserne i de danske top-300 virksomheder er med på, at kommunikation bidrager til at nå de forretningsmæssige mål. Hele 96 % af kommunikationsdirektørerne mener i hvert fald, at ledelsen i deres virksomhed i nogen til høj grad anser kommunikationsstrategien som et virkemiddel, der understøtter de forretningsmæssige mål (figur 2.2).

*“Kommunikationschefen er garanten for, at ledelsen understøtter strategien i deres kommunikation, samt at kommunikation er på dagsordenen, både operationelt og strategisk - internt og eksternt.”*

**Britt Spangsberg, Kommunikationschef**  
HOFOR A/S

Figur 2.1

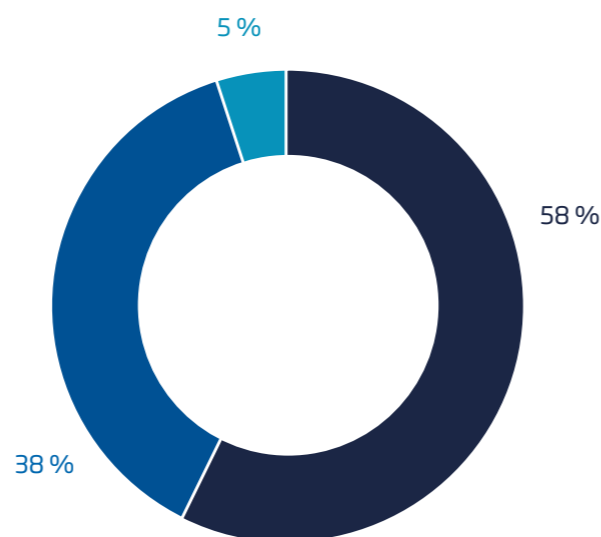
**I hvor høj grad understøtter kommunikationsdirektørens kommunikationsstrategi forretningens overordnede strategiske mål**



I høj grad / I nogen grad / I mindre grad / I meget lav grad / Ved ikke

Figur 2.2

**I hvor høj grad mener kommunikationsdirektørerne, at deres øverste ledelse anser kommunikationsstrategien som et virkemiddel, der understøtter de forretningsmæssige mål?**



I høj grad / I nogen grad / I mindre grad / I meget lav grad / Ved ikke

# Ikke gode nok til at dokumentere forretningsmæssig værdi

Der er en helt klar udfordring, når det kommer til kommunikationsdirektørernes dokumentation af den effekt, deres arbejde har på forretningen. Kun 17 % af de adspurgte kommunikationsdirektører mener, at de kan dokumentere kommunikationens effekt på forretningsmæssige resultater. 45 % kan i nogen grad, men synes ikke, det er nok, og 19 % kan ikke, men vil gerne (figur 2.3).

Der er stor forskel på, hvor gode kommunikationsdirektører er til at dokumentere effekten af deres arbejde på et forretningsstrategisk niveau. Fælles for langt de fleste er, at de måler på og har KPI'er for virksomhedens omdømme. Derudover lister de også KPI'er på 'kvalitet af omtaler' og 'synlighed af talspersoner' (figur 3.1, side 28).

I en tid, hvor data gør det muligt at tracke kommunikation og finde sammenhænge mellem aktivitet og adfærd, er næste skridt at se korrelation mellem forbedret omdømme og virksomhedens bundlinje. Kommunikationsdirektørerne ved

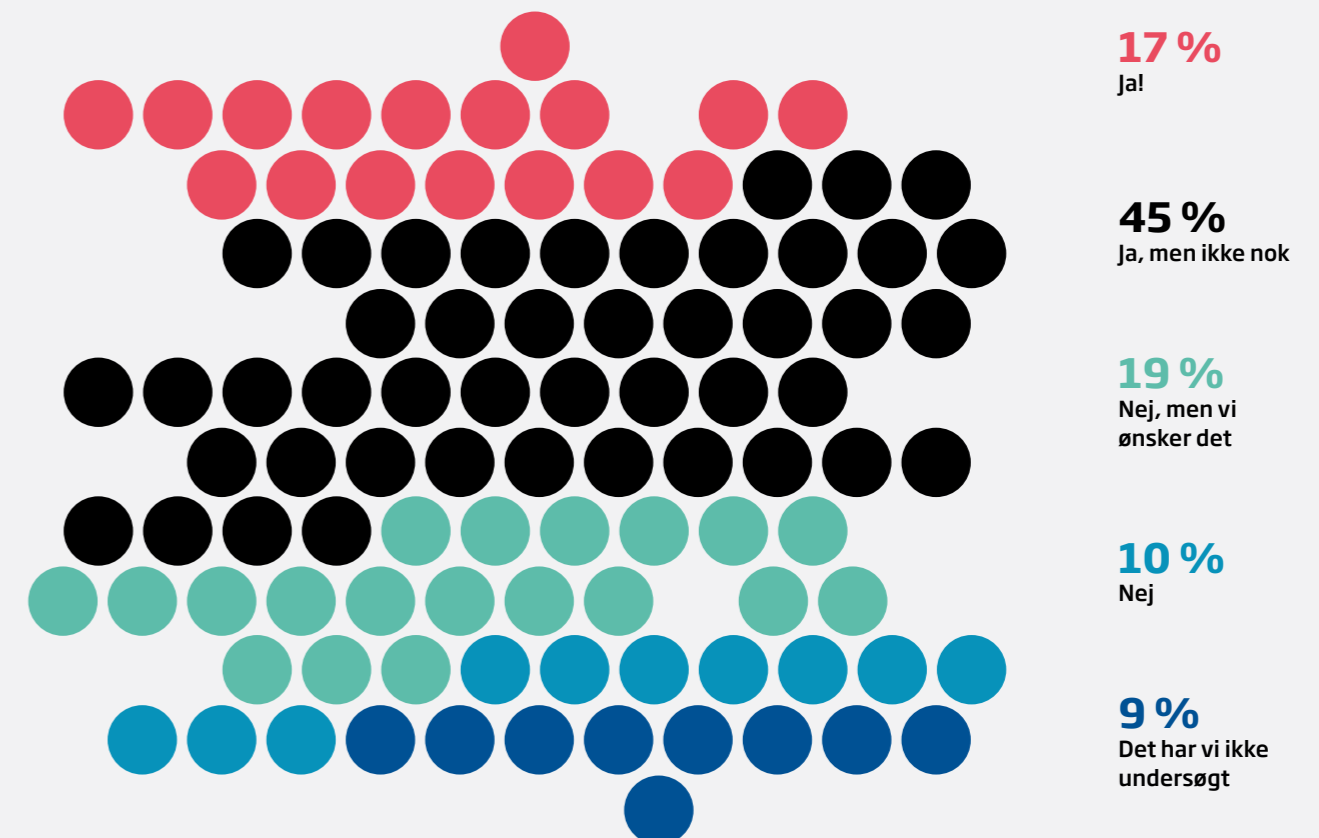
godt, at det vil hjælpe dem med at bidrage til forretningen, hvis de kan bevise den sammenhæng.

