

Nr. 04  
december 2010

# magasinK

Dansk Journalistforbunds  
kommunikationsmagasin



**NEDSKÆRINGER** – K-FOLK REDDER DE ANDRE – HVEM REDDER OS?  
**NYHEDSBREVE** – 9 TIP TIL EN PLAGET KOMMUNIKATIONSGENRE  
**DEBAT** – ER KOMMUNIKATION ET KVINDEFAG?



**LANDBRUGET HAR  
BRUG FOR DIN HJÆLP  
TØR DU?**



Dansk Journalistforbund  
medier & kommunikation

# \$

# HOW ME THE MONEY

KOMMUNIKATIONSFOLK SKAL BLIVE BEDRE TIL AT TÆNKE ØKONOMI,  
SIGER KASPER ULF NIELSEN OG NICOLAS GEORGES TRAD. HER FORKLARER DE TO DANSKE  
FORRETNINGSMÆND, HVORDAN BENHÅRDT BUNDLINJEFOKUS HAR FØRT  
DEM TIL EN INTERNATIONAL KOMMUNIKATIONSSUCCESS.

TXT Dennis Christiansen FOTO Tuala Hjærne

**N**år verdens største virksomheder skal have analyseret deres omdømme og strømlinet deres kommunikation, går de til to 36-årige danskere.

Kasper Ulf Nielsen og Nicolas Georges Trad er managing partners i Reputation Institute. De startede deres konsulentvirksomhed i 2002 og har i dag kontorer i 10 lande, 100 medarbejdere og en årlig omsætning på 100 millioner kroner. Deres kunder

tæller giganter som MasterCard, FedEx og spanske Telefónica, verdens tredjestørste teleselskab. Spørger du dem, hvad der har ført til succesen,

får du et to-delt svar: For det første har Kasper og Nicolas fundet en niche i deres fokus på virksomheders omdømme. For det andet forstår de at drive en forretning – og her mener de selv, de adskiller sig fra mange i kommunikationsbranchen:

“Vi er ikke kommunikatorer. Vi er ikke journalister. Vi går ikke op i det skrevne ord. Vi går op i forretningen,” forklarer Kasper Ulf Nielsen. “Det interessante ved kommunikationsverdenen er, at mange kommunikatorer gerne vil skrive nogle fede ting og kommunikere på en flot måde. Det har vi fuld respekt for, men det er ikke dér, vores fokus er. Vores fokus er: Hvordan kan du gennem din kommunikation skabe nogle resultater?”

## TO UBESKREVNE BLADE

Det med at ville skabe resultater går helt tilbage til dengang, Kasper

og Nicolas mødte hinanden på Handelshøjskolen i København i midten af 1990'erne, hvor begge læste Interkulturel ledelse.

“Vi fandt hurtigt ud af, at vores interesse lå inden for branding og omdømme. For hvis du ser, hvad der driver virksomheders vækst, så er det især spørgsmålet: 'Hvordan kan du få folk – kunder, investorer, medarbejdere – til at støtte dig?' Vi kunne se, at der var et ledigt forretningsområde her, for det var ikke noget, kommunikationsverden havde en god forståelse for,” siger Kasper Ulf Nielsen.

Der gik ikke lang tid, før drengene fandt de legekammerater, der kunne gøre forretningsideen konkret. I år 2000 hjalp de deres professor Majken Schultz med at arrangere en konference for den amerikanske tænketank

Reputation Institute. Her præsenterede to professorer, Charles Fombrun og Cees van Riel, deres foreløbige konklusioner: Op imod 50 % af virksomheders værdi på aktiemarkedet kunne ikke opgøres som fysiske ting, men måtte tilskrives immaterielle værdier – herunder virksomhedernes omdømme. Samtidig havde Charles og Cees fundet en metode, så de kunne nedbryde omdømmet til rationelle faktorer, man kunne måle på. De kunne sætte tal på ting som folks tillid til virksomheden og deres positive følelser over for den.

