

985646

983046

BCR3100 Bacheloroppgave

Effektmåling i norsk PR-bransje



Høyskolen Kristiania

VÅR 2016

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende avhandlingen på vår bachelorgrad i PR og Samfunnspåvirkning ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven omhandler hvordan PR-bransjen i Norge måler og dokumenterer effekt. Arbeidet har vært lærerikt, interessant og ikke minst utfordrende. Vi må få takke vår veileder, Ketil Raknes som har gitt oss motivasjon og mange gode råd og tips. Vi vil takke Nils Petter Strømmen som ga oss informasjon om hvordan TNS opplever måling i PR-bransjen. Vi har også vært så heldige å få intervjuer noen av «de store gutta», noe vi ikke hadde regnet med da vi satt oss ned for kun noen måneder siden. Så en stor takk til Even Westerveld, Preben Carlsen, Tor Westby Stålsett, Berit Kolberg Rossiné og Markus Myhre. Vi setter stor pris på at dere tok dere tid til oss.

God lesing!

Oslo, 25. mai 2016

985646 og 983056

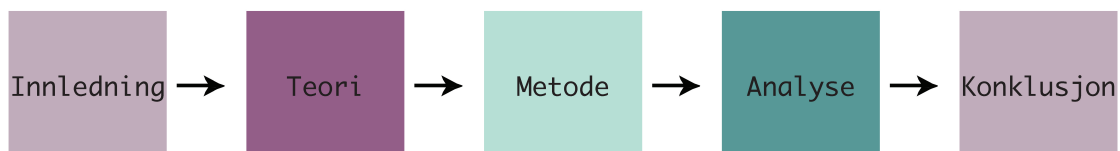
Sammendrag

Det stilles økte krav til dokumentasjon av arbeidet PR-byråer gjennomfører. Både kunder, journalister, og offentligheten generelt er mer interessert i å vite hva som foregår i de store konsernhusene. Effektmåling er et relativt nytt fenomen, og er lite forsket på i Norge. Vi har derfor sett på internasjonal teori, men brukt norske PR-byråer som respondenter. Vi har sett på PR-bransjen igjennom historien og funnet forskjeller og likheter med dagens PR-bransje. Vi har blant annet sett på akademikerne Jim Macnamara, Scott Cutlip, Walter Lindenmann, Tom Watson og James Grunig. Problemstillingen vår er:

«hvordan måler norsk PR-bransje effekt?»

For å få svar på denne problemstillingen benyttet vi kvalitativ metode. Vi gjennomførte fem dybdeintervjuer samt et intervju med en informatant. De fem respondentene var både fra PR-byråer og på kundesiden. Vi valgte en blanding av respondenter slik at vi tydeligere kunne se eventuelle forskjeller og fordommer mellom byråer og kunder.

Figuren under viser oppgavens struktur



Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	6
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSNINGER	6
2.0 TEORI	8
2.1 EFFEKTMÅLING I PR-BRANSJEN – HISTORISK OVERBLIKK	8
2.2 MODELLER FOR EFFEKTMÅLING	9
2.2.1 SCOTT M. CUTLIP	10
2.2.2 JIM MACNAMARA	11
2.2.3 WALTER LINDENMANN	13
2.2.4 TOM WATSON	14
2.3 BARCELONA-PRINSIPPENE	15
2.3.1 PRINSIPP 1	15
2.3.2 PRINSIPP 2	16
2.3.3 PRINSIPP 3	17
2.3.4 PRINSIPP 4	17
2.3.5 PRINSIPP 5	18
2.3.6 PRINSIPP 6	19
2.3.7 PRINSIPP 7	19
2.4 DEBATT OM EFFEKTMÅLING I NORGE	20
2.4.1 DOKUMENTASJON AV KOMMUNIKASJONSÅKTIVITETER	21
2.4.2 MÅLESTANDARDER OG VERKTØY	22
2.4.3 GULLKORN	24
3.0 METODE	25
3.1 INNLEDNING	25
3.2 FORSKNINGSDESIGN	25
3.3 DATAINNSAMLINGSMETODE	27
3.3.1 INNLEDNING	27
3.3.2 DATAINNSAMLING	27
3.3.4 UTVALGSSTRATEGI	28
3.3.5 REKRUTTERINGSPROSESSEN	28
3.3.6 PRESENTASJON AV RESPONDENTER	28
3.3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	29
3.4 DATAANALYSE	30
3.4.1 KVALITETSSIKRING	31

4.0 ANALYSE	33
4.1 EFFEKTMÅLINGENS PRIORITET	33
4.2 RUTINER OG GJENNOMFØRING AV EFFEKTMÅLING	34
4.4 MOTIVASJON- HVORFOR MÅLE EFFEKT?	37
4.5 KUNDEFORHOLDET	39
4.5.1 BYRÅENE	39
4.5.2 KUNDESIDEN	40
4.6 BARRIERER	41
4.7 BARCELONA-PRINSIPPENE	44
4.8 OUTPUTS OG OUTCOMES	45
4.9 SOSIALE MEDIER	45
4.10 AVE/TILSVARENDE ANNONSEVERDI	46
4.11 TRENDER OG FREMSKRITT	47
5.0 KONKLUSJON	49
5.0.1 VIDERE FORSKNING	49
6.0 LITTERATURLISTE	50

Antall ord: 15 763

Figurer:

- 1 – PII modellen (Cutlip, Center og Broom 1999)
- 2 – Pyramid model of PR research (Macnamara 2002)
- 3 – Public relations effectiveness yardstick (Lindenmann 1993)
- 4 – Continuing model og evaluation (Watson 1997)
- 5 – Outputs og outcomes (Forskerens modell, med inspirasjon fra Nils Petter Strømmen)
- 6 – european communication monitor (ECM) (2015)
- 7 – Laget av forskerne, med inspirasjon fra GK (2016)

Vedlegg: 55
Intervjuguide og et transkribert intervju

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Etter snart tre år på bachelorstudiet i PR og Samfunnspåvirkning hadde vi mange temaer vi kunne velge å skrive om. Vi hadde noen forelesninger om effektmåling, og merket fort at dette temaet virket spennende og aktuelt, tross lite norsk forskning på det. Vi ville finne ut mer om hvordan effektmåling fungerer i praksis, sett i lys av Barcelona-prinsippene og økte krav til effektdokumentasjon fra akademikere.

Mange har vært skeptiske om PR-bransjen tar effektmåling på alvor. Det var noe kritikk av effektdokumentasjon blant fjorårets Gullkorn bidrag. Ketil Raknes og Peggy Brønn har skrevet at tiden hvor PR-bransjen kunne lene seg på erfaring og dokumentasjon er over. PR-akademikeren Walter Lindenmann har skrevet at effekt av kommunikasjon absolutt kan måles, men at mange i bransjen sliter fordi de tilnærmer seg målingen på en uoversiktlig måte. Vi ville se om dette stemte overens med norske PR-byråer, og om effektmåling har fått økt prioritet hos byråene.

1.2 Problemstilling

Med hjelp av vår problemstilling ønsker vi å se om PR-arbeidere faktisk måler effekt, og hvis de gjør de, hvordan de gjør det. Vi hadde flere forskningsspørsmål, som blant annet «hvilke målingsmetoder bruker de mest» og «hvor mye av budsjettet går til måling». Vi ønsket å se på flere sider, derfor kontaktet vi også virksomheter på kundesiden. Problemstillingen kan være aktuell for norske PR-arbeidere, både små og store byråer. Vi landet på følgende problemstilling:

«hvordan måler norsk PR-bransje effekt?»

1.3 Avgrensninger

Noen avgrensninger var nødvendig for oppgaven. Vi har fokusert på effektmåling av markedskommunikasjon og ikke-betalt innhold. Virksomhetskommunikasjon, internkommunikasjon og samfunnskontakt har altså ikke blitt sett på i denne oppgaven. PR er et sammensatt fagfelt, så det vil være noen gråsoner. En annen avgrensning er at oppgaven er begrenset til norske PR-arbeidere som jobber i store og kjente PR-byråer. Samt to store

kunder, med god tilgang til midler. Funnene våres kan derfor ikke overføres til alle andre byråer i verden.

For å unngå at konteksten blir forandret er også engelske ord og uttrykk benyttet i oppgaven. Figurene i oppgaven har vi laget designet til, men er alle hentet fra annen litteratur. Figuren til Geelmuyden Kiese som du finner i analyse-delen, er hentet fra dybdeintervjuet.

2.0 Teori

2.1 Effektmåling i PR-bransjen – historisk overblikk

Effektmåling har blitt et viktigere fagfelt i PR-bransjen de siste årene, men har vært debattert siden 1950-tallet. I dette kapittelet vil vi gi en rask oppsummering av den historiske utviklingen mot dagens effektmåling.

Reklamebransjen var tidlig ute med å utvikle metoder for å linke spredning og synlighet til salgstall. Stacks og Michaelson (2010) skriver at testing, måling, analyse og evalueringssystemer ble en integrert del av reklamebransjen fra 1930-tallet (2010, 6). Metoder fra reklamebransjen ble også brukt til å måle effekt av PR. Det førte til noe overfladiske medieanalyser, clippings og annonseverdi-utregning (AVE) ble dominerende metoder i PR-bransjen (Watson 2012, 3). Den formelle opprinnelsen til effektmåling i PR-bransjen finner vi tidlig på 1950-tallet. Selskapet «Group Attitudes Corporation» ble kjøpt opp av PR-konsernet Hill & Knowlton. Det skulle fungere som et uavhengig datterselskap som utførte målinger og research for kundene til Hill & Knowlton (Stacks og Michaelson 2010, 5). Denne forretningsmodellen ble etter hvert adoptert av flere store PR-konsern, blant andre Burson-Marsteller med research-byrået Penn Schoen Berland (Stacks og Michaelson 2010, 5).

Scott Cutlip og Alan Center var i 1952 de første til å skrive om effektmåling i en akademisk publikasjon. Boken deres «effective public relations» har blitt gitt ut utallige ganger, og har blir kalt «the bible of public relations» (Cutlip, 1999). Fire år senere ble Institute for Public Relations (IPR) stiftet. I 60 år har stiftelsen arbeidet for å sette fokus på informasjon om research og måling i PR-bransjen (Stacks og Michaelson 2010, 7-8). Men IPR slet med å få bransjen til å anerkjenne research og måling som en viktig del av PR arbeidet.

