

Model for en webstrategi

Af Sanne Charlotte Olsen og Hanne Vittrup Graversen

Intro til modellen

Udkastet til model for en webstrategi er i forbindelse med vores afsluttende masteropgave på IT-Universitetet i København. Masteropgavens titel er "Webstrategier i danske virksomheder og organisationer", ITU november 2007.

Modellen tager udgangspunkt i kendte modeller for kommunikationsstrategier og er et udkast. Vi ønsker fortsat at raffinere og videreudvikle modellen og hører derfor gerne forslag og kommentarer på netstrategi@gmail.com

Det skal også nævnes, at vi ikke forestiller os trinnene i modellen brugt slavisk. Desuden kan de enkelte trin beskrives mere eller mindre fyldestgørende, alt efter organisationens eller virksomhedens behov.

Eksemplerne i modellen er udarbejdet med inspiration i Fødevareministeriets kommende webstrategi. De er forkortede og er ikke udtryk for den endelige strategi.

Læs mere om konklusionerne i vores opgave på:

Web uden strategi og mål

Jobdeklaration: Webkommunikatøren er en blæksprutte

God fornøjelse med modellen

Sanne og Hanne, februar 2008

Step 1. Baggrund

I step 1 beskrives baggrunden for at udvikle et nyt website:

- Det er besluttet at...
- Målet er at skabe...
- Webstrategien danner grundlag for...

Baggrunden hænger nøje sammen med "Formålet", som er nærmere beskrevet i step 4. Men baggrunden er mere deskriptiv og "refererende" til beslutninger om at igangsætte arbejdet. Dette trin beskriver målet med at udarbejde selve webstrategien.

Baggrunden bør også fortælle, hvor lang tid strategien gælder, og hvornår den vil blive evalueret og opdateret. Det gælder om at dække en passende periode. Hvis perioden er for kort, er det svært at arbejde med langsigtede mål, og hvis den er for lang, kan udviklingen løbe fra eller helt overhale strategien.

Eksempel på step 1

Fødevareministeriet besluttede i 2007 at samle alle ministeriets hjemmesider i en fælles løsning, som skulle lanceres inden årets udgang. Den nye hjemmeside kom hermed til

at omfatte departementet, Direktoratet for FødevarerErhverv, Plantedirektoratet og Fiskeridirektoratet.

Målet med at skabe et fælles digitalt univers var dels at sikre en større faglig integration af ministeriets stofområder med udgangspunkt i brugernes behov, dels at profilere ministeriet som en samlet enhed.

Webstrategien skal sikre, at hjemmesiden kommer til at understøtte Fødevarerministeriets kommunikationspolitik og forretningsmål, og at vi på tværs af institutionerne har klare mål og succeskriterier for arbejdet med internettet.

Strategien gælder for periode 2008-2009 og erstatter alle hidtidige strategier for direktoraternes og departements hjemmesider. Den er udviklet af Fødevarerministeriets Fælles Kommunikationsenhed (FFK) og godkendt i styregruppen for enheden med repræsentanter fra ministeriets departement, direktorater og ministersekretariat.

Step 2. Sammenhæng med andre strategier

Step 2 går ud på at opridse sammenhængen mellem webstrategien og andre strategier i organisationen. Som regel vil en organisation have en lang række strategier eller politikker på hver deres område, fx en forretningsstrategi, en kommunikationsstrategi og en IT-strategi. Det er væsentligt, at webstrategien tager højde for organisationens øvrige strategier og politikker, så webstrategien ikke bliver en fragmenteret og løsrevet del i forhold til organisationens øvrige strategiske aktiviteter. Der skal skabes en sammenhængskraft mellem alle organisationens strategier, så der skabes en overordnet ledestjerne, og organisationen dermed opnår fælles fodslag gennem alle aktiviteter og handlinger.

I webstrategien bør man derfor kort redegøre for, hvilke andre strategier i virksomheden, som har indflydelse på udformningen af webstrategien, og hvad den indbyrdes "magtfordeling" er imellem dem. Det kan man fx gøre ved at opstille et dokumenthierarki, som afspejler, hvordan webstrategien er placeret organisatorisk, hvor den enkelte strategi er gældende, og hvor ofte den redigeres.

Når man udarbejder de næste trin i webstrategien, er det vigtigt, at forholde sig til de strategiske målsætninger i alle organisationens strategier, der hvor de har indflydelse på web, for på den måde at skabe sammenhæng i alle virksomheds aktiviteter.

