



Behöver vi en kommunikationsstrategi?

Hur sköter ert företag sin kommunikation? Utnyttjar ni de möjligheter som finns på det sätt som passar er bäst? Gör ni saker som inte behöver göras? Har ni de verktyg ni behöver?

Det här är en lista med frågor som syftar till att hjälpa företag bestämma vilka strategier och styrdokument man behöver på kommunikationsområdet. Svaren på frågorna kan användas som ett underlag för att gå igenom en befintlig strategi. Eller för att ta fram en sådan strategi om man saknar en. De kan också vara en hjälp för att se vilka andra styrdokument företaget kan behöva på kommunikationsområdet.

Dokumentet handlar inledningsvis om kommunikationsfunktionens organisation. Den delen har inte några vägledande frågor. En optimal organisation för kommunikationen i ett företag är så beroende av företagsspecifika förhållanden att en frågelista blir mycket omfattande.

Allmän organisation

Informationsfunktionen i svenska företag har ofta sorterat under personalfunktionen. I företag där man sett en koppling mellan information och marknadsföring har funktionen istället sorterat under marknadsavdelningen. I börsnoterade företag är kommunikationsfunktionen nästan alltid en särskild enhet på koncernnivå där chefen, kommunikations- eller informationsdirektören, ingår i koncernens ledningsgrupp.

Kommunikationsfunktionen har typiskt två huvudinriktningar: Intern respektive extern kommunikation. I kommunikationsfunktionens ansvar för extern kommunikation ingår nästan aldrig marknadsföring och sälj. Vad som är vad är inte naturgivet och ansvarsfördelningen ser olika ut i olika företag. Sponsring, kan för att ta ett exempel, betraktas som en marknadsaktivitet i ett företag medan det i ett annat är kommunikationsfunktionens ansvar. Det förekommer också att sponsring syftar till att underlätta rekrytering och därför handhas av HR-funktionen.

Den kommunikation som inte är marknadsföring brukar ofta delas in på detta sätt:

Interninformation

- medarbetare
- chefer

Extern information

- ekonomisk information
- samhällskontakt (inklusive opinionsbildning och lobbying)
- massmediakontakter

När man tar ställning till hur företaget ska organisera sin kommunikation bör man, liksom i all kommunikation, ta utgångspunkten i sina målgrupper. Är studenter en viktig målgrupp kan man överväga en särskilt ansvarig för kommunikationen mot dem, osv.

Självklart måste det finnas en ansvarig för varje verksamhet. Det kan vara en person med ansvar för alla delarna. Men det kan också vara olika personer med ansvar för de olika delarna. Ansvaret kan vara en heltidssyssla men också vara en delsyssla. Vad som är den bästa lösningen varierar från företag till företag. Men det kan också variera över tiden beroende på verksamhetens utveckling och /eller beroende på vilka kompetenser företaget förfogar över.

Frågebatteriet

På de följande områdena finns ett antal frågor till varje avsnitt. Om svaret blir nej på en fråga, betyder det inte nödvändigtvis att det är en brist. Det viktiga är att det är resultatet av ett beslut och inte en underlåtenhet.

Några av områdena är mer strategiska och andra mer operativa. Det återspeglas i frågornas karaktär.

Ekonomisk information

För börsnoterade företag styr noteringsavtalen vad som ska kommuniceras, liksom hur och när. För ett sådant bolag gäller det att med avtalet i handen bestämma hur man ska fullgöra avtalets bestämmelser och vem som ska ansvara för vilka åtgärder. Det kan vara praktiskt att titta på ett jämförbart bolag och se hur de löst det.

Icke noterade bolag har en helt annan frihet. De kan, och bör, ta ställning till om de har något att vinna på att lämna ekonomisk information. Den första frågan att ställa sig blir då:

Vad har vi för mål med den ekonomiska informationen?

Vill vi visa kunder och leverantörer att vi har ekonomisk stabilitet?

Vill vi ha externa investerare?

Avser vi att sälja företaget inom några år?

Avser vi att notera bolaget inom några år?

Har man planer att på notera bolaget kan man kratta i manegen och successivt börja agera som ett börsbolag. Har man andra mål med sin ekonomiska information behöver man besvara andra frågor:

Vilka är våra målgrupper?