*“I kommunikationsbranchen er vi dygtige til at lyse på vores succeser - hvornår vi med kommunikation har gjort det godt. Noget vi generelt ikke taler så meget om, er det forebyggende arbejde, som vi laver meget af - eksempelvis presseberedskaber eller kommunikation i forandringsprocesser. Det er enormt svært at måle på, hvilken værdi det skaber, selvom vi bruger forholdsvis meget tid på det, og det forhindrer negative henvendelser, shitstorms og modstand. Man skal ikke underkende de skjulte succeser. Vi er begyndt at sætte fokus på vores forebyggende arbejde og sætte det på dagsordenen ved at afrapportere opad.”*

**Britt Spangsberg, Kommunikationschef,**  
HOFOR A/S

Figur 2.3

**Kan kommunikationsdirektøren dokumentere kommunikationens effekt på forretningsmæssige resultater?**



# Øverst blandt udfordringer står mangel på rette ressourcer og kompetencer

Knap hver anden af de adspurgte kommunikationsdirektører (49 %) siger, at de mangler de rette ressourcer og kompetencer for at understøtte forretningen gennem kommunikation (figur 2.4).

Den 'aktivt kommunikerende CEO' - eller manglen på samme - og at 'få kommunikeret virksomhedens purpose' er endnu to områder, som kommunikationsdirektører i dag ser som en udfordring.

Det giver god mening, at hele 49 % vurderer manglen på de rette ressourcer og kompetencer som en udfordring, hvis vi samtidig tager et kig på den stadigt voksende spilleplade for kommunikation. Nye kompetencer efterspørges i takt med, at det eksterne kommunikationslandskab ændrer sig.

Nye kanaler kommer til, og samtidig skal de traditionelle kommunikationsdiscipliner stadig løftes og bringes ind i en ny æra. Digitaliseringen ændrer hele tiden spillereglerne for kommunikation, og målgrupperne stiller nye krav til, hvor og hvornår de vil kommunikeres til og med. Dermed skal kommu-

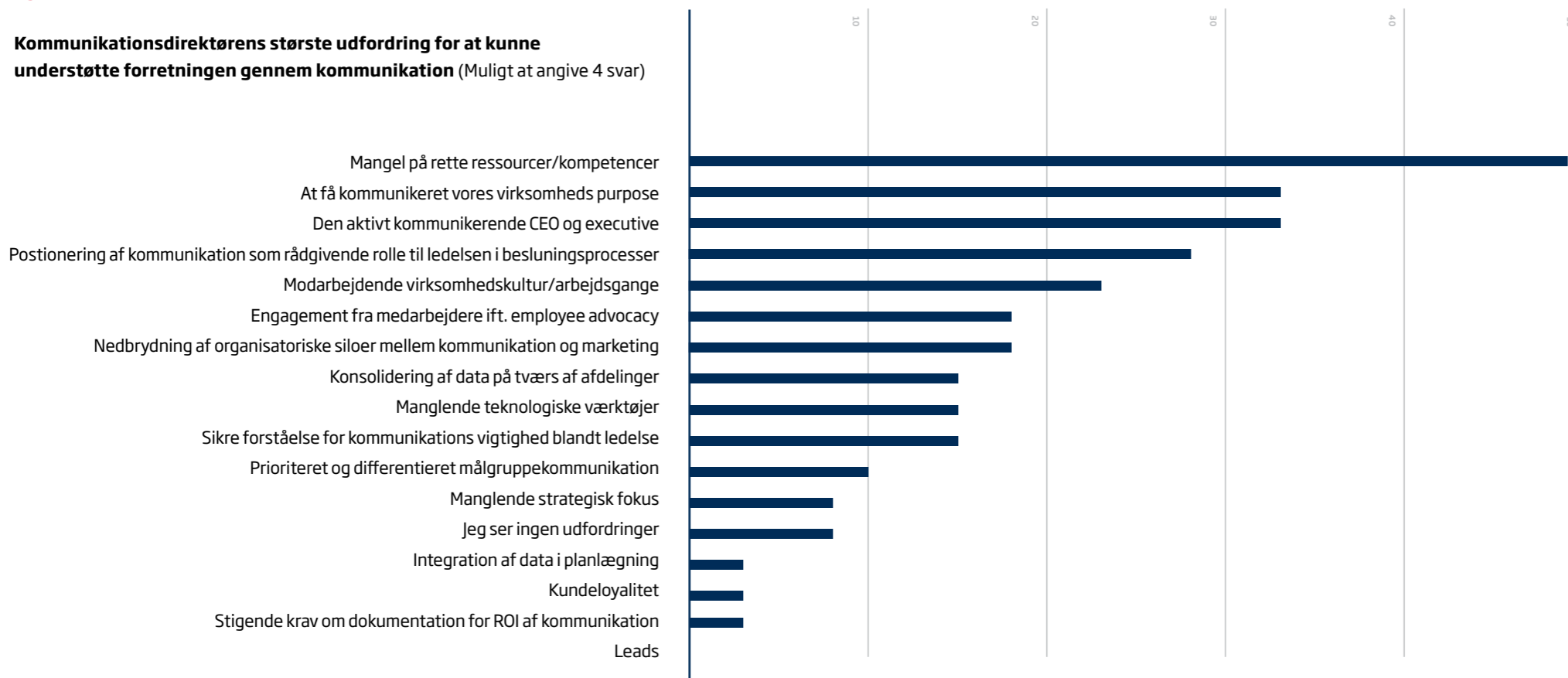
nikationsdirektøren favne mange flere opgaver og kanaler, hvilket kræver flere forskellige kompetencer i teamet.