Slutten av 60-tallet og 70-tallet var en periode hvor det begynte å dukke opp flere bøker og artikler som adresserte PR måling og evaluering (Watson 2011, 5). I tillegg til Cutlip og Center var Glenn Broom, David Dozier, James Grunig, Walter Lindenmann noen av navnene som bidro i fagfeltet. I denne perioden ble det tydeligere at PR skilte lag med reklame når det gjaldt effektmåling. Reklame-metodene hadde som forutsetning at man hadde full kontroll over budskapet i media, noe PR ikke hadde (Stacks og Michaelson 2010, 6). Med anerkjennelsen av at PR trengte egne metoder, begynte mange av de største PR konsernene å forske på metoder for effektmåling av PR aktiviteter (Stacks og Michaelson 2010, 6). Det var økende interesse for måling og evaluering på 1970 tallet, var det fortsatt lite kompetanse om

metode i bransjen. Effektmåling ble mer debattert og forsket på enn praktisert. Det var en motvillighet i bransjen til å bruke mer sofistikerte og avanserte metoder for å måle kommunikasjonsens outcome (effekt), mener Watson (2012, 4). Overvåking av medieomtale med enkle analyser var dominerende på 80 tallet, som det hadde vært siden 30-tallet (Likely og Watson 2013, 145). Noen mente at det var bortkastet å prioritere målingsaktiviteter i budsjetter fordi den virkelige effekten uansett ikke kunne måles (Watson 2012, 4). Macnamara har skrevet at det så ut som bransjen lot være å måle, i påvente på at noen skulle finne opp den ene perfekte metoden, en såkalt «silver bullet» (Macnamara 2014, 23). Grunigs hjertesukk fra 1983 over at PR-bransjen ikke evaluerer arbeidet sitt skikkelig er mye sitert:

Lately, I have begun to feel more and more like the fundamentalist minister railing against sin: the difference is that I have railed for evaluation in the public relation practice. Just as everyone is against sin, so most public relations people I talk to are for evaluation. People keep on sinning, however, and PR people continue not to do evaluation. (Watson 1997, 286)

På 1980 og 1990-tallet dukket det opp research og analysebyråer som spesialiserte seg på måling og evaluering av PR outcomes (effekt). Byråene var fortsatt mest opptatt av media og medieovervåking. De hadde liten kompetanse på samfunnsvitenskapelig metode og mislyktes i å utvikle metoder for å måle effekt av kommunikasjonen. Gjennom 1990-tallet satte mange PR og kommunikasjonsforeninger fokus på effektmåling gjennom artikler og større konferanser. Jim Grunig var ledende i arbeidet med å utvikle standarder for PR måling og evaluering, og har siden 1970-tallet bidratt til å få akademikere og fagfolk i PR-bransjen til å møtes (Likely og Watson 2013, 146). Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) ble stiftet i 1997, under paraplyorganisasjon Institute for Public Relations (Instituteforpr). De skriver selv at de vil være et forum og et internasjonalt nettverk for deling av kunnskap og forskning på fagfeltet. AMEC arrangerte konferansen i 2010 hvor 200 internasjonale PR-delegater kom til enighet om Barcelona-prinsippene. Barcelona-prinsippene er syv retningslinjer som skal sette standard for effektmåling i PR-bransjen.

2.2 Modeller for effektmåling

Scott M. Cutlip, Jim Macnamara, Walter Lindenmann og Tom Watson blir ofte nevnt som de viktigste bidragsyterne til fagfeltet. De har utviklet egne modeller som skal gjøre det enklere for PR-bransjen å måle effekt. I dette kapitlet vil vi gi en kort gjennomgang av deres modeller og tilnærming til effektmåling.

2.2.1 Scott M. Cutlip

Scott M. Cutlips «Effective public relations» ble først gitt ut i 1952, da sammen med Allen H. Broom. Boken ble en milepæl i teori om PR og er senere utgitt i 9 utgaver. I 1985 presenteres PII modellen (Watson 1997, 290).

Impact	Social and cultural change
	Number who repeat behaviour
	Number who behave as desired
	Number who change attitudes
	Number who change opinions
	Number who learn message content
Implementation	Number who attend to messages and activities
	Number who receive messages and activities
	Number of messages placed and activities implemented
	Number of messages sent to media and activities designed
Preparation	Quality of messages and activity presentation
	Appropriateness of message and activity content
	Adequacy of background information base for designing program

Figur 1 – PII modellen (Cutlip, Center og Broom 1999, 368)

PII modellen måler effekt i tre nivåer; impact, implementation og preparation. Disse nivåene har satt standarden for mye av arbeidet som senere er gjort om effektmåling (Macnamara 1999, 11). Ulike metoder for måling må benyttes i hvert av nivåene. Og evalueringen er ikke gyldig dersom ikke alle nivåene er adressert (Cutlip, Center & Broom 1999, 267).

Preparation

Dette nivået skal gi bakgrunnsinformasjon som skal brukes til å planlegge kampanjen og aktivitetene. Det skal sørge for at kampanjen kommunisere de riktige budskapene til riktig tid. Og god kunnskap om målgruppen gjør det lettere å kommunisere der de er, og på en måte de forstår. Cutlip, Center og Broom foreslår «readability tests», som tester budskap og annonsetekster på målgruppen og gir score på hvor godt den ble mottatt (1999, 369). Om budskapet og virkemidlene ikke fungerer bør den endres før byrået går videre til neste nivå.

Implementation

I denne fasen måles prosessen. Medieovervåkning av egne pressemeldinger, medieoppslag, arrangementer, visuelle publikasjoner skal gi dokumentasjonen på at programmet blir

implementert som planlagt (1999, 372). Deretter bør man måle hvor mange mennesker kampanjen potensielt har nådd (delivered audience), og hvor mange i målgruppen som ble nådd (effective audience) (1999, 373). En bør også måle om målgruppen forstod og husket budskapet. Cutlip foreslår en blanding av kvantitative og kvalitative undersøkelser som tracker hvor mye av et budskap mottakeren fikk med seg (1999, 373).

Impact

Det siste nivået måler effekt. En vellykket kampanje øker oppmerksomhet og kunnskap om et tema, som igjen skaper motivasjon for å endre holdning eller atferd (Cutlip, Center og Broom 1999, 377). Den beste måten å måle kunnskapsendring på er å etablere en benchmark. Man kan måle kunnskap på samme gruppe mennesker før og etter kampanjen, eller måle mennesker som var eksponert for kampanjen mot mennesker som ikke var eksponert for kampanjen (Cutlip, Center og Broom 1999, 377). En annen metode er indirekte observasjon (1999, 379). Det gir valid informasjon om målgruppen i deres naturlige omgivelser, og man unngår å påvirke respondentene mens man observerer de (Cutlip, Center og Broom 1999, 379).

2.2.2 Jim Macnamara

Jim Macnamara, professor i kommunikasjon ved University of Technology Sydney, publiserte Pyramid Model of PR Research i 1992 (først under navnet Macro Model of PR Evaluation).

Macnamaras modell identifiserer kommunikasjon i tre nivåer; inputs, outputs og outcomes (Macnamara 2005, 16). Pyramiden bygger videre på ideene fra Cutlips IPP modell, men Macnamara er enda tydeligere på skillet mellom outputs og resultat (outcomes) (Watson 1997, 292). Et presseoppslag blir for eksempel ikke målt som et resultat. Den kan bidra til resultatet, som er holdnings eller atferdsendring, men pressemeldingen regnes ikke som et resultat i seg selv (Macnamara 2005, 16). Pyramiden illustrerer at den største jobben med måling og evaluering bør legges tidlig i prosessen (Macnamara 2005, 26).

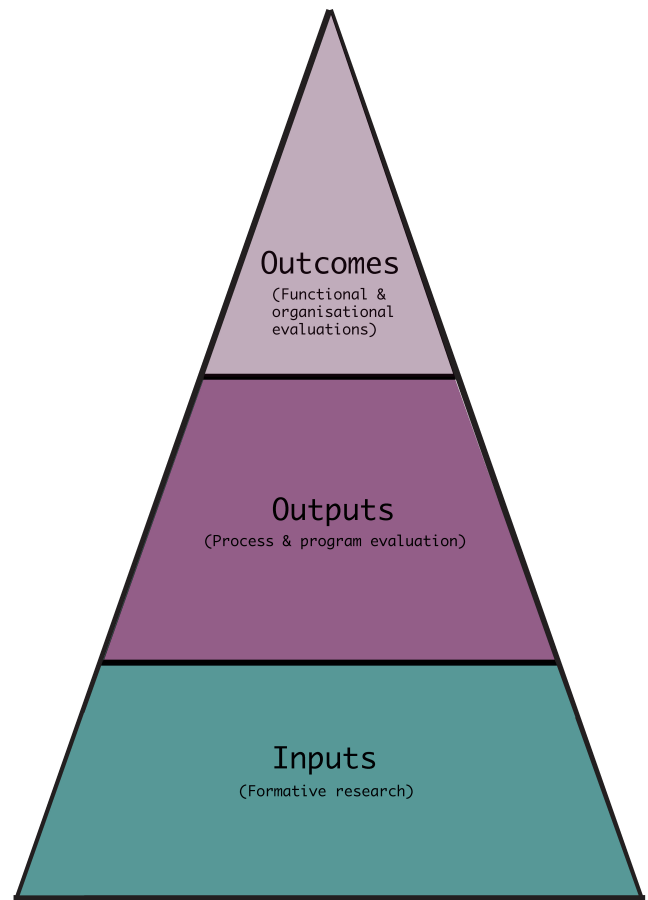
Inputs

Inputs kan sammenlignes med Cutlips «preparation» fase. Det innebærer bakgrunnsinformasjon og research på målgruppen, mediestrategi, planlegge implementeringen og utforme budskap og visuelt uttrykk. I dette nivået forslår Macnamara

bruk av sekundær research, fokusgrupper med pre-testing, readabilty studier og casestudier (Macnamara 2005, 18). Om budskapet ikke kommuniserer godt med målgruppen, er det viktig at det oppdages og endres i startfasen (2005, 18).

Inputs

Inputs kan sammenlignes med Cutlips «preperation» fase. Det innebærer bakgrunnsinformasjon og research på målgruppen, mediestrategi, planlegge implementeringen og utforme budskap og visuelt uttrykk. I dette nivået forslår Macnamara bruk av sekundær research, fokusgrupper med pre-testing, readabilty studier og casestudier (Macnamara 2005, 18). Om budskapet ikke kommuniserer godt med målgruppen, er det viktig at det oppdages og endres i startfasen (2005, 18).



Figur 2 – Pyramid model of PR research (Macnamara 2005)

Outputs

Outputus måler budskapets spredning. Macnamara bruker ofte begrepet «opportunities to see (OTS)». OTS er antall mennesker som totalt har hatt muligheten til å se kampanjen, multiplisert med antall ganger de har vært eksponert for den (Macnamara 2012, 13). Man bør også måle hvor mange som faktisk så kampanjen (reach) og hvor mange som forstod budskapet. Så er det viktig å analyse hvordan kampanjen blir snakket om i offentligheten. Den mest vanlige metoden er å samle medieomtale og dele den inn i positiv, negativ og nøytral (2012, 15).