Vilken information har vi nytta av att de får?

Vilka kanaler ska vi använda för att nå dem?

Interninformation

Interninformation har oftast tre syften. Den ska bidra till att medarbetarna förstår hur ledningen uppfattar omvärlden, marknaden och konkurrensen. (Och kanske också hur omvärlden uppfattar företaget.) Den ska stärka motivation och samhörighet. Den ska också vara ett stöd till cheferna i deras kommunikation med medarbetarna.

Väl skött internkommunikation bidrar till att bygga och försvara varumärket internt. Det gör företaget bättre rustat att hantera förändring och kriser.

Vilken typ information lämnar vi regelbundet till medarbetarna?

Är det den information de vill ha? Är det den information de behöver?

Vilka metoder använder vi för olika typer av information?

Enskilda samtal, möten i mindre eller större grupper, skriftlig information, etc.

Har vi etablerade kanaler för information till medarbetarna?

Vet vi om de kanaler vi har fungerar som tänkt?

Har vi övervägt andra kanaler än de vi använder?

Får cheferna det stöd de behöver i sin kommunikation med medarbetarna?

Hur får de sin information?

Får de det material och det stöd de behöver? (Bakgrundsinformation, frågor- och svarsdokument, OH-bilder, trycksaker, filmer...)

Finns det andra grupper medarbetare som behöver särskild information?

Har vi experter och medarbetare med särskilt inflytande internt eller externt?

Massmediakontakter

En grundläggande fråga företaget måste ta ställning till är om man vill arbeta aktivt för att synas i massmedia eller om man bara vill hantera kontakter från massmedier på bästa sätt. Bestämmer man sig för att arbeta offensivt för att få publicitet om företaget, dess tjänster eller produkter behöver man besvara några frågor:

Vilket är det övergripande målet?

Att bygga varumärket i största allmänhet? Att profilera sig mot vissa målgrupper?

Vem ska ansvara för arbetet?

Ska det ske med egna resurser eller med hjälp av inhyrda konsulter?

Oavsett om man väljer en aktiv eller reaktiv approach till massmedia finns det några frågor att besvara:

Vilka medarbetare ska vara talespersoner och tala med massmedier?

Ska det vara en liten grupp i ledningen?

Ska specialister svara på frågor om tjänster/produkter?

Har talespersonerna rätt förutsättningar för jobbet? (Personlighet, medievana, medieträning, tillgänglighet)

Har vi rutiner för hur man ska agera om man blir kontaktad av en journalist?

Är dessa rutiner kända av alla medarbetare?

Varumärkesvård

I stora företag finns inte sällan en enhet för varumärkesvård. I de flesta företag är det varken möjligt eller önskvärt att ha en eller flera personer som arbetar med detta på heltid.



Det bör dock vara en angelägenhet för varje företag att vårda sitt varumärke. All kommunikation påverkar varumärket i vid bemärkelse. När det gäller kommunikation finns inga vattentäta skott mellan målgrupper eller mellan mål. Det som riktas mot en målgrupp spiller över på en annan. Det som syftar till att nå ett visst mål påverkar möjligheterna att nå andra.

Varumärkesbyggande och varumärkesvård handlar inte bara om företagets aktiva åtgärder som reklam och annan kommunikation. Hur ett företag bemöter sina kunder är naturligtvis oerhört viktigt för varumärket. Men också saker som tonen i umgänget på arbetsplatsen kommer att påverka andras uppfattning om företaget. De grundläggande frågorna att ställa om varumärket är därför:

Hur vill vi uppfattas?

Vad kan vi göra för att alla i företaget ska uppträda på ett sätt som stärker varumärket?

Vad har vi för "tone of voice"?

I snäv bemärkelse handlar varumärket om företagslogotyp och andra grafiska element och deras användning.

Frågor att ställa är:

Har vi policys för hur varumärket ska användas?

Framgår det var och i vilka sammanhang vi strävar efter att synas och var vi inte vill synas? Vilka villkor ska vara uppfyllda för att vårt varumärke ska användas "tryggt"?

Finns en grafisk profil?

Är den grafiska profilen en användbar vägledning till användningen av symboler och andra grafiska element som utgör den grafiska profilen?