Eksempel på step 2

Strategien ligger i forlængelse af Fødevarerministeriets kommunikationspolitik og IT-strategi, og den er suppleret med retningslinjer for driften af hjemmesiden og individuelle mål for fagkontorer og sektioner i institutionerne.

Dokumenthierarkiet ser sådan ud:

1. Kommunikationspolitik, inklusive politik for nettet, revideres hvert 3-5. år.
2. IT-strategien revideres ca. hvert andet år
3. Netstrategien, revideres hvert andet år
4. Individuelle indsatsområder for fagkontorer og sektioner, opdateres én gang om året i samarbejde med de lokale redaktører.

5. Retningslinjer for driften tilpasses løbende.

Step 3. Analyser og undersøgelser

I step 3 omtales de analyser og undersøgelser som – udover de overordnede strategier – ligger til grund for webstrategien. Selve analyserne og undersøgelserne ligger som regel i separate dokumenter, eller indgår som bilag til webstrategien. Med udgangspunkt i analyserne bliver webstrategien baseret på fakta og ikke en intuitiv og subjektiv fornemmelse af, hvad webredaktøren eller andre i organisationen synes er rigtigt eller forkert.

Analyserne skal afdække både virksomhedens formål med websitet og brugernes ønsker og behov til samme, og de skal gennemføres inden udformningen af webstrategien. Det kræver, at man starter med at foretage en forretningsanalyse ud fra forretningsstrategien – og eventuelle øvrige ”overliggende” strategier – og en brugeranalyse ud fra eksisterende eller nye undersøgelser. Derudover skal man gennemgå en informationsanalyse, som identificerer hvilket indhold og hvilke funktioner, der er realistisk for organisationen at udvikle og vedligeholde på hjemmesiden. Med disse tre analyser identificeres websitets nøgleindhold. I webstrategien trækkes hovedkonklusionerne op.

Eksempel på step 3

Strategien for udviklingen af Fødevarerministeriets website er blevet udviklet på baggrund af følgende analyser og undersøgelser:

- Forretningsanalyse
- Informationsanalyse af det eksisterende website
- Logfilsanalyser
- Brugerundersøgelse fra januar 2007
- Undersøgelse blandt lokale redaktører fra sommeren 2007
- Usabilitytest fra september 2007

Hovedkonklusionen fra analyserne og undersøgelserne er, at websitet skal målgruppeorientere indgangene til ministeriets arbejdsområder og i højere grad fokusere indsatsen omkring det faglige indhold og nedtone nyhederne på forsiden. Nyhederne bliver i vid udstrækning læst af målgruppen via abonnementerne.

Derudover er resultaterne indarbejdet i webstrategien.

Step 4. Formål og vision

I step 4 beskrives formål og vision for websitet.

- Formålet redegør for, hvad websitet skal udrette her og nu.
- Vision angiver det langsigtede, næsten uopnåelige ønskemål for websitet.

Både formål og vision bør udtrykkes kort, klart og præcist, sådan at de kan være retningsanvisende for (videre)udviklingen af websitet, og så de nemt kan kommunikeres ud i organisationen. Forskellen mellem de to begreber ligger i, at formålet redegør for,

hvad websitet skal udrette her og nu – altså hvad mission for websitet er – mens visionen er forestillingen om, hvad websitet på langt sigt vil være eller kan blive til. Sagt på en anden måde: Hvor er vi, og hvor vil vi gerne hen?

Formålet, som formuleres på baggrund af forretningsstrategien, skal sikre, at alle arbejder i samme retning, får overblik og formår at prioritere ud fra dette, så der på længere sigt skabes de ønskede resultater. Til forskel fra aktiviteterne inden for de strategiske indsatsområder, som beskrives nedenfor, er websitets formål som regel mere generelt og ikke direkte målbart.

Visionen er sandsynligvis ikke mulig at implementere inden for det næste år eller to, men for en dag at kunne opfylde den, skal organisationen arbejde målrette derhen imod. Det er ikke afgørende for websitet at udvikle en vision. Det vigtige er at forholde sig til, om formålet er opnåeligt her og nu – det vil sige inden for den periode, som webstrategien gælder for. Hvis man derudover har visioner (ønsker eller forestillinger) om, hvordan det på sigt kan komme til at se ud, skal det formuleres i en vision for websitet. Rigtigt brugt er visionen et nyttigt redskab, der fungerer som en ledestjerne for udviklingen og videreudvikling af websitet. Den tager længere tid at implementere, er næste uopnåelig, men er det, der driver os mod nye mål og horisonter.