Outcome

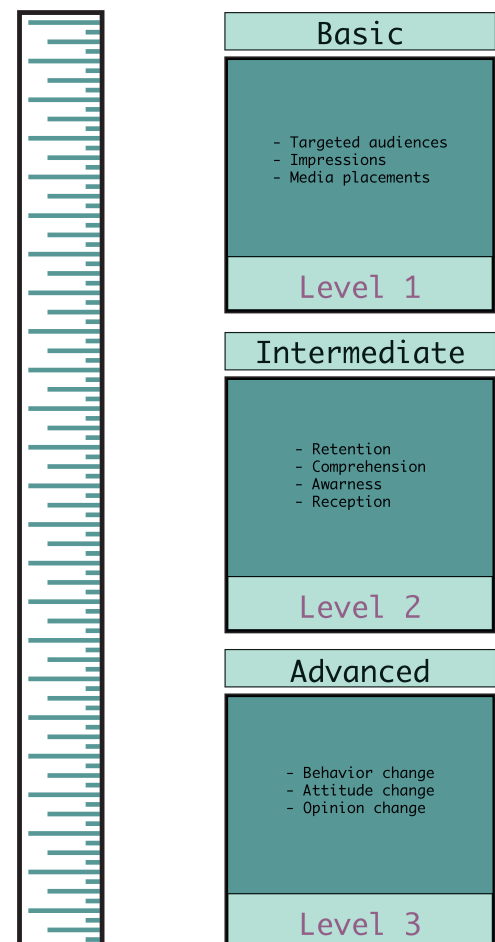
Det siste nivået måler holdning og atferdsendring med en miks av kvalitative og kvantitative undersøkelser. Macnamara har skrevet at kommunikasjon i sin natur er outcome, ikke en serie outputs. Kommunikasjon er oppnådd når et publikum mottar, forstår, husker og på en eller annen måte handler på et budskap. Kommunikasjon er «noe som blir mottatt og har effekt på mottaker» ikke bare «noe som blir sendt ut» (Macnamara 2005, 7).

Effektmåling bør ifølge Macnamara skje på makro-nivå og mikronivå. Mikro-måling er det daglige operasjonelle arbeidet, gjerne knyttet til spesifikke kommunikasjonsaktiviteter (Macnamara 2005, 9). Makro-måling er den overordnede, strategiske målingen. Makromåling er knyttet til organisasjonens strategiske målsettinger. Det gjøres ofte i årlige markeds og omdømmeundersøkelser. Resultater fra mikromåling kan forklare oppturer eller nedturer i makromålingene.

2.2.3 Walter Lindenmann

Dr. Walter Lindenmann er en respektert akademiker med lang erfaring i PR og markedsføring. I 1993 lanserte han modellen *Public Relation Effectiveness Yardstick*.

Lindenmann mener at effekt av kommunikasjon absolutt kan måles, og det trenger ikke være dyrt og tidskrevende (Lindenmann 1993, 7). Grunnen til at mange i bransjen sliter mener han er at de tilnærmer seg målingen på en uoversiktlig måte; de prøver å gjøre alt på en gang. Man bør i stedet legge en enkel og systematisk plan for hvordan man skal gå frem, steg-for-steg (Lindenmann 1993, 7). Lindenmanns modell er delt inn i tre nivåer; basic, intermediate og advanced. Dette er ikke en kronologisk inndeling slik som i Cutlips PII modell, men nivåer av målingens kompleksitet og dybde.



Figur 3 – Public Relation Effectiveness Yardstick (Lindenmann 1993)

Basic

Level 1 evaluerer outputs som medieomtale, medieplasseringer og antall mennesker nådd (reach eller OTS). PR-arbeideren kan bruke billige og enkle metoder, men helst mer detaljert enn å kun telle klikk, medieoppslag, eller kun følge egen intuisjon (Macnamara 2005, 19).

Intermediate

Mens level 1 fokuserer på hva som blir sendt ut, fokuserer level 2 på hva som ble mottatt. Intermediate måler om målgruppen mottok budskapet, om de forstod og husker det budskapet, og om det bidro til økt oppmerksomhet og kunnskap (Lindenmann 1993, 8). Levelet kalles også «out-takes» fordi det fokuserer på hva målgruppen «tar ut» av budskapet. Av

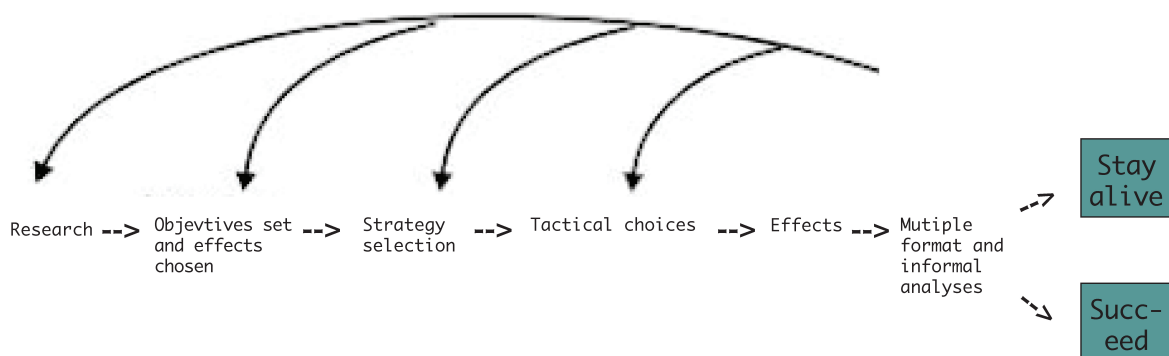
datainnsamling foreslår Lindenmann en miks av kvalitative og kvantitative metode, som fokusgrupper, dybdeintervjuer med opinionsledere og spørreundersøkelser via telefon, nett eller face-to-face (Lindenmann 1993, 8).

Advanced

Level 3 måler endringer i meninger, holdninger, og atferdsendringer. PR-arbeideren bør gjøre en før- og etter undersøkelser (pre- og post-tester), eksperimenter, observasjonsundersøkelser og avanserte dataanalyser (Lindenmann 1993, 9). I «An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success» gir Lindenmann tre avsluttende råd om effektmåling. For det første finnes ikke den ene perfekte metoden. Effektmåling krever en miks av ulike metoder tilpasset den spesielle kommunikasjonen. For det andre er det «ekstremt viktig» å etablere mål (goals og objektiver) for kommunikasjonen. PR-arbeideren og oppdragsgiver må bli enige om hvilken effekt de ønsker å oppnå, og hvordan effekten skal måles. Og for det tredje bør PR-arbeideren begynne å tenke evaluering allerede før kampanjen iverksettes, ikke underveis eller etter (Lindemann 1993, 9).

2.2.4 Tom Watson

Tom Watson publiserte flere modeller for effektmåling på 90-tallet, blant andre *Continuing model of Evaluation*. Undersøkelser Watson hadde gjort i bransjen viste at de eksisterende modellene for effektmåling var litt for kompliserte, de var blant annet dårlig egnet til å se sammenhenger og manglet mulighet for feedback (Watson 1997, 294-295). Han mente modellene representerte en statisk steg-for-steg prosess. Og PR er et kontinuerlig arbeid.



Figur 4 - *Continuing model of Evaluation* (Watson 1997)

Continuing model of Evaluation skiller seg fra de lineære modellene ved at den går i loop og kan forandres underveis. Forandringer i omgivelsene kan skape behov for å gå tilbake å endre noe. Modellen oppfordrer til å gjøre varierte vitenskapelige og uformelle analyser av kommunikasjonsaktiviteter underveis, og på bakgrunn av det avgjøre om aktivitetene skal

fortsette eller avslutte. Dette setter PR-arbeideren i stand til å tilføye ny data i bakgrunnsanalysen, justere målene og strategien, overvåke fremgangen mot ønsket effekt, og justere implementeringen (Watson 1997, 297). En ny tilnærming til planleggingsprosessen mener Watson kan være å sette ulike mål (objectives) og delmål (sub-objectives) for ulike segmenter eller målgrupper (Watson 1997, 295). Dette gjør kampanjen mer dynamisk og fleksibelt. Modellen har hentet inspirasjon fra Grunig og Hunt (1984), og VanLeuven (1988) med sin effekt-baserte planlegging.

2.3 Barcelona-prinsippene

Barcelona-prinsippene er syv retningslinjer for hvordan PR og kommunikasjonsarbeid burde planlegges, måles og evalueres. De ble utformet på en konferanse i Barcelona i 2010, arrangert av AMEC. Prinsippene ble senere revidert i 2015. Dette er en enkel gjennomgang av prinsippene. Noen av prinsippene er lagt mer vekt på enn andre, da dette er prinsipper som er spesielt aktuelle for vår problemstilling. Barcelona-prinsippene har vært et sentralt tema i noen av dybdeintervjuene, det vil derfor skrives mer om noen av prinsippene i analysedelen.

2.3.1 Goal setting and measurement are fundamental aspects of any public relations programs

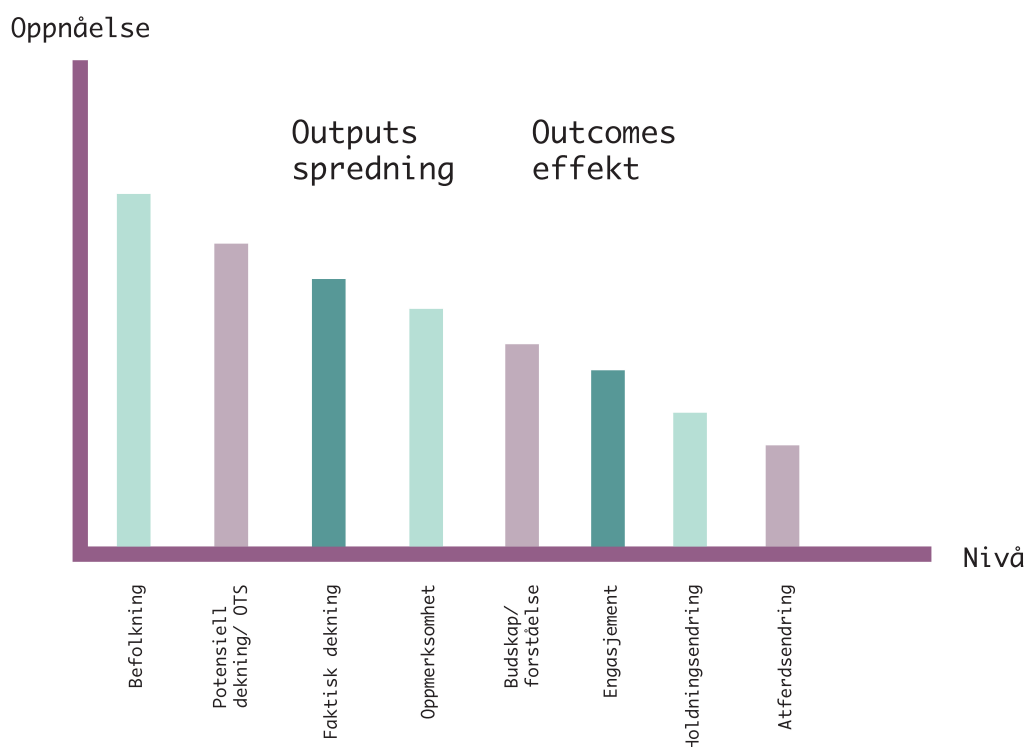
Mål er en av de mest debatterte temaene i fagteorien om effektmåling. I presentasjonen fra Barcelona-konferansen oppgir AMEC at målene bør være kvalitative eller kvantifiserbare, de bør identifisere målgruppe og omfang, og de bør være helhetlige. Målene bør kunne brukes i alle ledd av organisasjonen og i alle kanaler hvor organisasjonen kommuniserer (AMEC 2015). I presentasjonen heter det også at målene skal være SMART. Det er en forkortelse for specific, measurable, achievable, relevant and timely (Macnamara 2005, 9).