Till vem vänder sig den grafiska profilen? Är den begriplig och användbar för mottagarna? Är de symboler, typsnitt och vad som i övrigt ingår i den grafiska profilen är tillgängligt för de tänkta användarna? Är de lättanvända?

Är den grafiska profilen ändamålsenlig? (Reglerar den onödigt mycket? Är den tillräckligt utförlig?)

Samhällskontakt

Samhällskontakt är en viktig funktion i företag som är beroende av politiska beslut, särskild reglering eller är verksamma i branscher där det finns ett stort samhällsengagemang. Det kan också vara viktigt för företag som har en central betydelse för en ort eller näring. I verksamheter med stor, eller potentiellt stor, miljöpåverkan är den också viktig.

Samhällskontakt har ofta också en proaktiv sida. Det handlar om att förse beslutsfattare i framför allt politiken och offentlig förvaltning med information som gynnar det egna företagets inställning i en fråga. Det arbetet kan ske dels genom direkta kontakter med beslutsfattare men också genom medlemskapet i en branschorganisation. I arbetet kan

också ingå att skapa en opinion för eller emot i en viss fråga, eller att skapa intrycket av att det finns en sådan opinion.

Finns det frågor där företaget är beroende av politiska beslut?

Finns det frågor där företaget är beroende av myndigheters tolkning av politiska beslut?

Finns det risk att politiker eller myndigheter inför någon form av reglering av vår verksamhet, eller viktiga förutsättningar för den?

Vill vi påverka dessa beslut i någon riktning?

Vem ska undersöka möjligheterna att göra det?

Ska vi kontinuerligt bevaka utvecklingen inom politiken och opinionen i någon eller några frågor?

Vem ska ansvara för det arbetet?

(Ska vi påverka genom medlemskap i en organisation? Ska vi arbeta direkt själva?)

Omvärldsbevakning

Omvärldsbevakning kan innefatta insamling av uppgifter om andra produkter på marknaden och om konkurrenter, såväl etablerade som nya och potentiella. Det kan innefatta bevakning av marknadsaktiviteter – annonser, rabatter, kanaler m m.

Det kan också handla om att följa lagstiftning, myndighetsutövning, opinion och politik. I både opinionsbildande och beslutspåverkande verksamhet gäller att möjligheten att påverka är som störst när engagemanget är som minst. När en fråga varit aktuell ett tag har många redan tagit ställning. Det är betydligt svårare att få någon att ändra uppfattning än att få dem bilda sig en uppfattning.

Ansvar kan vara delat mellan den som är ansvarig för produktutveckling, juridik och kommunikation. Där tyngdpunkten i bevakningen ligger bör också huvudansvaret för omvärldsbevakningen ligga. Några frågor att ställa är:

Vem ska sköta omvärldsbevakningen?

Vi själva? I så fall hur? (I ett mindre företag kan man överväga att dela upp tidningar mellan medarbetare, spela in TV-program, söka på nätet med jämna mellanrum) Eller köpa tjänsten.

Hur ska omvärldsbevakningen rapporteras?

En daglig sammanställning? Veckovis? Om omvärldsbevakningen är ett delat ansvar, ska då de olika rapporterna sammanställas till en?

Till vem ska omvärldsbevakningen rapporteras?

Ledningsgruppen? Chefer på alla nivåer?

Omvärldsanalys

Har man samlat in en massa omvärldsinformation ska man naturligtvis använda den. Somlig information kan och bör man agera direkt på. Annan information kan efter att ha sammanställts ge viktig information om utvecklingen som efter analys blir underlag för strategiska beslut. Frågor företaget bör ställa sig är:

Hur ska vi använda insamlad information?

Ska vissa data sparas i format som medger bearbetning?

Hur ska den göras tillgänglig?

Ska det ske löpande eller vid särskilda behov som inför strategimöten etc?

Vem är ansvarig för att det sker?

Omfattar ansvaret endast sammanställning eller även analysen? Ska den som gör analysen också föreslå handlingsrekommendationer?

Egna medier**Website**

Förutom att sälja eller marknadsföra bör en website ge relevant information om företagets verksamhet, ledning och anställda. Där kan finnas information om ekonomiskt resultat, pressmaterial, bilder, etc. Frågor att ställa sig är:

Vilken är den primära målgruppen för siten?