Eksempel Step 4

Formål

Ministeriets hjemmeside skal hjælpe såvel professionelle som private brugere med at få overblik over Fødevareministeriets arbejdsområder. Det skal være nemt at finde informationer og services, herunder selvbetjeningsløsninger.

Formålet med hjemmesiden er at:

- understøtte brugernes behov
- kvalificere den offentlige debat
- understøtte forvaltningen
- styrke ministeriets image som én samlet koncern.

Hjemmesiden er dermed et væsentligt redskab til opfyldelsen af ministeriets kommunikationspolitik.

Derudover skal hjemmesiden understøtte Fødevareministeriets værdier åbenhed, faglighed, ansvarlighed og engagement.

Vision

Visionen for hjemmesiden er at:

- Opbygge tættere relationer til brugerne ved at tilbyde nye muligheder som abonnementer, webtjenester, udvidet kontaktmuligheder og dialog mv. både via ministeriets egen hjemmeside og via vores samarbejdspartneres hjemmesider.

Step 5. Målgrupper

Step 5 er at beskrive, hvem målgruppen – eller målgrupperne - for websitet er. Målgruppen kan fx indeles i:

- **Primær målgruppe:** fx kunder, medlemmer - afgørende for at opnå mål
- **Sekundær målgruppe:** fx journalister, presse som viderevidereformidler budskaber til primær målgruppe

Et godt website kræver, at organisationen præcis ved, hvem den ønsker at nå med websitet, og at den kender brugernes ønsker og behov. Det første opnås gennem en forretningsanalyse - det andet gennem brugeranalyser. I brugeranalysen ser man nærmere på de fakta og data, som organisationen har eller kan få om brugerne - det kan både være en analyse af nuværende brugere, tidligere brugere og potentielle brugere.

Der er en lang række værktøjer til at lære brugerne bedre at kende herunder brugerundersøgelser på nettet, fokusgruppeinterview, brugerpaneler, tænke-højt-test af prototyper for websitet, kortsorteringer osv. Brugerundersøgelserne kan være med til at danne et billede af brugerne, som kan bruges til at gøre indholdet på websitet målgruppeorienteret. Når man har et godt billede af de forskellige målgrupper kan brugerne virkeliggøres fx gennem brugerprofiler, personas og eller brugerscenarier, så det bliver nemmere håndtere brugernes ønsker og behov i udviklingsprocessen.

Brugeranalysen giver et mere præcist billede af, hvem der besøger hjemmesiden, hvilket formål de har, i hvilke situationer de besøger siden og hvad de i praksis foretager sig, mens de er på websitet. Som regel bliver resultatet af brugeranalyserne beskrevet i et separat dokument.

Eksempel Step 5

Målgruppe

Hjemmesidens målgruppe er alle brugere af information og serviceydelser fra Fødevareministeriets koncern.

Den primære målgruppe er landmænd, fiskere, landbrugs- og fiskerikonsulenter, fødevarevirksomheder, interessenter i landdistrikterne, forskere, branche- og interesseorganisationer.

Den sekundære målgruppe er forbrugere, politikere, dagspresse, fagpressen og studerende.

Step 6. Strategiske indsatsområder, mål og succeskriterier

Step 6 er at udvælge og prioritere de vigtigste indsatsområder på websitet ud fra virksomhedens overordnede forretningsstrategi og kommunikationsstrategien. Som regel har en virksomhed flere strategiske mål – det være sig inden for salg, service eller branding – som websitet skal understøtte. Hvis det er muligt, kan man eventuelt bruge forretningsmålene direkte som indsatsområder i webstrategien, for på den måde at skabe størst mulig sammenhæng mellem virksomhedens strategier.

Ved at identificere indsatsområderne kan man samle aktiviteterne på hjemmesiden i mere håndgribelige leverancer. For hvert indsatsområde beskrives de aktiviteter, der

skal understøtte indsatsområdet, og der opstilles målbare mål og succeskriterier. På den måde kan web-teamet efterfølgende måle og dokumentere indsatsen.