Macnamara har skrevet at målsetting er en av de største barrierene for vellykket effektmåling. Det er fordi mange velger mål som er brede, vage og lite spesifikke. Da blir resultatet umålbart selv med store budsjetter. I faglitteraturen skilles det mellom mål (goals) og objektiver (objectives). Stacks og Michaleson (2010) skriver at mål er forventninger. Det er et omtrentlig resultat man ønsker å oppnå (2010, 17). Objektiver er mer spesifikke og presise, og det skal være tydelig hvordan objektivene bidrar til de overordnede hovedmålet. Hovedmål for en kampanje kan være «å øke markedsandeler». Da kan objektivet være «å få en 10% markedsandel innen utgangen av tredje kvartal gjennom ulike kommunikasjonsaktiviteter» (Stacks og Michaelson 2010, 18).

Brønn, Bonvik og Bang skriver at en viktig del av strategiprosessen er å definere mål og delmål. Mål kan kalles effektmål, og skal tydeliggjøre den overordnede strategien. Effektmålet er mest retningsgivende, og mindre kvantifiserbar (2015, 151). Delmål kan kalles resultatmål. Disse bør være knyttet til en spesiell oppgave, og de bør være konkrete og kvantifiserbare. Det er i resultatmålene man benytter SMART-modellen.

2.3.2 Measuring Communication Outcomes is Recommended Versus Only Measuring Outputs

Forskjellen på å måle outputs og outcomes kan beskrives som forskjellen mellom å måle prosess/spredning og å måle effekt. Outputs forteller oss om kampanjens spredning, men det sier ingenting om kampanjens effekt. Selv om folk har mottatt et budskap, kan de tolke budskapet ulikt, de kan ignorere budskapet eller glemme det (Macnamara 2005, 9). For å måle kampanjens effekt må man måle om målgruppen forstod budskapet, likte det, husket det, og om de til syvende og sist endret holdning eller atferd på grunn av det. Barcelona-prinsippet anbefaler å måle outcomes, men de utelukker ikke outputs. De må gjerne supplere hverandre. Faren ligger i å måle outputs og ta det til inntekt for at kampanjen var vellykket eller mislykket. Det er for tynt, og i verste fall misvisende. Under har vi laget en modell som illustrerer forskjellen mellom outputs og outcomes.



Figur 5 – Outputs og outcomes (Forskerens modell)

2.3.3 The Effect on Organizational Performance Can and Should Be Measured Where Possible

Det tredje prinsippet handler om hvilken effekt kommunikasjon har på organisasjonen som helhet. Det kan kalles strategisk resultat eller «business results». Når du har målt outputs og outcomes vet du noe om hvilken effekt kampanjen hadde på målgruppen. Men hvilken avkastning gir dette til organisasjonen? Hvordan påvirker resultatet organisasjonens omdømme, organisasjonskultur og konkurransedyktighet i markedet? Alt som påvirker «organizational performance» bør måles. Å påføre dette prinsippet krever avanserte metoder og avansert statistikk, skriver AMEC.

De fleste utfører effektmåling med hensikt å dokumentere effekt av en PR-kampanje. Men Stacks og Michaelson (2010) sier at den egentlige hensikten bør være å dokumentere effekt på organisasjonsnivå. «Did reputations improve as a direct result of the public relations program (outcomes)? How did the public relations effort contribute to overall success?» (Stacks og Michaelson 2010, 172). Et begrep mange bruker i denne sammenhengen er ROI (return of investment). ROI er en utregning av hvor mye organisasjonen har fått igjen i økonomisk avkastning som følge av det man har investert i en kampanje. AMEC definerer ROI som «a performance measure used to evaluate the efficiency of an investment or to compare the efficiency of a number of different investments». Med en slik tilnærming til måling mener Stacks og Michaelson (2010) at det er viktig å skille mellom to typer måleindikatorer: *finansielle* og *ikke-finansielle* (2010, 22). Ikke-finansielle indikatorer, også kalt «key performance indicators», er subjektive og sosiale. De er PR outcomes – endring i holdninger, kunnskap, meninger og atferd – som har indirekte påvirkning på organisasjonens ROI. Finansielle indikatorer er kvantifiserbare tall som har direkte påvirkning på organisasjonens ROI. Mens finansielle indikatorer er hard-data, er ikke-finansielle indikatorer soft-data (2010, 23). Stacks og Michalson skriver at PR-bransjen tidligere har slitt med å finne metoder som måler direkte sammenheng mellom ikke-finansielle verdier med finansielle verdier, og som viser resultat på bunnlinjen. Ofte har man tydd til metoder fra reklamebransjen – AVE, spredning, OTS.

2.3.4 Measurement and Evaluation Require Both Qualitative and Quantitative Methods

Effektmåling krever metoder av både kvantitative og kvalitative tilnærminger. AMEC skriver at kvalitative metoder bør forklare, og i noen tilfeller erstatte, kvantitative. Om man ønsker å

kvantifisere mediedekningen av en kampanje, bør det suppleres med en kvalitativ analyse. Hvordan folk leser og tolker et medieoppslag påvirkes av mange ting som ikke kan tallfestes.

Kvantitativ metode brukes til å telle opp et fenomen og kartlegge utbredelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 31). Den største kvantitative metoden er spørreundersøkelser, i tillegg brukes eksperimentelle metoder som pretesting av budskap og akademisk research (Stacks og Michaelson 2010, 105). Kvalitativ forskning søker dypere forståelse og innsikt. De tre tradisjonelle metodene for kvalitativ tilnærming er dybdeintervjuer, fokusgrupper og observasjon.

Kvalitative undersøkelser tilfører nyanser og perspektiver om målgruppen, og den kan bidra til å utdype funn fra kvantitative undersøkelser. Kvantitative undersøkelser kan bekrefte eller avkrefte funn fra kvalitativ, og vise utbredelse. Slik supplerer de to tilnærmingene hverandre (Stacks og Michaelson 2010, 65-66).

2.3.5 AVEs are not the value of public relations

Advertising Value Equivalent (AVE) er en mye brukt metode, men er lite anerkjent i bransjen. På norsk kan vi kalle det tilsvarende annonseverdi. AVE måles ved å se på hvor stor dekning en sak får i redaksjonell omtale, og deretter regne ut hva omtalen ville kostet i annonseverdi (BI, 2015). Brønn, Bonvik og Bang (2015) kaller metoden rask og upresis, og «det aller enkleste nivået» av effektmåling. AVE har vært mye debattert, men brukes fortsatt mye som dokumentasjon på effekt.

Flere anerkjente forskere fraråder bruk av denne målingsmetoden. Blant annet Tom Watson, Don Stacks og Jim Macnamara (BI, 2015). Macnamara (2005) har laget en analyse på hvorfor AVE er både faglig og etisk feil. Denne analysen inneholder åtte faktorer, og blant annet trekker han frem at:

1. All oppmerksomhet er ikke bra oppmerksomhet
2. Konkurrenter nevnes også ofte i redaksjonell omtale
3. Plasseringen er ikke dårlig eller utilgjengelig for målgruppen
4. Tallene beregner kun kostnadene ved kjøp av medieplass, men sier ingenting om effekt

Selv om fagfolk mener at denne typen måling ikke burde være godkjent så er det mange som benytter seg av den. I et møte med Nils Petter Strømmen (TNS Gallup) fortalte Strømmen at

et sterkt fokus på medieanalyse kan være grunnen til at fremdriften i Norske bransjer går sakte. Han mener at AVE egentlig bare er tull, men at norske byråer fortsatt driver mye med telling av omtale og oppslag.

2.3.6 Social Media Can and Should be Measured Consistently with Other Media Channels

Kommunikasjon i sosiale medier bør måles på samme måte som tradisjonelle medier. Sosiale medier har blitt en viktig kanal for å kommunisere med stadig flere målgrupper.

Kommunikasjon i sosiale medier er billig, enkelt og du når mange raskt. Virksomheter bruker også plattformen som en arena for måling og overvåkning.

Det er ikke nok at virksomheten kun er tilstede i sosiale medier. De må ha en plan på hvorfor og hva man vil gjøre på en sosial plattform. For å utnytte sosiale medier på best mulig måte er det viktig å bruke riktige verktøy og å sette seg mål. AMEC mener at målene burde være gjennomtenkte før de blir brukt i sosiale medier, og det burde bli satt opp mål før, under og etter. SMART-teorien bør også anvendes i sosiale medier.

Det finnes en rekke verktøy en kan bruke for å måle og analyse i sosiale medier. Problemet med mange av verktøyene er at de kun måler spredning, ikke effekt. Et annet problem med dagens måleverktøy er at de ikke måler alle plattformene i sosiale medier. Virksomheter er derfor nødt til å sette seg inn i flere typer verktøy. Det finnes noen verktøy som klarer å sortere informasjon fra de forskjellige plattformene, men disse gir altså ikke noe informasjon om delingsaktiviteten. Verktøy som kan brukes for å publisere på tvers av flere kanaler er HootSuite eller Sprout social, skrev Nina Furu (partner i Webgruppen) i en e-post 12.03.2016. En annen type er BuzzSumo, dette verktøyet gir også en grei oversikt over de forskjellige plattformene. Det beste er, i følge Furu å bruke målingsverktøyene som de forskjellige plattformene tilbyr. Altså å bruke Facebook Insights for å måle aktivitet på Facebook, Twitter Analytics for å måle aktivitet på Twitter, LinkedIn Analytics for å måle LinkedIn osv.

2.3.7 Measurement and Evaluation Should be Transparent, Consistent and Valid

De fleste PR-arbeidere er ikke akademikere eller forskere. Likevel bør man være oppmerksom på at metode er et eget fag. PR måling skal gjøres på en åpen, konsistent og etterprøvable måte. Dataene man innhenter bør være representative, så de gir korrekt informasjon om målgruppen. Effektmåling bør også gjøres på en etisk forsvarlig måte

(AMEC). At målingen må være konsistent vil si at man evaluerer hvilke andre faktorer som kan påvirke datainnsamlingen. Dersom det er andre faktorer som påvirker tallene dine, kan det være nødvendig å gjennomføre en undersøkelse på et seinere tidspunkt for å etterprøve dataene (Instituttetforpr). Validitet betyr at du faktisk måler det du ønsker å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230). Om PR-byrået ønsker å måle omdømme, men i stedet måler noe annet, så vil resultatet av målingen være misvisende og ha liten verdi.

2.4 Debatt om effektmåling i Norge

I Norge har diskusjonen om effektmåling blitt løftet frem de siste årene. I denne delen vil vi gi en kort oppsummering av norsk debatt om effektmåling.