Nogen vil måske kalde det et luksusproblem, at der er stor efterspørgsel på kommunikationsydelse internt i en organisation. Men hvis der samtidig er mangel på ressourcer eller de rette kompetencer, får kommunikationsafdelingerne svært ved at understøtte forretningen.

Kigger vi tilbage på analysen, kan den mangel på ressourcer og kompetencer også være årsagen til, at arbejdsopgaver med fremtidsfokus ikke er så højt prioriteret (side 11). Der er simpelthen ikke hænder og timer nok, hvilket desværre kan få konsekvenser i en tid, hvor udviklingen hele tiden synes at overhale faglige evner i organisationerne. Prioritering er i høj grad en evig udfordring for kommunikationsdirektørerne i dag.

Figur 2.4

## Kommunikationsdirektørens største udfordring for at kunne understøtte forretningen gennem kommunikation (Muligt at angive 4 svar)



// Vores største interne udfordring er til tider at afgrænse. Kommunikation er med i alt og organisationen vil gerne have hele armen, udover den rådgiverhånd vi tilbyder. Det er vi ved at løfte os væk fra, for vores kernekompetencer er og skal i fremtiden være rådgivning, der gavner de strategiske mål for forretningen."

**Peter Glüsing, Ekstern Kommunikationschef**  
TDC Group

// Jeg oplever stor efterspørgsel på kommunikation, interessevaretagelse, og på at vi udvikler vores brand og omdømme. Det har resulteret i, at vi prioriterer skarpt ud fra, hvad der er allermost vigtigt. Vi har fx nu færre opslag på sociale medier og fokuserer i stedet på kvalitet, og på at kommunikere om prioriterede temaer - og det samme gælder for vores proaktive pressearbejde og al anden kommunikation."

**Mikkel Friis-Thomsen, Kommunikationsdirektør**  
Koncernkommunikation & Eksterne Relationer, PFA



## Kommunikationsdirektørerne skal vise deres værd

Kommunikationsdirektøren skal være bedre til at bevise sit værd internt, hvis han eller hun vil tages med i strategiske beslutninger på tværs af virksomheden. Det handler både om at sige til og fra, men også at kunne påvise sort på hvidt, hvordan kommunikation bidrager til og understøtter virksomhedens strategiske sigte.

// Et godt råd til andre kommunikationsfolk: Det handler om at have mod og at turde sige, hvilke af virksomhedens visioner, som kan styrkes af strategisk kommunikation. Og så må man ikke være bange for at præsentere de gode ideer, fordi vi har selv et ansvar for at positionere os selv internt."

**Kommunikationsdirektør**

Dansk it-virksomhed

// Når det kommer til effektmåling af virksomhedens kommunikation, har vi i dag langt flere muligheder end blot at tælle presseklip eller måle annonceværdi. Vi lever i en digital verden, hvor vi har store mængder af data tilgængeligt. Vi kan tracke, hvordan et givent budskab spredt sig på sociale medier, hvordan kampagner skaber salgsløbs, og hvilke aktiviteter der har størst indflydelse på vores målgruppe.

**Lukas Raahauge Frederiksen, Senior Media Consultant**  
Infomedia A/S



# CEO'en skal være garant for virksomhedens 'why'

Vi er i en tid, hvor konkurrenceparametrene igen har flyttet sig. Tidligere konkurrerede virksomheder på produkter og senere på services, men i dag er det virksomhedens evne til storytelling og at få kommunikeret deres purpose, der skiller fårene fra bukkene. Og de virksomheder, der ikke har forstået det, misser ud, siger Poul Skadhede, Group CEO i Valcon og formand i DI Hovedstaden. Vi har talt med ham for at få hans perspektiv på analysens resultat, og han opfordrer kommunikationsdirektører til at være offensive, og CEOs til at gå forrest i kommunikationen

**? Hvordan ser du kommunikation som et virkemiddel til at løfte forretningen og drive en virksomheds strategiske mål?**

Jeg mener, at kommunikation er helt afgørende i dag. Før i tiden konkurrerede vi kun på produkter, senere begyndte vi så også at konkurrere på service. Men i dag konkurrerer vi på historien, virksomhedens 'why' - altså virksomhedens eksistensberettigelse, om man vil.