For hvert indsatsområde skal det beskrives:

1. Hvilke aktiviteter – indhold og funktioner – man planlægger at gennemføre på websitet for at understøtte indsatsområdet.
2. Hvad målene og succeskriterierne er.
3. Hvordan og hvornår man vil måle, om de ønskede resultater er opnået.

Brug eventuelt tjeklisten nedenunder til at identificere forskellige typer af aktiviteter, som kan understøtte et indsatsområde. Tjeklisten opstiller tre overordnede indsatsområder – salg, service og branding – og viser et bredt spektrum af aktiviteter, som udnytter nettets særlige dimensioner eller muligheder for at tilbyde hurtighed, dybde, dialog, handling og multimedier:

TJEKLISTEN			
	Salg	Service	Branding
Hurtighed	<ul style="list-style-type: none"> - Salgsnyhedsbreve - Pressemeddelelser - Her og nu tilbud - RSS-feeds - Nyheder via SMS - Registrering af ordre + øjeblik status for leverance - Løbende opdatering af indhold 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicenhedsbreve - Pressemeddelelser - RSS-feeds - Nyheder via SMS - Presseklip - Kalender - Løbende opdatering af indhold - Abonnement på aktiekurser mv. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brandingnyhedsbreve - Pressemeddelelser - RSS-feeds - Nyheder via SMS - Abonnement på ledige stillinger
Dybde	<ul style="list-style-type: none"> - Produktinformation - Cases - Storytelling - Presserum 	<ul style="list-style-type: none"> - Lagdelt information - Arkiv - Leksikon/ABC - Lovgrundlag, rettigheder og pligter - Grafisk fremstilling af tal (fx Google maps) - Cases - Storytelling - Presserum 	<ul style="list-style-type: none"> - Jobunivers - Presserum - Formidling af synspunkter og holdning - Cases - Storytelling - Investorinformationer
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> - Brugerforum (fx debat med udviklere) - Spørgsmål og svar - Blogs - FAQ - Brugerpaneler - Online support - Gæstebog - Kommenter på siden 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktinformation på samtlige medarbejdere - Kontaktperson på specifikke fagområder - Spørgsmål og svar - FAQ - Brugerpaneler - Online support - Gæstebog - Kommentér på side 	<ul style="list-style-type: none"> - Blogs af ledelsen, medarbejdere mv. - Debatter - Wikier - Gæstebog - Online møder med nøgleinteressenter (fx investorer) - Online konferencer mv.
Handlinger	<ul style="list-style-type: none"> - Beregner - E-handel - Kundestatus - Konkurrencer - Downloads - Printvenlig version - Send til en ven - Dem der købte "X", købte også "Y" - Top ti liste over mest købte - Reservationer af fx billetter - Afbestilling 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvbetjening - Kundestatus (sagsbehandling) - Online support - Downloads af vejledninger, rapporter, videnbøger, årsrapporter mv. - Downloads af logoer, grafik, billeder mv. - Mest læste - Tilmelding til arrangementer - Medlemskab - Medlemstilbud - Indbetaling af bidrag - Bestillingsformularer 	<ul style="list-style-type: none"> - Online jobansøgning - Analyseværktøjer til investorer

	- Personalisering	- Konkurrencer - Quizzer - Test-dig-selv - Arrangementskalender med mulighed for at indlægge begivenheder - Send siden til en ven - Send et postkort - Login til lukket områder - Personalisering	
Multimedie	- Præsentation af produkter - 3D-animationer - Fotos - Video - Informationsgrafik - Kampagner - Events	- Fotos - Video - Informationsgrafik - Tidslinjer	- Præsentation af virksomheden - Præsentation af ledelsen - Kampagner - Video/Youtube - Podcasts - Events - 3D-animationer

Der er en række metoder til at måle effekten af en aktivitet, og valget af metode afhænger af, hvad man ønsker at dokumentere:

- Holdninger: Måles fx med spørgeskema på website, en imageundersøgelse eller et fokusgruppeinterview, indlæg og kommentarer på websitet.
- Effekt: Fx salg eller brugerhandlinger: Aflæses i konkrete handlinger som solgte produkter, antal abonnenter, antal gennemførte selvbetjening, antal downloads, antal henvendelser osv.
- Brugeradfærd: Aflæses i statistikken (logfilanalyser), via brugervenlighedsundersøgelse og kortsorteringer.