Professorerne så oplagte kommercielle muligheder i deres resultater, men de havde brug for hjælp til at stable en konsulentvirksomhed på benene. Kasper og Nicolas fik tjansen, selv



om de rent forretningsmæssigt var ubeskrevne blade. Eller måske netop fordi de var ubeskrevne blade:

“Vores forretningsområde eksisterede ikke tilbage i 2000, så der var ingen andre, som kunne siges at have bedre forudsætninger end os til at skabe en global konsulentforretning,” siger Kasper Ulf Nielsen. “Og at bygge en forretning op kræver en ganske særlig blanding af innovation, hårdt arbejde og fokus. Erfaring fra forretningsverdenen er ikke nødvendigvis noget, som gavner, når budgetterne er små, og alt skal laves fra bunden.”

### “SHOW ME THE MONEY”

I 2002 startede Kasper og Nicolas deres konsulentforretning, i første omgang fra en kælder på Østerbro.

Deres korte salgstale: Hvis folk har tillid til og respekt for din virksomhed, har du nemmere ved at tjene penge. Og den lidt længere: Din virksomheds omdømme styres af tre ting: 1) Kundens direkte oplevelse med din forretning eller dit produkt. 2) Din virksomheds kommunikation til kunden, investorer, medier og samarbejdspartnere. 3) Hvad andre siger om dig. Ved at stille de rigtige spørgsmål til hele viften af stakeholders, kan du bryde omdømmet ned til rationelle, målbare faktorer og se, hvor din kommunikationsindsats skal sættes ind for at forbedre din indtjening. Salgstalen virkede. I Danmark sluttede en gruppe af 7-8 større virksomheder, herunder Danfoss, op om ideen. I Spanien fik de hul igennem

til telegiganten Telefónica.

“Telefónica opererer i 40 lande og servicerer kunder i mere end 170. De fik førhen lavet 40 forskellige analyser af deres forretning, hvilket gjorde det umuligt for ledelsen at sammenligne og prioritere, hvad der var vigtigst. Vi advokerede for, at de skulle benytte én metode til at forstå forventningerne til teleoperatører i hvert marked, hvilket har gjort ledelsesarbejdet langt nemmere i forhold til at prioritere, hvor indsatsen burde ligge,” siger Nicolas Georges Trad.

Men omdømmeanalysen blev ikke købt uden indvendinger:

“Ingen betvivler, at det har en positiv effekt, hvis du kan få folk til at stole på din virksomhed og støtte den. Men mange sagde: “Jamen, det har vi jo gjort >

“Vi går ikke op i det skrevne ord. Vi går op i forretningen.”

– Kasper Ulf Nielsen



gennem vores branding.” Og der måtte vi forklare, at branding kun er virksomhedens egen kommunikation. Omdømmet styres også af alle dine interessenter og deres opfattelse af dig,” siger Kasper Ulf Nielsen.

Den anden indvending er kommet fra folkene, der sad på penge-kassen: “De økonomisk ansvarlige siger “Show me the money”. Under finanskrisen har de kunnet se, at alle virksomheder falder med 8 % i snit, men at dem med godt omdømme genvinder det tabte hurtigere, fordi stakeholders lader tvivlen komme dem til gode. Der er nogle økonomiske nøgletal, som gør, at de mere hardcore CFOs og CEOs godt kan forstå, at vi ikke fylder dem med varm luft.”

### K-FOLKETS PROBLEMER

Hovedbudskabet fra Reputation Institute kan i princippet koges ned til en enkelt sætning, der nok vækker genklang hos mange kommunikationsfolk: Du skal lytte til din målgruppe – eller rettere, dine mange målgrupper. På det plan er Kasper og Nicolas godt klar over, at de ikke har opfundet den dybe tallerken.

“Det er ikke nyt, at man skal lytte til sin målgruppe. Det nye er at lave en systematisk tilgang, som gør, at du kan få inputtet fra alle stakeholders, lave strategien og måle effekten. Her står mange kommunikationspersoner af, fordi de er bange for tallene. De kan ikke finde ud af at bruge tal, og de er bange for at blive målt. For hvis du kan blive målt, kan du også få at vide, at det, du har lavet, ikke har haft effekt,” siger Kasper Ulf Nielsen.