Konkurrenceparametrene har simpelthen flyttet sig, og det er langt fra alle, der har fanget den. Det er især mange af de lidt ældre virksomheder, B2B-virksomheder og de mere produktbaserede virksomheder, der stadig konkurrerer på de første to parametre og fuldstændig misser potentialet ved at få storytellingen med.

**? Hvilken rolle har CEO'en i virksomhedens kommunikation?**

Virksomheders brands bliver i stadig stigende grad hægtet op på CEO'en, og dermed er hans eller hendes synlighed afgørende for vores opfattelse af det pågældende brand. Samtidig mener jeg, at CEO'en skal og bør gå forrest i at kommunikere virksomhedens 'purpose', og hvorfor de gør det, de gør. Og det skal de gøre både internt og eksternt.

Langt de fleste medarbejdere har i dag behov for et 'why' for at blive motiveret og engageret i den virksomhed, de arbejder for - især de yngre generationer. Legitimeringen af virksomhedens arbejde over for omverden ligger i høj grad på CEO'ens skuldre. Jeg kan simpelthen ikke se, hvem der ellers skulle tage denne vigtige fortælling om 'why', hvis det ikke er CEO'en.

**? Har det betydning for, hvilke CEOs der bliver rekrutteret til topledposterne de kommende år?**

Ja, der er jeg 100 % overbevist om. Og derfor kommer vi helt sikkert også til at se flere aktivt kommunikerende CEOs på topledposterne fremadrettet.

**? Er der forskel på brancher?**

Der vil helt sikkert være forskellige krav til CEO'en og kommunikationsdirektøren afhængig af, hvilken sektor man arbejder i. Men med det sagt, så mener jeg, der er noget at vinde for alle virksomheder.

For B2B-virksomheder er en kommunikerende CEO mere et 'offensivt move' for at rekruttere de bedste talenter eller i forhold til investorer. Men for B2C-virksomheder er det helt afgørende, at man kommunikerer sit 'why' proaktivt som en defensiv manøvre. Et godt kommunikeret 'why' kan give fodfæste til virksomheden, hvis den en dag skulle blive udsat for en mediestorm.

Virksomheder, der er en integreret del af det danske samfund, og som ligger under for regulativer fra staten, skal i høj grad forsvare deres eksistensberettigelse. Hvis reguleringer dikterer rammerne for deres måde at drive forretning, skal de ud fra strategisk synspunkt være langt mere proaktive i deres kommunikation overfor den almene borger - og det gælder også CEO'en. Selvom borgerne måske ikke er direkte kunder, så påvirker de politikerne. Og hvis de virksomheder glemmer det, så risikerer de, at rammerne bliver ændret hen over hovedet på dem på et politisk niveau.

**? Hvad er konsekvensen for de virksomheder, der ikke har styr på kommunikationen?**

Først og fremmest vil det blive et problem at tiltrække og fastholde den rigtige arbejdskraft i de virksomheder. Men en

anden problemstilling er, at stadig mange virksomheder og ledere betragter intern og ekstern kommunikation som noget, der kan holdes adskilt. Det kan man ikke i dag - og når det går galt, så påvirker det forretningen.

Vi ser alt for mange eksempler, hvor interne memoer eller anden intern information kommer ud i offentligheden, og hver gang stiller det virksomheden i et dårligt lys. 'Containment'-strategier holder ikke i dag.

Betydningen af kommunikation er steget dramatisk over de seneste år, og takket være blandt andet sociale medier er konsekvenserne af forkert håndtering af kommunikation også blevet meget større. Derfor er det vigtigt, at man kommunikerer proaktivt til målgruppen. Uanset om det er ansatte, der skal flyttes i et større transformationsprojekt, eller investorer der skal informeres om et regnskab, skal det gøres proaktivt, og dér hvor målgruppen er. Og her er kommunikationsafdelingen selvfølgelig afgørende.

**? Bør CEOs tage kommunikationsdirektøren med ved bordet i større udstrækning, end de gør i dag?**

Kommunikationsdirektørerne har det svært i forhold til topledelsen, så længe de ikke dokumenterer, hvordan deres arbejde direkte påvirker bundlinjen. Derfor er det vigtigt, at de taler ledelsens sprog og tænker strategi og forretning fremfor presseklip og content. Men målbarheden er bare utrolig vigtig, når man skal tages seriøst af ledelsen.

Kommunikationsdirektøren kan styrke sin position overfor topledelsen ved at fokusere på at løfte sig fra en defensiv til en offensiv position. Kommunikationsdirektører skal komme med offensive tiltag, der fremmer det formål, der ønskes. Derfor mener jeg, at kommunikationsdirektøren skal være med til at skabe planer fra start og ikke først blive ringet op, når planer skal sættes i søen. Kommunikation er en del af planen -

*Betydningen af kommunikation er steget dramatisk over de seneste år, og takket være blandt andet sociale medier er konsekvenserne af forkert håndtering af kommunikation også blevet meget større.*

det er ikke kun noget, der skal forklare planen! De kan bidrage med deres ekspertise til at vurdere hvilke budskaber, der er bedst til at opnå de mål eller den målgruppe, man vil have fat i, på den mest effektive måde.