I 2009 skrev Nils Apeland i bladet Kommunikasjon at norske kommunikasjonsarbeidere må slutte å synse om måling. Bare ved å få tall og fakta på bordet kan «kommunikasjon løftes til å bli det strategiske virkemiddelet det skal være» (Apeland, 2009). Alt kan måles og det trenger ikke å være komplisert, mener han. Han foreslår at en virksomhet bør utføre tre typer analyse med jevne mellomrom; *kundetilfredshetsanalyse*, *omdømmeanalyse* og *organisasjonsanalyse*. Disse skal til sammen gi et godt grunnlag for å kunne dokumentere effekt. Og de bør gjerne suppleres med medieanalyser knyttet til konkrete kommunikasjonstiltak. Mye tyder på at vi er på vei mot trangere tider, skriver Apeland videre. Derfor blir det enda viktigere å kvantifisere verdien av arbeidet kommunikasjonsfolk gjør (Apeland, 2009).

Omdømmemålinger har blitt viktigere og mer populært i Norge (Kommunikasjonsforeningen, 2012). Samtidig har mange påpekt svakheter ved de store kvantitative omdømmeundersøkelsene. «Å måle globalt omdømme i store befolkningsgrupper eller i opinionen som helhet, er trolig bare av marginal verdi for de fleste virksomheter» sa BI professor Pål Kraft til Kommunikasjon i 2011. Omdømmeundersøkelser bør heller gjøres målrettet mot de interessentgruppene man er interessert i. I de store generelle omdømmeundersøkelsene vil kunnskap og interesse for bedriften som måles variere veldig fra respondent til respondent. Apeland var også kritisk. I 2014 skrev han at omdømmeundersøkelsene på markedet er overfladiske, og gir ikke nok informasjon. Oppfatning av en bedrift og kundenes atferd vil bli påvirket av blant annet størrelse på bedrift, pris på produkter/tjenester og konkurranse i markedet. De store omdømmeundersøkelsene fanger ikke opp nyansene. Apeland oppfordret bedrifter til å bestille færre og grundigere analyser (Apeland, DN 2014).

2.4.1 Dokumentasjon av kommunikasjonsaktiviteter

Kommunikasjonsansvarlig i Evry Janne Log har også skrevet at dagens målinger er for tynne (DN, 2015). De gir blant annet for lite informasjon om sammenhengene mellom omdømme og bunnlinje. Log skriver at Evry begynte med eksterne målinger i 2013. De måler kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, klikk, delinger og engasjement på nett. Gode analyser hver for seg, men for fragmenterte, mener hun. Log etterlyste derfor analyser som dokumenterer sammenhenger og viser totalresultatet av kommunikasjonsaktiviteter. Hun mener akademia og kommunikasjonsbransjen bør bidra til bedre målinger innenfor kommunikasjon (Log, DN 2015).

Stein Aarland i TNS svarte Log på oppfordringen i DN. Han skriver at det Log etterlyser allerede finnes. Det er kompetansen mediebyråer som TNS lever av å selge. Men hver enkelt bedrift må være villig til å investere i den. «I vår bransje er det nettopp det som skiller de dyktige aktørene fra de andre; evnen til å bruke innsikt til å skape økonomiske resultater for kunden». TNS hjelper ofte kunder med å forstå og dokumentere sammenhenger, og følge effektene helt ned til bunnlinjen, skriver Aarland. Den prosessen er kompleks og arbeidskrevende. Den forutsetter gode data over lengre tid og nært samarbeid med kunden. «Sammenhenger mellom kundetilfredshet/-lojalitet, merkevare, omdømme og bunnlinjeeffekt vil i stor grad være unike for hver enkelt bedrift og bør forstås i lys av bedriftens forretningsmessige kontekst». Standardmålinger av sammenhenger som Log etterlyser er han er skeptisk til. Byråer som TNS må jobbe med å utvikle innsikten for én og én kunde, og ikke standarder for hele bransjen (Aarland, DN 2015). Log har senere lagt til at å utvikle disse standardene vil bli enda viktigere i årene som kommer. Det er fordi «myke verdier» som merkevare, omdømme, kunderelasjoner og goodwill nå øker mer enn materielle verdier. Hun trekker frem Airbnb og Uber som i 2015 var verdt 150 og 385 milliarder kroner uten å eie et eneste overnattingsrom eller en eneste taxi. Det finnes standarder for å regne bedriftens økonomiske bunnlinje. Nå mener Log det er behov for standarder for å måle myke verdier som omdømme og merkevare, og helst også påvirkning på resultat, kundetilfredshet og medarbeiderengasjement (Log, DN 2015).

Grunnlegger og sjef i Geelmuyden Kiese, Hans Geelmuyden har ved flere anledninger løftet debatten om effektmåling. I Kampanje august 2014 stilte han spørsmål ved offentlige virksomheters store bruk av kommunikasjonsrådgivning. Helsedirektoratet brukte 46 millioner på kommunikasjonstjenester fra 2011 til 2014. Blant annet kjøpte de tjenester av Burson-Marsteller (Dagsavisen 2014). Det er ikke et problem at offentlige virksomheter betaler for

kommunikasjonstjenester dersom det hjelper dem til å nå sine mål. Problemet er at de ikke måler og rapporterer om resultatet, slik at offentligheten får vite hvordan pengene blir brukt, skrev Geelmuyden. Han skriver at Geelmuyden Kiese kan måle både outputs og outcomes. Men for å måle om investeringen er lønnsom, ser de på «business impact», eller strategisk resultat. Det bør vi forvente at også offentlige virksomheter gjør, mener Geelmuyden (Geelmuyden, Kampanje 2014).

2.4.2 Målestandarder og verktøy

Rolf Aaneland i Gambit skrev i 2013 i et innlegg i Kampanje at tiden var inne for en ordentlig debatt om hvordan man måler effekten av PR. «I takt med at investeringene i PR øker, øker også kravet og ønsket om bedre dokumentasjon på at pengene gir avkastning». Og han mener at minst halve jobben ligger i gode måleparametere. Grunnen til at det går galt for mange, er at de glemmer å sette klare og målbare mål. Måleparametere kan være kroner i kassa, oppmerksomhet og holdningsendring i en målgruppe, klikk eller likes på nett, eller besøk på events eller i butikk, alt ettersom hva kundens målsetting er. Er målene godt definert, er det sjelden noe problem å måle effekten i etterkant, skriver Aaneland (Aaneland, Kampanje 2013). Deretter adresserer han bruken av annonseverdi (AVE) som mål på PR. Han mener det er på tide å begrave denne metoden, som både er unøyaktig, uegnet og irrelevant. Konsumenter ser på artikler og overser reklame. Å måle verdien av den ene basert på den andre er derfor meningsløst (Aaneland, Kampanje 2013).

Til tross for at mange akademikere og bransjefolk fordømmer tilsvarende annonseverdi/AVE, er det fortsatt mange som bruker metoden. Innovasjon Norge og Nordnorsk Reiseliv har blant annet blitt kritisert for denne praksisen. De har rapportert presseomtalen de har fått regnet i annonseverdi. Nordnorsk Reiseliv mente presseomtalen de fikk i 2013 tilsvarte 315 millioner i annonseverdi. «Tallene er som tatt ut av løse luften» sa Øystein Bonvik til DN den gang (DN, 2015). Innovasjon Norge sa at de selv var klar over at annonseverdi sier lite om reel effekt. Begrunnelsen for praksisen var at det gir en målbar indikator på hva pressearbeidet er verdt, og at det gir et sammenligningsgrunnlag fra år til år (DN, 2015).

Også mange av PR folkene som kritiserer metoden innrømmer at de selv bruker den når kunder ber om det. Aaneland skriver at han har rapportert annonseverdi til kunder som ønsker det, selv om han vet at det har liten verdi. Kristina Nilsen i Retriever sa til DN i 2015 at de tilbyr metoden fordi den er populær blant kunder og fordi andre konkurrenter tilbyr den. Hun

sier også at det ikke er gitt at metoden alltid er feil. Den kan gi mening i noen begrensede PR-kampanjer, eller som en del av en større analyse (DN, 2015).

I debatten om PR-måling har mange etterlyst bedre målestandarder og verktøy for å tallfeste sammenhenger. Medieprofessor Øyvind Ihlen kastet et annet lys over debatten i Norge med innlegget «den hellige gral» i DN juli 2015. Han stiller spørsmål ved iveren etter kvantitative målinger i bransjen. «Er det ikke en illusjon å tro at en kan få fanget inn hele bidraget kommunikasjon gir, gjennom målinger?». Om hovedmotivasjonen for å måle er å dokumentere effekt av arbeidet ovenfor kunder og toppledelse, bør kommunikatører heller «brette opp sine retoriske ermer». Han mente at verdien av kommunikasjon kan sannsynliggjøres uten at man trenger å kvantifisere den. «Kanskje man kan ha tiltro til at flertallet blant handelshøyskolefolket innser at noe eksisterer selv om det ikke kan tallfestes?» (Ihlen, DN 2015)

I et felles innlegg senere i 2015 tok Ketil Raknes og Peggy Brønn den motsatte tilnærmingen, og etterlyste mer «harde fakta i PR-bransjen». Det er noe av det samme Geelmuyden, Aaneland og Apeland har etterlyst. Tiden hvor PR-bransjen kunne lene seg på intuisjon og erfaring er over. Nå er det eksperimentelle studier og harde data som gjelder, skriver Raknes og Brønn. Kunder og oppdragsgivere vil nå i større grad etterspørre forskningsbasert dokumentasjon på analyser av resultat og tiltak man foreslår. Raknes og Brønn mener samarbeid mellom PR-praktikere og akademikere vil bringe kommunikasjonsfaget i denne retningen. Som et eksempel nevner de Barcelona-prinsippene, der akademikere og praktikere sammen fant standardiserte retningslinjer og målemetoder som er praktisk anvendelige, og oppfyller vitenskapens krav til presisjon. Slikt arbeid mener de er nødvendig for å styrke fagets omdømme og definere det som en profesjon, også i Norge (Raknes og Brønn, Kampanje, 2015). Innlegget fikk et tilsvarende svar fra Are Slettan. Han skriver at det selvsagt er ønskelig å kunne dokumentere at kommunikasjonsarbeid gir effekt i form av bedre resultater for virksomheten. Men ikke alt lar seg analysere og kvantifisere. For eksempel kan man finne en samvariasjon mellom aktiviteter og økt lønnsomhet, men det er vanskelig å isolere effekten. I møte med kunder mener han det realistiske valget blir: «skal vi analysere og måle, eller skal vi gjøre noe?» (Slettan, Kampanje 2015)

Kommunikasjonsforeningen satte også fokus på effektmåling i år. I sitt 6. nummer av bladet Kommunikasjon (2016) intervjuet de blant annet kommunikasjonsdirektør i Helsedirektoratet Berit Kolberg Rossiné, som har skjerpet kravene til effektmåling. Tidligere begrenset

Helsedirektoratet målingen til klikk, spredning, oppslag i media. «Disse målingene viser om vi engasjerer, men de viser ikke om vi har nådd helt frem. Vi er nå langt mer opptatt av å måle faktisk endring i kunnskap og atferd». Hun la også til at statistikk og analyse er et eget fagfelt, og at det kan være problematisk å gjøre målinger selv. Hun mente at kommunikasjonsfaget burde være mer opptatt av nettopp det (Kommunikasjon, 2016). I lys av Barcelona-prinsippene og økte krav og dokumentasjon har Kommunikasjonsforeningen nylig satt ned et effektutvalg. Effektutvalget skal kartlegge hvordan effekt måles i dag og utarbeide forslag til forbedringstiltak. Et av medlemmene i effektutvalget er kommunikasjonsdirektør i Nordea Unni Strømstad. Hun sa nylig til bladet Kommunikasjon at om ikke PR-bransjen klarer å dokumentere verdien av jobben de gjør, kan man fort oppleve å bli irrelevant og offer for kutt i bemanning og budsjetter (Kommunikasjon 2016).