(Finns det flera målgrupper? Har målgrupperna så skilda behov att de inte kan tillgodose av en och samma site?)

Vad ska finnas där?**Vem är ansvarig för att materialet är aktuellt och relevant från tid till tid.****Är siten tillgänglig?**

(Ska servern där den ligger ha en viss minimi-kapacitet? Ska materialet finnas på flera språk? Ska materialet göras tillgängligt för användare med olika funktionsnedsättningar? Ska innehållet anpassas till mobilanvändare?)

Ska siten bjuda in till dialog?

Vem ska svara för den dialogen? Vilka resurser ska avsättas? Vilken prioritet ska kanalen ha?

Är siten tilltalande?**Är siten i linje med den grafiska profilen och varumärkesambitionerna?****Blogg**

Bloggar är en kanal som allt fler företag använder sig av för sin kommunikation. Det finns bloggar i intranät som vänder sig till anställda, bloggar i extranät som vänder sig till anställda och samarbetspartners och bloggar som vänder sig till en eller flera externa målgrupper.

Vilka är målgruppen eller målgrupperna?

Personalen, kunder, potentiella medarbetare...?

Vad vill vi uppnå med att blogga?



Vem ska skriva?

Ska chefen skriva? (I så fall själv eller ha en spökskrivare?)

Vad för slags blogg ska det vara?

Ska det vara en bildblogg? Ska det vara en videoblogg? Hur ofta ska bloggen uppdateras?

Personaltidning

En personaltidning behöver naturligtvis inte vara en tryckt tidning. Ett intranät, elektroniskt nyhetsbrev eller en blogg kan fungera lika bra om alla medarbetare har tillgång till en dator på arbetet. De viktiga frågorna att ställa är:

Vad är målet med tidningen?

Vilket format/kanal är lämpligast för att nå målet?

Hur ofta ska tidningen komma ut/bloggen uppdateras?

Vem ska vara ansvarig?

Vilka ska bidra till innehållet?

Ska den vara strikt intern eller få spridas utanför företaget?

(Hemligheter har man i och för sig små möjligheter att hålla hemliga om man skriver om dem i en aldrig så intern tidning eller nyhetsbrev.)

Sociala medier

Sociala medier är ett jämförelsevis nytt område. Många företag, och för den delen individer, ställer sig frågande till nyttan. Företagets nytta av sociala medier styrs i huvudsak av dess målgruppers användning av sociala medier.

Medarbetarnas aktiviteter i sociala medier är ett bekymmer för en del företag. De råkar ut för, eller oroar sig för, att medarbetare ska vara kritiska mot företaget eller berätta om företagsinterna angelägenheter.

Andra företag har en mer positiv syn på medarbetarnas sociala medieaktiviteter. De uppmuntrar deltagandet. De ser en möjlighet i att få fler ambassadörer på nätet och försöker istället tackla eventuellt missnöje vid roten. En tanke bakom denna inställning är också att de positiva rösterna ska bli fler och starkare än rösterna från eventuella ”rättshaverister”.

Sociala medier är också ett område där tjänster kommer och går. Det innebär att man då och då bör ta ställning till vilka sociala medietjänster man ska använda.

Frågor att ställa sig är:

När vi våra målgrupper genom sociala medier?

Vad vill vi uppnå med en närvaro i sociala medier?

Bygga kundrelationer? Ta emot kundsynpunkter? Informera om störningar eller fel? Göra arbetsplatsen intressant? Väcka intresse för våra tjänster eller produkter?

Vilka sociala medier är bäst för att nå våra mål?

Ska företaget ha en Facebooksida och/eller ett twitterkonto? En kanal på Youtube? Ett

Instagramkonto, ett Pintrestkonto? Ett konto på på någon bildsite som tumbl eller flickr?

Vem ska ansvara för respektive medium?

Vilka resurser tar det i anspråk?

Vilken prioritet ska det ha i förhållande till andra kanaler

Vad händer om vi inte lever upp till högt ställda förväntningar om närvaro i mediet?