# Du får, hvad du måler

## - de vigtigste KPI'er

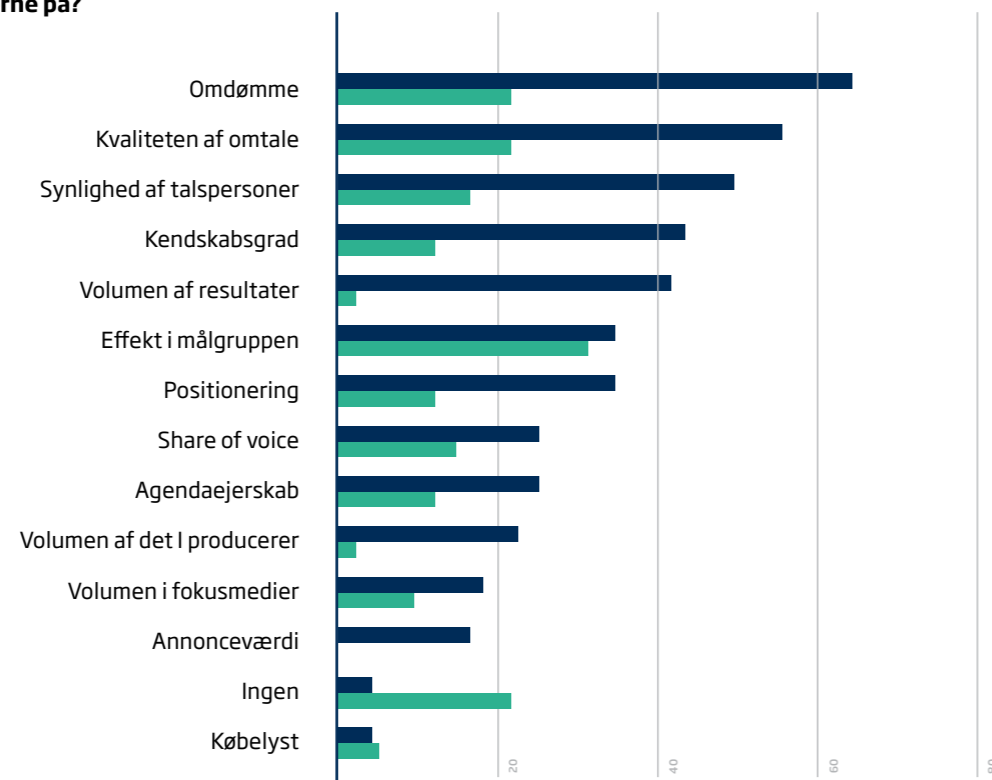
Fokus på klare KPI'er betaler sig. Først og fremmest fordi de er med til at sikre, at kommunikationen understøtter det overordnede forretningsmål. Men KPI'er er også med til at fremhæve, hvad der virker og ikke virker - samt hvilke tiltag, der har været investeringen værd.

Et godt 'omdømme' blandt stakeholdere og kunder er øverst på mange kommunikationsdirektørers to-do-liste, mens måling af 'effekt i målgruppen' er på mange kommunikationsdirektørers ønskeliste i forhold til, hvad de gerne vil måle på (figur 3.1).

Som vist i figur 3.1 svarer flest kommunikationsdirektører at 'omdømme', 'kvaliteten af omtale' og 'synlighed af talspersoner' er de primære KPI'er, de måler på. Når vi kigger nærmere på, hvad de gerne vil måle på, ser vi en del gengangere i forhold til de nuværende måleparametre. Dog skiller måling af 'effekt i målgruppen' sig ud på førstepladsen, hvor hver tredje siger, at de gerne vil kunne måle på dette parameter.

Figur 3.1

### Hvilke KPI'er måler kommunikationsdirektørerne på?



KPI'er som kommunikationsdirektørerne måler på i dag / KPI'er som kommunikationsdirektørerne ønsker at måle på

Det er interessant, at så få har noteret 'købelyst' som et område, de enten måler på i dag eller gerne vil kunne måle på i fremtiden. Om det er fordi, organisationerne mener, at salgssupport ligger hos marketing fremfor kommunikation, kan vi ikke udtale os om. Men i de kommercielle virksomheder, hvor salg er en altafgørende faktor for virksomhedens toplinje, burde kommunikationsafdelingen måske gøre mere for at supportere salget og bidrage til jagten på salgsleads.