2.4.3 Gullkorn

Gullkorn er den årlige fagprisen for kommunikasjonsbransjen, som deler ut priser for de beste PR-arbeidene i året som har gått. Prisen blir arrangert av bransjeorganisasjonen KOMM. I forberedelsene til denne oppgaven så vi på Jury-kriteriene for Gullkornprisen. I retningslinjene til Juryen 2015 stod det at Juryen skulle velge bidragene som dokumenterer størst effekt. Videre stod det at effekten kunne dokumenteres på to måter:

- «Det beste er bidrag der det dokumenteres at kommunikasjonen har påvirket målgruppens adferd som planlagt, i form av økt salg, deltagelse etc.»
- «I kategorier/saker der dette ikke er mulig eller naturlig, kan effekt bevises gjennom å dokumentere at kommunikasjonen har påvirket målgruppens holdning eller mening som planlagt.»

I dokumentet står det også at juryen skal vurdere om det er sannsynliggjort at det er kommunikasjonen som har skapt aktiviteten (KOMM, 2015). I de innsendte bidragene til Gullkorn blir det blant annet bedt om å oppgi mål, målgruppe, kommunikasjonstiltak, hva som ble effekten og hvordan effekten ble dokumentert. Vi har sett på noen av de innsendte dokumentene. Synlighet, engasjement, kunnskap og holdninger ble ofte oppgitt som måleparametere. Effektdokumentasjon går i hovedsak på spredning og synlighet; klikk og delinger på sosiale medier og fortjent medieomtale. Noen viser til møter med myndigheter, og noen har dokumentert kunnskapsøkning i målgruppen (KOMM 2015).

Bidragene i gullkorn-konkurransen skapte mange reaksjoner, blant annet fordi flere av bidragene ikke holdt mål når det gjaldt kriteriene som ble satt.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal gå frem for innhente informasjon om virkeligheten. En sentral del av empirisk forskning er å samle inn, analyse og tolke data. Metodelæren skal hjelpe oss med å treffe hensiktsmessige valg. Den kan gi oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å ta ulike valg i forskningsprosessen. De viktigste kjennetegnene ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 29).

Det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode i samfunnsvitenskapelig metodelære. Den kvalitative metoden baserer seg på tekstdata, mens den kvantitative metoden baserer seg på talldata. Den kvantitative metoden krever et stort antall enheter, mens kvalitativ metode kan være basert på noen få informanter eller respondenter (Ringdal 2014, 24).

I vår problemstilling og via våre forskningsspørsmål vil vi finne ut hvordan norske PR-byråer måler effekt. Da dette er et felt hvor det finnes lite eller ingen forskning er den beste metoden for oss kvalitativ metode. Ved å bruke kvalitativ metode vil vi undersøke i dybden hvordan bransjen jobber, og dette gjør vi via dybdeintervjuer.

I denne delen av oppgaven vil vi se på hvilke metoder vi har brukt for å innhente informasjon fra våre respondenter. Vi vil ta utgangspunkt i to sentrale deler i forskningsprosessen, datainnsamling og dataanalyse. I delen om datainnsamling ser vi nærmere på blant annet utvalgsstrategi og rekrutteringsprosess. Til slutt i denne delen er en gjennomgang av kvalitetssikringen av oppgaven. Vi ser da nærmere på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.2 Forskningsdesign

Det er mange vurderingen og valg en forsker må ta. Tidlig i prosessen må man tenke på hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles for forskningsdesign (Johanssen, Tufte og Christoffersen, 2011, 73). Forskeren planlegger

prosessen ved å identifisere problemstillinger, metoder og evalueringer. Det er spesielt viktig at problemstillingen passer forskningsdesignet.

Vi mener at et kvalitativt design egnet seg best for å svare på problemstillingen. Vår problemstilling er eksplorerende. Eksplorerende problemstilling betyr at vi har som hensikt å utdype noe vi vet lite om. Slike problemstillinger dreier seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante, og hvilke verdier som finnes på de ulike variablene (Jacobsen 2015, 79). Det skilles også mellom beskrivende og forklarende problemstillinger. Vår problemstilling har elementer fra begge disse, men vi ser på vår problemstilling som en beskrivende. En beskrivende problemstilling vil ofte undersøke hvordan en tilstand er, istedenfor en forklarende som sier noe om hvorfor tilstanden er som den er (Jacobsen 2015, 81). En beskrivende problemstilling beskriver også ofte likheter og forskjeller på et gitt tidspunkt. Dette er noe vi gjør i vår undersøkelse. Kvalitativ forskning har som kjennetegn at den tar for seg et lite, relativt ensartet og geografisk felt, skriver Sigrun Guomundsdottir (Moen og Karlsdottir 2011, 2). Da vi startet forskningsprosessen hadde vi liten kunnskap om effektmåling av PR. Det er et tema som for øvrig er lite skrevet om i Norge. Forskningsproblemstillingen vår og avgrensinger har derfor blitt klarere underveis i prosessen. Men dette er et grunnleggende kriterium for kvalitativ forskning, mener Gudmundsdottir (2011, 3). Hun skriver at formuleringen av problemstilling skal forberede den kvalitative forskeren, men feltarbeid og sensitivitet i forskningssituasjonen bidrar til et avgrenset fokus (2011, 3). Underveis i prosessen har vi for eksempel avgrenset forskningen til å fokusere på markedskommunikasjon og ikke-betalt innhold.

Det finnes mange ulike typer forskningsdesign. I følge Johanssen, Tuftes og Christoffersen (2011) er de mest vanlige innenfor kvalitativ design fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (2011, 32). Casedesign er nærmest vår problemstilling. Casedesign kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få respondenter. Det benyttes ulike datakilder, men felles er at kildene er tid- og stedsavhengige (2011, 86). Casestudier gjennomføres oftest via kvalitative tilnæringer som observasjon og åpne intervjuer (2011, 86).

3.3 Datainnsamlingsmetode

3.3.1 Innledning

Datainnsamling er prosessen hvor forskeren samler inn data som er relevant for å besvare problemstillingen. Den kvalitative forskeren kan velge ulike metoder for datainnsamling. I noen sammenhenger er det hensiktsmessig å ta for seg informantene en for en, i andre sammenhenger er det hensiktsmessig å samle en gruppe informanter. I atter andre sammenhenger er det hensiktsmessig å innta en passiv observasjonsrolle (Vivi Nilsen 2012, 87). Disse metodene kjenner vi som dybdeintervju, fokusgruppe og observasjon. Det er de tre mest vanlige metodene for kvalitativ datainnsamling.

3.3.2 Datainnsamling

Vi har valgt dybdeintervjuer. Det har noen praktiske årsaker. Det har vært naturlig å møte respondentene der de jobber, og vi har hatt begrenset tid for hvert intervju. Vi mener også at dybdeintervju er den best egnede innsamlingsmetoden til å svare på problemstillingen. Vi ønsker å lære om hvordan respondentene jobber med effektmåling hver for seg, i sine respektive organisasjoner. Da har det vært hensiktsmessig å fokusere respondent av gangen.

Det er vanlig å skille mellom strukturert, semi-strukturert og ustrukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer er formelle og standardiserte, mens ustrukturerte er uformelle og åpne. Våre intervjuer var semi-strukturerte, med intervjuguide. Vår intervjuguide inneholdt fire temaer vi skulle dekke i løpet av intervjuet, med noen standardiserte spørsmål og noen stikkord som krever åpne svar. Fordelen med standardiserte spørsmål er at de gir korte svar, og at det er enkelt å sammenligne svarene fra informantene (Asbjørn, Kristoffersen og Tufte 2004, 138). Ulempen er at svarene kan bli unøyaktige og overse viktige nyanser. Spesielt de innledende spørsmålene laget vi åpne og generelle, slik at de åpner for nyanser og refleksjon. Som Asbjørn, Kristoffersen og Tufte skriver kan semi-strukturert intervjuing gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (2004, 145).

I metodelære skiller man mellom fortolkende, beskrivende eller teoretiske forskningsspørsmål. Fortolkende spørsmål handler om hvordan respondenten oppfatter og fortolker hendelser og handlinger. Beskrivende spørsmål handler om konkrete hendelser eller handlinger. Teoretiske spørsmål har som mål å avdekke årsaker eller hensikter til handlinger (Asbjørn, Kristoffersen og Tufte 2004, 141). I våre intervjuer har vi spørsmål av de to siste typene. Beskrivende spørsmål knyttet til byråenes rutiner for effektmåling og teoretiske

spørsmål er knyttet til motivasjon for å måle og barrierer som står i veien for å måle. Noen av spørsmålene kartlegger også respondentenes kunnskaper om teorien vi har dekket.

3.3.4 Utvalgsstrategi

Måten enhetene eller respondenter velges på varierer av type design. For vår problemstilling var det naturlig med en strategisk utvelgelse fremfor tilfeldig, sannsynlighetsutvelgelse eller andre teknikker. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren tenker ut hvilke målgruppe som må delta for å få samlet inn nødvendig data, og deretter velge ut personer fra målgruppen som skal delta (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 106). Enhetene i utvalget ble valgt individuelt, og utvalget var planlagt før vi gjorde intervjuene. Med en strategisk utvelgelse skriver Ringdal at man kan velge mellom ekstreme, avvikende eller typiske caser (Ringdal 2007, 178). Et mål for oss var at respondentene samlet ville gjenspeile norsk PR bransje på god måte, og samtidig gi tilstrekkelig informasjon. Vi ønsket respondenter fra ledende PR-byråer, gjerne med litt ulike kompetanseområder. Kriteriene var at byråene var av en viss størrelse og tilbyr tjenester innen markedskommunikasjon og ikke-betalt kommunikasjon. I tillegg ønsket vi aktører på kundesiden av bransjen, som kunne gi oss et uavhengig perspektiv.

3.3.5 Rekrutteringsprosessen

Veileder Ketil Raknes hjalp oss med å komme i kontakt med respondentene, og alle ble kontakt via mail. Vi foreslo ulike dager og tidspunkter for møte med respondentene, og foreslo å møte opp på respondentens arbeidsplass. Samtlige sa ja til et 30-40 minutters intervju på deres arbeidsplass.