Som han ser det, er talfobien et af tre store problemer for mange kommunikationsfolk:

“Det andet er, at de har svært ved at slå igennem i organisationerne og sige: Det, jeg har lavet, giver følgende return of investment. Og det tredje er, at de ser kommunikation som en silo. Kommunikation er blevet en afdeling i sig selv, selv om den bør være en konsulentfunktion, der går på tværs af alle afdelinger,” forklarer Kasper.

Konsekvensen er, at kommunikationsfolk ikke formår at få indflydelse på direktiongangen. De fortaber sig i produkter og processer, der ikke batter på bundlinjen.

“Kommunikation havde mere magt for måske fem år siden – men fordi de ikke formåede at fastholde deres relevans, er meget af indflydelsen røget over til marketing. Marketing har samme problemer med silo-tænkningen. Til gengæld er de i stand til at tilkæmpe sig væsentligt større budgetter,” siger Kasper Ulf Nielsen.

“Mange kommunikationsfolk kan ikke finde ud af at bruge tal. De er bange for at blive målt.”

– Kasper Ulf Nielsen

“Vores budskab til kommunikationsverdenen er: Tag nu fat om de her mere forretningsmæssige begreber som ‘nøgletal’ og ‘klare, strategiske målsætninger’. Sæt målbare kriterier op for, hvad jeres kommunikation skal hjælpe med – og få det målt og bevist. Så kan I gå ind i rummet sammen med CEO’en og ikke have noget at være bange for. Når CEOs og CFOs viser nøgletal og tal over udviklingen, så skal du have nogle tal på din egen side, som du kan stole på, og som de stoler på. Og der er det ikke nok at have lavet en fokusgruppe.” \$

## KASPER ULF NIELSEN & NICOLAS GEORGES TRAD:

- **Født:** I 1973 på samme dag
- **Mødet:** Da de begge læste Interkulturel ledelse [cand. merc. int.] på Handelshøjskolen i København.
- **Stiftede i 2002 konsulentfirmaet Reputation Institute.** Firmaet analyser store virksomheders omdømme på tværs af en bred gruppe af interessenter: Aktionærer, kunder, samarbejdspartnere, medarbejdere, medier, mv.
- **Kunderne tæller blandt andre** FedEx, MasterCard, Johnson & Johnson, Novo Nordisk, Tetra Pak, Phillips og Vestas.
- **Kasper leder i dag firmaets kontor i New York, mens Nicolas fra kontoret i Bredgade i København** står for opbygningen af afdelinger i andre lande.
- **Reputation Institute** har i dag cirka 100 medarbejdere i 10 lande.

## OG TIL SIDST: LIDT TRØST

De sidste fem år har Reputation Institutes omdømmeanalyser været “det nye sort” for flere af verdens store virksomheder. Men drengene bag frygter ikke, at de snart vil blive overhalet og begravet af en ny, skinnende kommunikationstrend.

“Om 5-10 år vil reputation management være en integreret del af den måde, du driver forretning på. Du vil lave budgetter på og rapportere på dit omdømme,” mener Kasper Ulf Nielsen.

Han synes også, at fremtiden tegner lys for kommunikationsfolket.

“Globalt er det faktisk dem med en kommunikationsmæssig baggrund, der er bedst til at håndtere virksomhedernes omdømme. For kommunikationsfolk har en bedre forståelse for, at der er flere stakeholders, og at det er deres opfattelse af virkeligheden, der er den rigtige for dem. Kommunikationsfolk er bedre til at forstå, at hvis modtageren ikke har forstået budskabet, så er det virksomheden, der har et problem.”

Men det kræver, at kommunikationsfolket bliver bedre til at forstå forretningen – og til at argumentere med tal og ikke kun varm luft.

## →GOOGLE HAR DET BEDSTE OMDØMME

Reputation Institute offentliggør hvert år en liste over de 54 virksomheder, der scorer højest i en omdømmeanalyse af næsten 2000 af verdens største virksomheder. Listen trykkes af medier over hele verden og skaffer det danske analysefirma global pressedækning. I 2010-analysen er Carlsberg bedst placerede danske virksomhed på en 26. plads. Ellers ser top 10 således ud:

1. Google
2. Sony
3. The Walt Disney Company
4. BMW
5. Daimler (Mercedes-Benz)
6. Apple
7. Nokia
8. IKEA
9. Volkswagen
10. Intel