Eksempel Step 6	
Indsatsområde: Understøtte brugernes behov - ved at give let og rettidig adgang til de informationer, som målgrupperne har behov for	
Aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende vedligeholde og opdatere indhold på hjemmesiden. • Udarbejde og implementere ny strategi for nyhedsformidlingen. • Evaluere og tilrette det fælles design • Etablere søgefunktion på tværs af institutionernes stofområder. • Etablere systematik for hvordan indhold (særligt nyheder) fra fvm.dk kan blive publiceret på eksterne hjemmesider (herunder RSS).
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Mindst 70 pct. er tilfredse eller meget tilfredse med hjemmesiden • Mindst 85 pct. er enige eller meget enige i, at indholdet er relevant • Mindst 70 pct. er enige eller meget enige i, at indholdet er opdateret • Mindst 80 pct. mener, at hjemmesiden indeholder de informationer, som de søger • Mindst 65 pct. mener, at det er let eller meget let at finde rundt på hjemmesiden • Mindst 80 pct. mener, at selvbetjeningsløsningerne er lette at finde.

	<ul style="list-style-type: none"> • Nyhedsstrategi er godkendt og implementeret 1. marts 2008. • Fælles søgefunktion er implementeret 1. marts 2008. • RSS-funktioner er taget i brug i løbet af 2008. • Minimum to eksterne hjemmesider trækker indhold fra fvm.dk inden udgangen af 2008.
Måling	<ul style="list-style-type: none"> • En kvantitativ brugerundersøgelse i 2008. • Opgørelse over gennemførte aktiviteter.

Step 7. Organisering af driften

Syvende og sidste step er at beskrive organiseringen af driften af websitet.

Webstrategien sætter dermed ikke kun retningen for udvikling af websitet, men også for driften og vedligeholdelsen af websitet i den periode, strategien dækker.

Organiseringen af driften af websitet er det "lange seje træk" med at opdatere, vedligeholde, supportere og drifte alle de aktiviteter, der er sat i luften. Driftsfasen overses og glemmes ofte, men den er i høj grad væsentligt for at hjemmesiden også i fremtiden understøtter de strategiske indsatsområder og fortsat udtrykker konsistens.

Ved at indbygge organiseringen af driften i webstrategien og få ledelsens godkendelse sikrer man samtidig, at der bliver stillet de nødvendige ressourcer til rådighed til den efterfølgende drift af websitet.

Ofte vil krav vedrørende organiseringen blandt andet kunne udledes direkte fra informationsanalysen, som identificerer, hvem der er ansvarlig for hvilket indhold.

Organiseringen af driften skal fx beskrive:

- Hvem der er hovedansvarlig for driften – herunder videreudvikling og koordinering af indhold og funktioner på tværs af hele websitet.
- Hvem der bidrager med løbende opdatering af indhold og udvikling af nyt indhold til de forskellige områder på hjemmesiden.
- Hvordan det sikres, at webmedarbejderne har/får de nødvendige kompetencer, fx i forhold til at skrive til nettet, brugervenlighed og teknik.
- Konkrete aktiviteter, mål og succeskriterier for driften.

Eksempel Step 7

Organiseringen af driften

Fødevareministeriets fælles kommunikationsenhed (FFK) er hovedansvarlig for hjemmesiden. Derudover arbejder ca. 65 decentrale webmedarbejdere med at opdatere, vedligeholde og videreudvikle hjemmesiden. Ansvar for indholdet på hjemmesiden ligger hos de lokale redaktører, og er nærmere beskrevet i "Kommissorium for fagredaktører og webmastere".

Aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre et forsat engageret netværk af lokale redaktører ved at afholde møde mv.
-----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejde individuelle indsatsområder for hvert kontor/afdeling. • Udvikle redaktørernes net- og formidlingskompetencer.
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Afholde fire årlige møder for de lokale webmedarbejdere. • Alle enheder skal udarbejde årlige kontormål eller sektormål i samarbejde med FFK. • Gennemføre et fælles efteruddannelsesforløb i 2008. • 80 pct. af de lokale redaktører er tilfredse eller meget tilfredse med den hjælp, de får af FFK. • 90 pct. af de lokale redaktører kender retningslinjerne for hjemmesiden. • 90 pct. af de lokale redaktører mener, at de følger retningslinjerne for hjemmesiden.
Måling	<ul style="list-style-type: none"> • Opgørelse over gennemførte indsatsområder. • Der gennemføres en årlig undersøgelse blandt de lokale redaktører.