3.3.6 Presentasjon av respondenter

Even Westerveld, DNB:

Vårt første intervju var med informasjonssjef i DNB, Even Westerveld. DNB er Norges største bankkonsern. Vi ser på DNB som ledende i Norge på markedskommunikasjon.

Westerveld har i tillegg mange år bak seg i PR-bransjen, blant annet som partner i Geeluyden Kieese. Intervjuet foregikk i DNBs hovedkontor i Dronning Eufemias gate.

Preben Carlsen, Trigger:

Trigger er et relativt nytt byrå i Norge i sterk vekst. Siden deres oppstart i 2010 har de vært Norges mest prisvinnende PR byrå. For oss representerer Trigger noe nytt og spennende i bransjen, og det var derfor viktig for oss at de ble en del av prosjektet. Preben Carlsen er grunnlegger av Trigger, og i dag konsernsjef og styreleder. Som rådgiver for flere av Norges

sterkeste merkevarer har han lang og variert erfaring med PR og markedsføring (Trigger). Intervjuet foregikk i Triggers lokaler i Fredensborgveien.

Berit Kolberg Rossinè, Helsedirektoratet:

Helsedirektoratet er et statlig fagorgan innen Helse og omsorgsdepartementet. De bruker store ressurser på PR og kommunikasjonstjenester både internt og gjennom samarbeid med mange av Norges ledende PR-byråer. Helsedirektoratet gir oppgaven vår en viktig dimensjon ved at de er en offentlig aktør. Berit Kolberg Rossinè har bakgrunn som journalist, og ble kommunikasjonsdirektør i Helsedirektoratet 2011. Intervjuet fant sted hos Helsedirektoratet i Universitetsgata.

Markus Myhre, Burson-Marsteller:

Burson-Marsteller er et internasjonalt PR byrå grunnlagt i 1953. De er et av verdens største kommunikasjonsbyråer med kontorer i 110 land. I Norge har de vært i 30 år, og jobber med å gi råd til små selskaper og verdensledende merkevarer, både i offentlig og privat sektor (burson-marsteller). Markus Myhre har 10 års erfaring som kommunikasjonsrådgiver, og jobber i Burson-Marsteller med analyse, merkevare, kampanjer og digital kommunikasjon (Burson-marsteller). Intervjuet fant sted hos Burson-Marstellers kontorer i Kirkegata.

Tor Westby Stålsett, Geelmuyden Kiese:

Geelmuyden Kiese er Skandinavias største partnereide kommunikasjonsbyrå. De ble etablert i 1989, og har kontorer i Oslo, København og Stockholm. De sier på sin nettside at de ikke er opptatt av kommunikasjonen i seg selv, men av de endringene kommunikasjonen skaper for deres arbeidsgivere. Tor Westby Stålsett er rådgiver og har det ansvaret for research, analyse og effektmåling i GK (Geelmuyden Kiese). Intervjuet fant sted hos GKs kontor i Sommerrogata.

3.3.7 Gjennomføring av intervjuer

Begge forskere var til stede under gjennomføringen av intervjuene. Å ha en intervjuerleder vi fulgte var viktig da vi hadde mange punkter vi skulle gjennom, og noe begrenset tid. På grunn av at respondentene jobber i ulike byråer med ulike rutiner for måling var det likevel viktig være fleksible. Intervjuerlederen var bygget opp av fire temaer vi skulle dekke. Vi begynte intervjuene med å presentere oppgaven vår og informere om lydopptak. Vi ba deretter respondenten fortelle åpent om organisasjonens holdning til effektmåling, rutiner for effektmåling og hvor stor prioritet måling har for organisasjonen. Under de åpne spørsmålene merket vi av spørsmål i intervjuerlederen respondenten svarte indirekte på. Vi merket oss også

hvilke begreper og temaer respondenten nevnte uoppfordret. Temaer respondent ikke nevnte på egen hånd stilte vi deretter som oppfølgingsspørsmål. For hvert av temaene i intervjuguiden gjorde vi en rask oppsummering for respondentene for å kontrollere at vi har tolket informasjonen riktig. En av oss stilte spørsmål og hadde ansvar for å komme gjennom intervjuguiden. Den andre tok notater og stilte oppfølgingsspørsmål. Intervjuene varte mellom 30-40 minutter. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene.

Lydopptakene ble transkribert samme dag. Transkripsjon er en viktig del av datainnsamlingen, da man får dokumentert funnene i form av tekst. Transkripsjonene gjør analysen av dataen enklere, og sikrer at vi siterer respondentene korrekt. Gjennomgang av lydopptakene og transkriberingen av de første intervjuene gjorde oss dessuten oppmerksom på hva vi måtte endre eller probe på ved neste intervju.

3.4 Dataanalyse

Før man starter med selve analysen er det nødvendig å redusere mengden data. I kvalitativ metode kan dette være en tung og krevende prosess (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 163). I delen om dataanalyse skal man gjennomgå detaljert inn hva som ble sagt under selve intervjuene. Forsker kan sitte med mange tiltalts sider med innsamlet data. Det kan være vanskelig å se en sammenheng i datamaterialet, derfor må man organisere dataene for å finne sammenhenger (2011, 165). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) mener at de i hovedsak er tre måter å organisere datamaterialet på, og disse er:

- tverrsnittsundersøkelser og kategoribasert inndeling av data
- kontekstuell dataorganisering
- bruk av diagrammer og tabeller.

Vi gikk for en tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling. Det vil si at vi lagde kategorier. Vi laget åtte kategorier, og alle kategoriene fikk hver sin farge. Dette fikk de fordi det gjør det enklere å finne tilbake til dataen når man skal begynne med analysedelen. Ved å lage kategorier får man en bedre oversikt og man ser sammenhenger mer tydelig. Vi synes dette var en grei måte å gjøre det på, for det ga oss et godt overblikk. Vi var begge med i denne prosessen, noe som er med på å styrke oppgavens validitet.

3.4.1 Kvalitetssikring

I kvalitativ metode operer man med fire kategorier når det gjelder kvalitetssikring av dataene. Disse er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 229) Vi skal nå gå igjennom disse fire punktene med eksempler fra vår egen oppgave.

Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet dreier seg om hvordan dataen samles inn, bearbeides og hvilke data som brukes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 229). Et sentralt spørsmål en må stille seg er om resultatene man finner skyldes undersøkelsesopplegget eller om de er på pålitelige (Jacobsen 377). Kravet om reliabilitet i kvalitativ forskning er ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) lite hensiktsmessig. Dette fordi det ikke blir benyttet strukturerte datainnsamlingsteknikker. Med det mener de at observasjoner og intervjuer konteksthengige og man som forsker bruker seg selv som instrument (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 229).

I vår oppgave har vi detaljert forklart hvordan datainnsamlingen har foregått, dette er med på å gjøre våre funn pålitelige. Vi benyttet oss også av lydopptaker, slik at vi i etterkant skulle få med oss alt av informasjon som respondenten ga oss. En annen viktig faktor er å se på respondentene. De er alle fra kjente og troverdige virksomheter, dette mener vi er med på å bygge pålitelighet i våres funn.

Troverdighet (intern validitet)

I kvalitativ metode dreier intern validitet seg om man måler det man tror man måler. Sagt på en annen måte, gjenspeiler våre funn virkeligheten? Det blir lagt vekt på forskerens kilder og fremgangsmåte for innhenting av data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230).

For oss betyr dette at vi må innhente data fra de rette personene. Om våre respondenter ikke hadde kunnskapen og erfaringen med effektmåling, er dette med på å svekke troverdigheten til funnene våre. Det er også vanlig å sette funnene opp mot allerede eksisterende teori, og det har vi gjort. Det skal sies at vi har brukt mye internasjonal litteratur, da effektmåling ikke har blitt forsket mye på i Norge.

I følge Aksel Tjora (2012) styrker man også troverdigheten ved å være åpen og hvordan forskningen har foregått, dette er noe vi gjør i vår metodedel.

Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet vil si om man kan overføre funnene til andre liknende fenomener og situasjoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230) Forskningen har som mål å kunne trekke slutninger om de opplysningene man samler inn, men kvalitative studier kan ikke i den grad generalisere som kvantitative studier kan. Våre funn kan være interessante for andre, for eksempel journalister.

Bekreftbarhet (objektivitet)

Det er forventet at forskere skal legge frem resultatene på en korrekt og valid måte, resultatet skal ikke være et resultat av forskerens subjektive holdninger. Det finnes flere strategier for å sikre bekreftbarhet, blant annet kan forskeren er åpen om forskningsprosess og resultater. En annen måte kan være å sammenligne med eksisterende litteratur, eller la eksperter på feltet bekrefte resultatene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 232) . Vi har også sendt transkriberingen vår til de ulike respondentene slik at de kunne få gå igjennom det de hadde sagt. Dette er med på å bygge bekreftbarhet til våre funn.

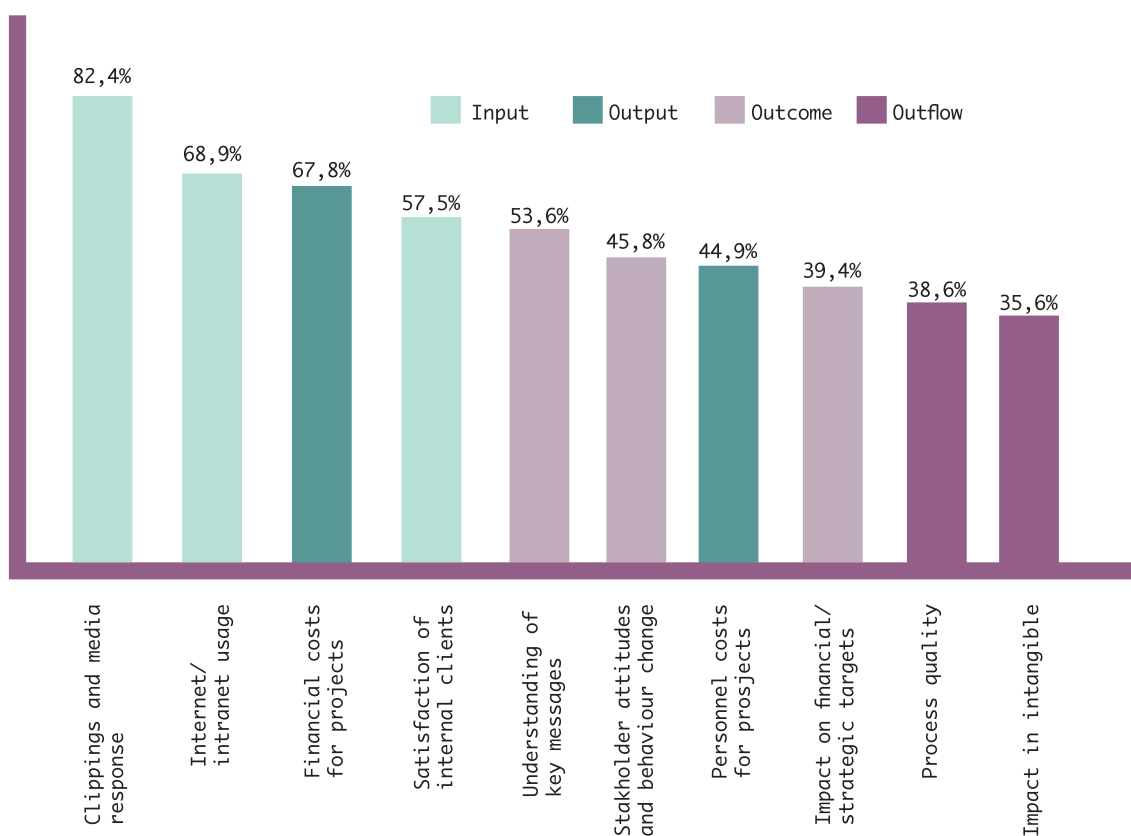
Vi har prøvd å legge frem spørsmålene på en lik måte under alle intervjuene. Vi har brukt en intervjuguide på PR-byråene og en annen for kundesiden. Noen av respondentene har fått noen ekstra forklaringer rundt noen begreper, men vi har prøvd så godt det går an å gi de samme spørsmål, slik at vi ikke påvirket respondentens svar.