Krishantering

I hanteringen av kriser är kommunikationen internt- och externt mycket central. Brister i kommunikationen kan dels försvåra lösningen av krisen och dels leda till att förtroendet för företaget skadas onödigt hårt. God kommunikation underlättar å andra sidan lösningen och kan tillsammans med ett bra agerande från företagets sida stärka förtroende för företaget.

Många företag har en krishanteringsgrupp. Ofta är den tänkt att förstärka ledningen i en krissituation ibland är den också tänkt att ersätta ledningen om den inte kan leda företaget.

En grupp med olika kompetenser som utsetts att bistå företagets ledning i en kris är en bra idé. Det bör också finnas ersättare för var och en i gruppen eftersom en del kriser kan innebära att någon i ledningen inte kan fullgöra sin uppgift. I gruppen bör en kommunikationsansvarig ingå. Gruppen bör förbereda sig för sin uppgift så långt det går. Har man beslutat sig för att ha en krisgrupp är den första frågan att ställa sig:

Vem är ansvarig för att det finns en krisgrupp och att den har förutsättningar att fungera?

Några viktiga frågor avseende just kommunikationen i en kris är:

Finns en generell kriskommunikationsplan?

Har vi en alternativ ledningsplats om kontoret inte kan användas?

Hur skaffar vi information om vad som hänt?

Har vi alla relevanta kontaktuppgifter?

Till medarbetare, räddningstjänst, tillsynsmyndigheter, massmedia? Vem ansvarar för att de är aktuella? Hur är de tillgängliga om kontoret inte kan användas?

Vad ska vi kommunicera till medarbetare, kunder, leverantörer och massmedia innan vi vet vad som har hänt?

Vilka kanaler ska vi kommunicera igenom?

Sponsring/samarbeten/produktplacering

Företags sponsringsaktiviteter varierar stort. Det förekommer att företag ger bidrag till en eller flera föreningar bara för att företagets VD är engagerad där. Ibland kan motivet vara att man vill associeras med t ex en idrottsförening med många supportrar på en för

företaget viktig ort. Ibland kan motivet vara att man vill associeras med en viss idrott eller aktivitet.

Ungefär samma splittrade bild visar företag ofta också när det handlar om olika andra former av samarbeten och produktplaceringar.

Här är de viktigaste frågorna de mest grundläggande:

Vad är syftet?

Vilka typer av sponsring, samarbeten eller produktplaceringar är intressanta för oss?

Vad för slags motprestationer ska vi begära?

Vem ska ansvara för den?

Bransch- yrkes- och andra organisationer

I vissa branscher är anslutningsgraden till bransch- och yrkesorganisationer hög. I andra lägre. Oavsett vilket kan ett företag ha nytta av ett medlemskap. Nyttan kan dock kräva ett engagemang. Frågor att ställa blir därför:

Vilka ska företaget som sådant vara med i?

Vilket syfte har medlemskapet?

Hur ska vi agera för att nå syftet? Vem är ansvarig?

Vilka yrkesföreningar vill vi att medarbetare ska vara med i?

Ska företaget betala avgiften? Vad är syftet med medlemskapet sett ur företagets synvinkel?

Besöksverksamhet

Vissa företag är av olika skäl intressanta för stora grupper människor. För att möta intresset för företaget har man ordnat särskilda besöksverksamheter. Men också mindre och mindre kända företag är intressanta för olika människor. I det enklaste fallet kan det vara anhöriga till anställda. I andra fall kan det vara entusiaster och specialister av olika slag.

Besök på företaget kan vara ett sätt att sprida önskad kunskap om företaget och skapa positiva attityder. Men besök innebär också risker. Risk för stöld och skadegörelse och risk för spionage för att nämna några. Några frågor att ta ställning till är:

Vilka besök är tillåtna, vilka är önskvärda och vilka är oönskade?

Besök från anställdas anhöriga och vänner? Besök från skolklasser, studerande på universitet och högskolor, besök av föreningar? Besök av journalister? Besök av analytiker?

Vem ska/får ta emot besökare?

Hur ska vi ta emot olika besökare?

Ska vi bjuda på fika? Ska alla hälsa på chefen? Rundvandring? Vad vill vi visa och vad vill vi inte visa? Ska vi ha ett besökarmaterial? Ska vi visa en OH-presentation? Enkla presenter?

Vem är ansvarig för att alla vet vad som gäller?