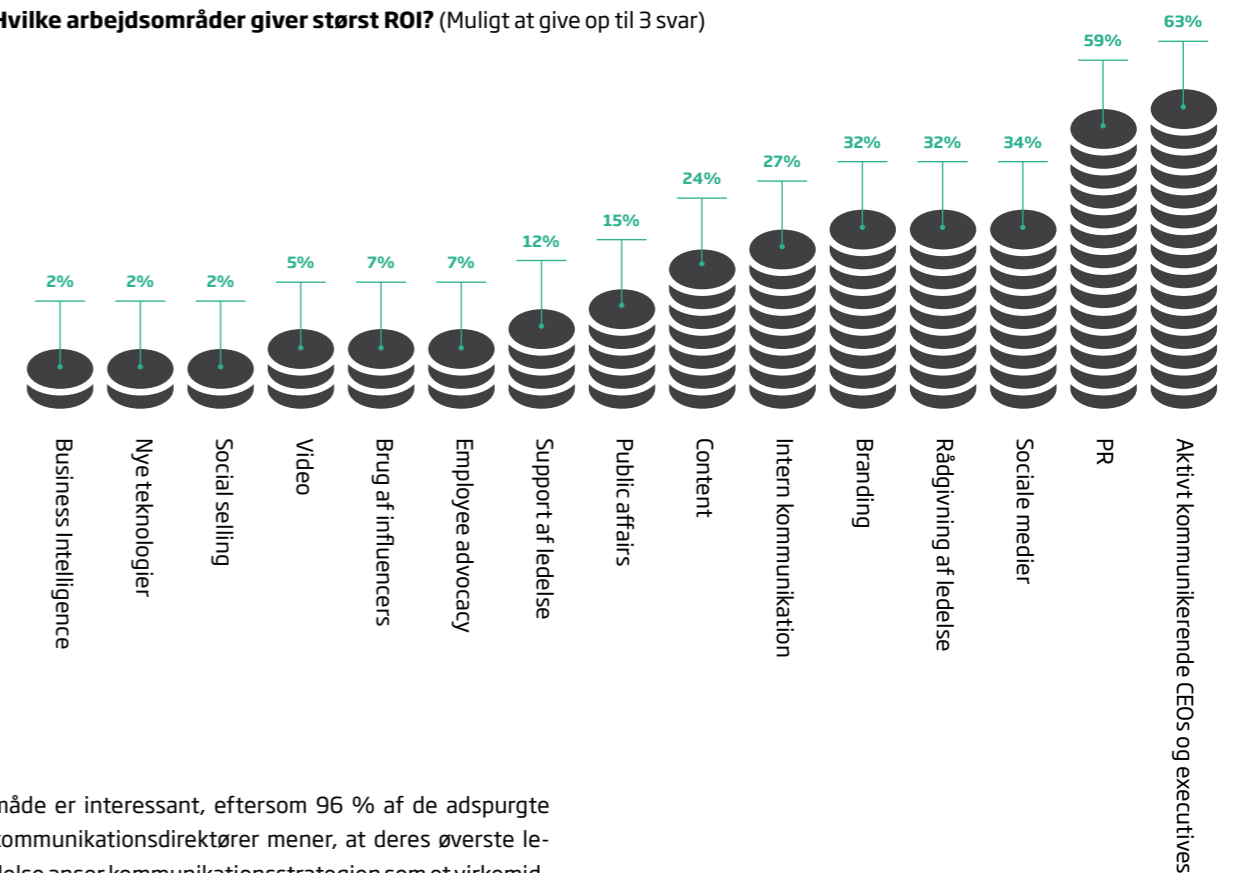
Ser vi på, hvilke aktiviteter kommunikationsdirektørerne forventer størst ROI fra, er det områder som 'aktivt kommunikerende CEO og executives', 'PR' samt 'sociale medier' (figur 3.2).

Den øverste ledelse i virksomheder er for alvor begyndt at få øjnene op for vigtigheden - og værdien - af kommunikation. 55 % af de adspurgte kommunikationsdirektører afrapporterer på specifikke KPI'er til ledelsen. Men lidt overraskende er der ifølge analysen hele 38 %, der ikke gør (figur 3.3).

At rapporteringen til topledelsen splitter vandene på denne

Figur 3.2

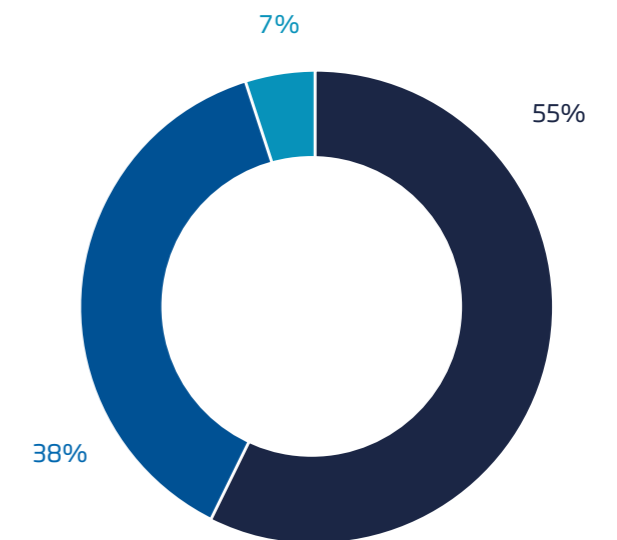
### Hvilke arbejdsområder giver størst ROI? (Muligt at give op til 3 svar)



måde er interessant, eftersom 96 % af de adspurgte kommunikationsdirektører mener, at deres øverste ledelse anser kommunikationsstrategien som et virkemiddel, der understøtter de forretningsmæssige mål (figur 2.2, side 22). Hvis ledelsen rent faktisk ser kommunikation som en bidragende faktor, er det interessant, at der stadig er så mange, der ikke afrapporterer kommunikations-KPI'er til ledelsen. Det kan tyde på en manglende forståelse af, hvad kommunikation kan bidrage til, og hvad man rent faktisk kan måle på i dag, når det kommer til kommunikation. Ansvar omkring sidstnævnte ligger i høj grad hos kommunikationsdirektøren, der skal blive bedre til at måle og dokumentere det kommunikationsarbejde, der udføres. Det vil hjælpe med at styrke kommunikationsdirektørens position i virksomheden.

