

# BRANCHEKONVERGENS I PRAKSIS

**Managementkonsulenterne har respekt for kommunikationens betydning. Ikke mindst, når den strategiske løsning skal implementeres. Vi har bedt managementkonsulent Jesper Lykke Wachhausen, Copenhagen Consulting Co, om at give et signalement af kommunikationsfagets rolle i konvergensen**



Af Kristian Eiberg

*På hvilke områder oplever du, at brancheglidningen mellem rådgivere inden for management consulting og kommunikation er mest tydelig?*

- I bund og grund handler det om en større ligevægt imellem det vi gør, og det vi siger. Det ses mest tydeligt i de virksomheder, som står foran store forandringer foranlediget af den overordnede strategi. Fx når strategien skal implementeres. Det er ikke nok bare at stille sig op på ølkassen og vise de 3 gode slides i kantine. Man skal tænke over, hvordan man internt kommunikerer effektivt til medarbejderne og involverer dem bedst muligt, så de forstår hvorfor, og hvad deres rolle er i arbejdet såvel lokalt som globalt. I flere studier har man set, at virksomheder har påpeget, at 'implementeringen af strategien' har været en af de væsentligste hindringer på vejen mod succes skarpt forfulgt af 'evnen til at koordinere på tværs af forretningen'.

*Hvordan møder I kommunikationsopgaverne?*

- Inden for management consulting er man dygtig til at involvere nøglemedarbejdere i arbejdet og til at lave strukturerede planer, mens man generelt tidligere har været dårlige til at kommunikere og implementere planerne. Vi har haft stor succes med at gå væsentligt længere og planlægge og gennemføre en række interaktive og kommunikative elementer, som typisk er udviklet i samarbejde med kommunikationshuse af forskellig art. Det har været alt fra film, præsentationsmaterialer, workshops, spil til involverende e-learning aktiviteter. Hos Cococo er det en disciplin, vi kalder 'Strategi eksekvering', hvor en række medarbejdere arbejder målrettet med den disciplin.

*Hvad, tror du, kan forklare konvergensen?*

- Det er vel mange tendenser, som gør, at det er sådan. En væsentlig faktor er, at vores kunders medarbejdere heldigvis forandrer sig. I dag betyder det blandt andet, at de kræver mere involvering og deltagelse end tidligere. Samtidig er den verden, vi konkurrerer i, stadig mere kompleks, hvilket afføder et endnu større behov for at forklare, hvorfor man gør, som man gør. Det betyder, at der også er et øget fokus

på topledelsens evne til at kommunikere med såvel omverdenen som medarbejderne.

*Er det en ændring, der er tiltagende eller aftagende?*

- Helt klart tiltagende.

*Er der områder, hvor du slet ikke kan se, at denne brancheglidning kan finde sted?*

- Ja og nej. Jeg tror mere, at det er konteksten for opgaven, der er bestemmende for, om det sker. Jo større kompleksitet i eksempelvis implementeringen af en strategi, desto vigtigere er det, at det arbejde finder sted. Omvendt så kan der være kulturer, hvor involveringen sagtens kan skabes af ledelseslaget i virksomheden og de interne kommunikationskanaler.

*Hvilke krav stiller denne brancheglidning til kommunikationsrådgiverne?*

- Tilpasningsevne er et nøgleord. Man skal kunne agere i et samarbejde, hvor der er flere leverandører, som har direkte kontakt til kunden, hvilket gør det mere komplekst at levere. Man kommer ofte fra forskellige verdener, hvilket betyder at det er endnu vigtigere at forstå opgavens dimensioner. Der skal man være god til i nogle sammenhænge at være både projektdeltager og i andre sammenhænge projektleder. Man skal gøre sig klart, hvad man er god til og ikke god til og afsøge

potentielle samarbejdspartnere, som gør en stærkere på de fronter, som er nødvendige, men som ikke er egne spidskompetencer.

Endelig er det utroligt vigtigt, at man i en forandringsproces som kommunikationsrådgiver er i stand til at sætte sig ind i såvel konteksten som selve indholdet i en strategi. Hvad er det, der har ført os der hen, hvor vi er? Hvad betyder det? Og hvor skal vi hen. Det kræver alligevel en vis ballast, som vi ikke altid ser i kommunikationshusene. Ofte så jagtes det simple budskab, hvilket i sig selv er positivt, men det er også vigtigt at forstå, hvad man overser af eventuelle nuancer i det forslag, man efterfølgende har til eksekveringen af budskabet.

*Vil konvergensen føre til dannelsen af en ny type rådgivervirksomheder, der favner flere fagområder?*

- Det ved jeg faktisk ikke. Jeg er nok personligt større tilhænger af virksomheder, som forstår, hvem de er i netværk med. I mange produktionsvirksomheder har man jo været gode til at lave den horisontale integration, hvor man nu ser sine leverandører som partnere. Det samme burde vel ske for kommunikationsrådgivere, hvor man netop kigger op og ned af værdikæden og finder sin plads i det for fremtiden.

*Nogle hævder, at det, at flere gerne vil rådgive en kunde om det samme, giver kunden mulighed for en mere helhedsorienteret og værdiskabende proces. Hvad er din kommentar til det?*

- Igen er konteksten for opgaven forskellig. Komplexiteten kan jo også betyde, at det bliver dyrere at købe sin rådgivning. Og hvis det ikke svarer overens med opgavens omfang, så er det jo svært at forklare det som en værdiskabende proces. Men helt grundlæggende så er implementeringen af de strategiske initiativer noget, der ofte har været undervurderet, og det er man mere bevidst om end nogensinde. Årsagen er, at alt for mange initiativer trækkes i langdrag eller kuldsejler, fordi man ikke har taget det alvorligt. Alene det, tror jeg, vil skabe mere værdi for kunderne. Så kan man jo sige, at det aldrig har skadet med flere perspektiver og lidt kreativ friktion.



Som rådgivere skal vi udnytte de utallige muligheder, branchekonvergensen giver for at sætte det rigtige hold, mener managementkonsulent Jesper Lykke Wachhausen, Copenhagen Consulting Co.

Andre hævder, at brancheglidningen - eller bestræbelserne på at sælge det samme - kan give kunderne udfordringer med at vælge den rigtige samarbejdspartner. Hvad er din kommentar til det?

- Helt enig, men det, tror jeg, handler mere om, at man gør sig bevidst om, at det er noget, man som kunde kan/skal stille krav om allerede i den indledende proces. De bedste sager er dem, hvor de præmisser har været klare fra starten. Alt efter kundens ressourcer, kompetencer etc. så kan det være en fordel med én indgang, som så i det mindste er ansvarlig for at styre hele forandringsprocessen i mål på tværs af de forskellige leverandører. Omvendt så skal vi som rådgivere udnytte de utallige muligheder, det giver for at sætte det rigtige hold i kontrast til at få hele opgaven og dermed levere en sublim indsats, der giver resultater for virksomhederne. ■

## Jesper Lykke Wachhausen

Jesper Lykke Wachhausen arbejder som konsulent hos Copenhagen Consulting Co. A/S (CoCoCo) i København med strategiske analyser, strategiudvikling, forretningsplaner og implementering. Jesper Lykke Wachhausen har en Executive MBA fra Copenhagen Business School og har tidligere været ansat som konsulent i Framfab og senest i Telenor Danmark som markedsansvarlig for bredbåndsforretningen Cybercity og ansvarlig for at drive og udvikle e-business på tværs af Sonofon og Cybercity.