Figur 3.3

### Indgår specifikke KPI'er for kommunikation i rapporteringen til topledelsen?



Ja / Nej / Har ikke kendskab til

*“ Vi har KPI'er, som vi bliver holdt op på af topledelsen. Derudover har vi også mål ift. projekter med forskellige afdelinger. Vi har et digitalt mål- og resultatstyringssystem, hvor afdelingens mål og resultater er tilgængelige for alle. Tre af vores hovedmålinger går helt til ledelsen og bestyrelsen, men alle vores andre resultater er synlige og tilgængelige for alle i organisationen i dashboard format.”*

**Britt Spangsberg, Kommunikationschef**  
HOFOR A/S

# Metode

Denne analyse af kommunikationsdirektørens agenda 2018 stiller skarpt på de udfordringer og trends, der gør sig gældende blandt de ledende kommunikationsdirektører i dag.

Via et anonymt online spørgeskema har vi spurgt i alt 172 kommunikationsdirektører fra Danmarks 300 største virksomheder (taget fra Børsens Top-1000). Udvælgelsen er udelukkende baseret på, om virksomheden har en ansat med en titel svarende til "Kommunikationsdirektør" eller en anden ledende rolle for virksomhedens kommunikationsafdeling. De 172 kommunikationsdirektører er ligeligt fordelt på køn

(53 % mænd og 47 % kvinder). Størstedelen af de udvalgte kommunikationsdirektører har en kommerciel uddannelse, fx en uddannelse indenfor business administration eller corporate communication (44 %), mens 38 % har en sproglig eller kommunikationsuddannelse, såsom journalist eller cand.mag. Næsten halvdelen (47 %) af de 172 kommunikationsdirektører har valgt at efteruddanne sig, særligt indenfor ledelse og management.

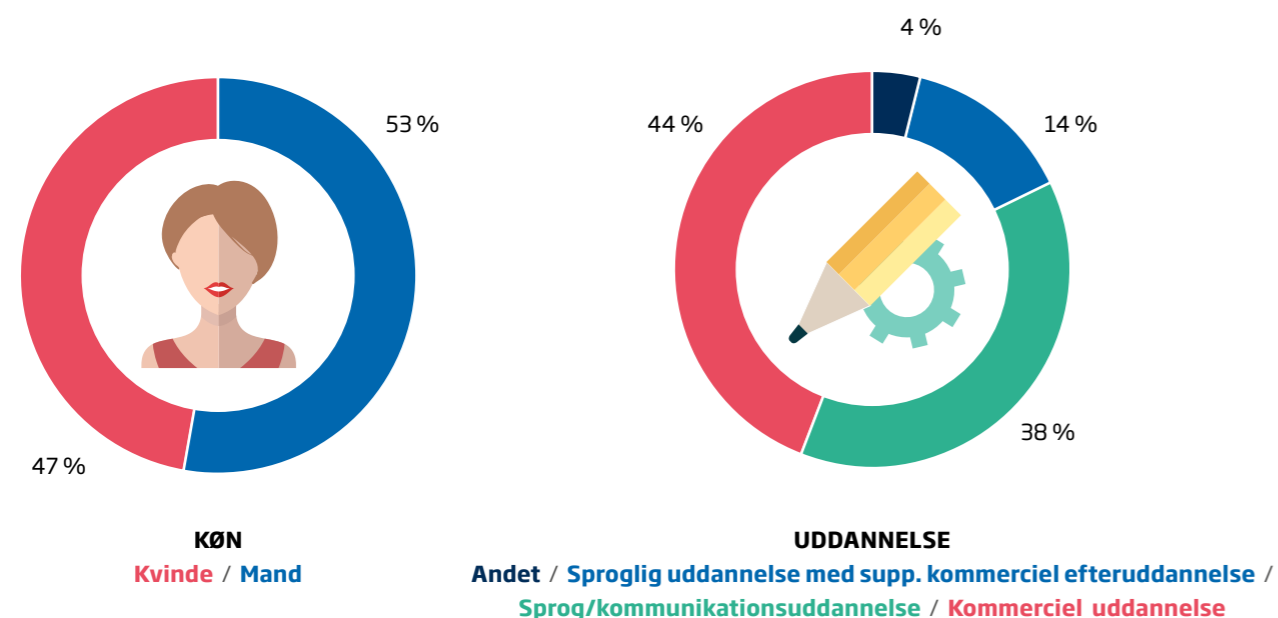
Hele 53 af de udvalgte top-kommunikationsfolk har deltaget i analysen. Disse kommunikationsdirektører repræsenterer

både den private (90 %) og offentlige (10 %) sektor. Ni ud af 10 (92 %) af de adspurgte arbejder i virksomheder, som kategoriseres som værende "store", mens 5 % er "mellemstore" og de resterende 3 % falder i kategorien "små" virksomheder - målt på antal medarbejdere.

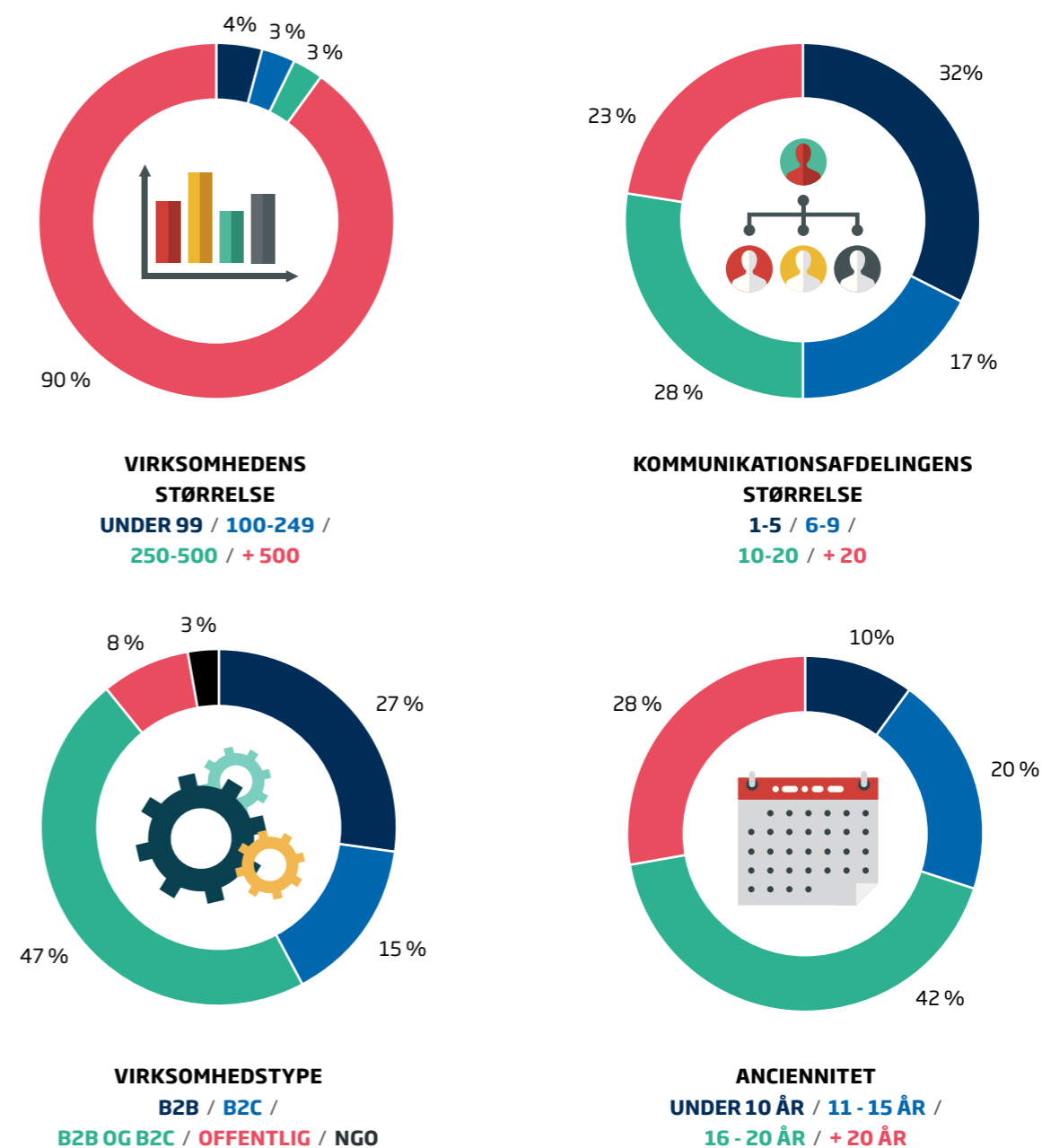
De adspurgte kommunikationsdirektører leder afdelinger af meget varierende størrelse - fra mindre afdelinger med 1 til 5 ansatte til afdelinger med over 20 kommunikationsmedarbejdere. Endvidere har de adspurgte i gennemsnit arbejdet professionelt med kommunikation i 18 år.

Spørgeskemaets spørgsmål er udformet kort og enkelt med overskuelige svarkategorier, så de har været letforståelige for respondenterne, samt gjort det muligt for respondenterne at give et klart svar. Desuden havde de fleste spørgsmål mulighed for fritekstsvar, så respondenterne bedst muligt kunne angive deres mest præcise svar. For overskuelighedens skyld er nogle af spørgsmålene i ovenstående analyse præsenteret med sammenlagte kategorier.

## Demografi for alle de 172 adspurgte kommunikationsdirektører



## Karakteristik af de 53 respondenter



# Endnu en analyse fra Infomedia

- fordi vi gør en dyd ud af at forstå, hvordan kommunikation ændrer verden

■ Kommunikation er en afgørende katalysator for, at du når dit mål, hvad end du er CEO, kommunikationschef eller en virksomhed. Vi tror nemlig på, at kommunikation kan ændre verden.

Kommunikation kan vælte regimer, afgøre valg, skabe ikoniske brands og gøre personer verdenskendte. Med den rette indsigt i effekten af kommunikation kan du træffe de rigtige strategiske beslutninger om din kommunikation og ændre din verden ét budskab ad gangen.

Men i et kaotisk mediebillede, hvor nye sociale og digitale kanaler konstant øger kompleksiteten, har du brug for en strategisk partner til at omsætte data til relevante indsigter.

Vi analyserer data fra 150 millioner kilder, sider og profiler og omsætter det til viden, der er relevant for din dagsorden - både viden du selv har efterspurgt og viden, du ikke vidste, du manglede.

Vi holder øje med de dagsordner i medierne, der er relevante for din virksomhed, og giver dig indsigt i, hvem der sætter agendaen, hvem der influerer dagsordenen, og hvor din position i debatten vil have den største effekt. Det kalder vi Insight for Impact.

Infomedia er din strategiske partner, hvis du - som os - tror på, at den rette kommunikation kan styrke dit brand, din forretningsposition og din bundlinje.



**INFOMEDIA**  
Insight for Impact