4.0 Analyse

4.1 Effektmålingens prioritet

Som vi har sett i teorikapitlene har effektmåling hatt varierende prioritet i PR-bransjen gjennom årene. Akademikere har i alle år oppfordret PR-arbeidere til å prioritere måling og dokumentasjon høyere. Nyere studier viser at effektmåling blir satt høyere på agendaen.

European Communication Monitor 2015 er en undersøkelse gjort blant kommunikatører og PR-arbeidere i Europa. Den har målt hvordan de måler effekt i ulike nivåer: input (prosess) output (spredning), outcome (effekt) og outflow (organisasjonsresultat). Under har vi laget en modell basert på tallene fra undersøkelsen.



Figur 6: European Communication Monitor (ECM) 2015

Dette er de høyeste tallene som har vært registrert i bransjen, men som vi kan lese av modellen er det de enkleste metodene som scorer høyest. I sum viser tallene at 61,9% måler outputs/inputs, 49,7% måler outcomes, 37,5% måler organisasjonsresultat. TNS Gallup gjennomførte en lignende undersøkelse blant kommunikasjonsforeningens medlemmer i 2012. Da oppga 85% av medlemmene at de evaluerte arbeidet sitt. Nesten 75% målte utførte

medieanalyser. Knappt 50% målte outcomes – holdning eller atferdsendring. Og bare 25% oppga at de målte arbeidet opp mot virksomhetens verdier og mål (Brønn, Bonvik og Bang 2015, 192).

Alle respondentene vi intervjuet indikerte at effektmåling har stor, og stadig økende prioritet. Preben Carlsen sier at måling har prioritet i Trigger, og at det er noe de alltid har med seg når de snakker med kunder. De har også fokus på å utvikle nye metoder og verktøy for effektmåling. Burson-Marsteller er et selskap med lang tradisjon for måling og PR-research (Stacks og Michaelson 2010, 5). Markus Myhre mener en styrke for selskapet er at de har stått for «evidence-based communication». Tor Westby Stålsett sier at effektmåling og dokumentering har en prioritet i alle prosjekter hos Geelmuyden Kiese. Hos DNB og Helsedirektoratet har effektmåling høy prioritet, og de velger å gjøre det aller meste av målingen in-house. Hos DNB går nesten 1/3 av PR budsjetter til måling og analyse, sa Even Westerveld. Berit Kolberg Rossiné sier til oss, som i intervjuet med Kommunikasjonsforeningen, at dokumentasjon har fått økt prioritet de siste årene. Hun sier at de bevilger penger til måling og analyse i budsjetter, men antagelig skulle de bevilget enda mer.

4.2 Rutiner og gjennomføring av effektmåling

Vi spurte respondentene om de kunne fortelle litt om gjennomføringen av effektmåling, for eksempel om de hadde noen spesiell metodikk eller rutiner. Vi vil nå gjengi noen av svarene. Forbeholdet er at gjennomføring av effektmåling varierer med prosjekt, kunder og kunderådgivere.

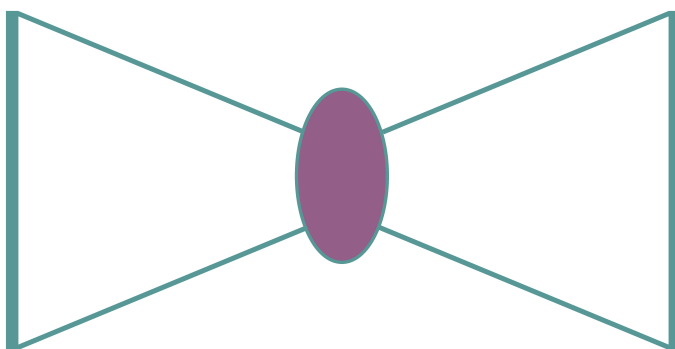
En viktig og tidvis krevende del av prosessen er å bli enige med kunden om hva som skal måles. Det får vi høre fra alle byråene. For noen kunder er effektmåling viktig, og da legges det midler i det, forteller Myhre. Det kan være kvantitative spørreundersøkelser før og etter en kampanje, for å se etter endring i oppmerksomhet eller holdning. For kunder som er mindre opptatt av måling eller ikke har midler, tilbyr Burson-Marsteller alternative metoder, blant annet digitale verktøy som måler oppmerksomhet og engasjement. Det er komplekst og du får aldri 100% objektive rette svar her, sier Myhre, men hvis man har benchmark-tall vil man kunne gi gode indikatorer til kunden underveis på hvordan det går.

Det kan ta tid å måle effekt. Spredningseffekten kan være umiddelbar, men det kan ta lang tid før budskapet synker inn hos målgruppen og skaper en effekt. Myhre forteller at de ofte operer med en trepunktsmåling. Dem måler før en kampanje, og rett etter en kampanje.

Deretter venter de en god stund før de måler effekt. Denne tilnærmingen kjenner vi igjen fra modellene vi har beskrevet i teorikapittelet. For eksempel ligner det Macnamaras modell med inputs (bakgrunnsanalyser, benchmark), outputs (prosess og spredning) og outcomes (effekt) (2005, 18). Effekten kan Burson-Marsteller måle så sent som ett år etter kommunikasjonsaktiviteten.

Geelmuyden Kiese har en ganske lik tilnærming. Stålsett er opptatt av endringsmål. I starten av prosessen definerer de konkret endring de vil skape og de parametere de skal påvirke. Deretter kan de gjøre research og sette strategiske veivalg, før de bestemmer kommunikasjonsiltak. Det er en standard arbeidsprosess. Endringsmålet kan variere fra noe veldig konkret som er lett å måle, til noe mer abstrakt som er vanskeligere å måle. Prosessen med å sette endringsmål kan illustreres som et hierarki fra det planmessige/operasjonelle til det overordnede strategiske. Dette ligner det Brønn, Bondvik og Bang kaller effektmål og resultatmål (2015, 151). Stålsett snakker også om outputs, outcomes og strategiske resultater. Det kjenner vi igjen fra Hans Geelmuyden sitt innlegg i Kampanje. «I GK måler vi hele tiden, for å kunne vise kundene at vi er den beste samarbeidspartneren», skrev Geelmuyden. Da kan man måle outputs eller outcomes, men man skal aller helst måle om investeringen har vært lønnsom. Da ser de på «business impact» eller strategisk resultat (Geelmuyden 2014). «Business impact» i denne sammenhengen betyr hvordan kommunikasjonen påvirker kundens forretningsstrategi eller bunnlinje. Det er dette Barcelona-prinsipp tre oppfordrer til å gjøre (AMEC 2015).

Geelmuyden Kiese bruker en modell i sitt arbeid med kunden, modellen er vist under og den består av måling i tre faser: før, under og etter.



Endringsmål Strategi Kommunikasjonstiltak

Figur 7: laget av forskerne, med inspirasjon fra Geelmuyden Kiese

Prosesen hos Trigger begynner også med å sette tydelige mål. Og det er en ganske

omfattende jobb, forteller Carlsen. Triggers evaluering består i hovedsak av tre måleparametere; *oppmerksomhet*, *kunnskap* og *effekt*. Oppmerksomhet kan være ulik form for spredning, eller presseklipp. Kunnskap går litt dypere. Det undersøker om målgruppen forstod og likte budskapet, og om de deltok i kommunikasjonen og lot seg engasjere. Parameterne som går på engasjement er Trigger opptatt av i evalueringen. Det er ulike meninger i faglitteraturen, men Macnamara regner engasjement som outcomes (Macnamara 2012, 16). Et eksempel på engasjement er når målgruppen engasjerer seg i kampanjen ved å dele og diskutere den i sosiale medier. Effekt går rett og slett på om man lykkes med å flytte det man skulle flytte, sier Carlsen. Det kan være salg, det kan være ulike merkevareparametere, og det kan være holdninger eller «et handlemønster man ønsker å påvirke».

En dimensjon Carlsen mener er viktig er at PR-arbeiderne også bør evaluere samarbeidsprosessen. Det er slik man lærer hvordan man kan jobbe bedre og mer effektivt. En annen dimensjon ved evaluering som er viktig for Trigger er underveis-evaluering. Denne dimensjonen, som han kaller optimalisering, blir mer og mer viktig. Når man jobber med nye digitale flater så lager man forskjellig type kommunikasjon. Og da må man teste underveis for å se hva som fungerer og hva som ikke fungerer. «Deretter må du bruke pengene og trykket på å løfte det som fungerer best, mens det andre kan tas av». Denne tilnærmingen er lik den vi beskrev i Watsons «continuing evaluation model og PR». Watson ville lage en modell som går i loop, og er et alternativ til de lineære steg-for-steg modellene. Aktiviteter som ikke fungerer må stoppes, og ressursene bør settes på de aktivitetene som gir god effekt (Watson 1997, 297). Carlsen oppsummerer det slik; det er ikke lenger «vi planla, gjorde, målte», det blir mer «vi planla, det funket ikke, vi må gjøre annerledes».

DNB har en kommunikasjonsavdeling som er større enn de fleste PR-byråer. De har egne ressurser som jobber med analyse. Westerveld forteller at DNB har et kommunikasjonsmetodeverk de bruker som standard i effektmåling. En del av det er å sette mål og evaluere, og deretter finne ut om man nådde målene. Så innrømmer han at de nok fokuserer på det som er enklest å måle; oppmerksomhet, synlighet og engasjement, særlig i sosiale medier. Det som i faglitteraturen kalles Makro-måling er også stort i DNB. Siden de er et så stort selskap, og har virksomhet innen mange bransjer, har de kanskje Norges mest omfattende medieovervåknings behov. Medieoppmerksomhet og omtale overvåkes og kategoriseres som positiv, negativ eller nøytral. Så gjør de jevnlig omdømmemålinger og har merkevaretracker, som måler folks forhold til merkevaren DNB.

Helsedirektoratet har i likhet med DNB en stor kommunikasjonsavdeling som gjør mye av PR arbeidet in house. Måling og analyse foregår også i hovedsak internt. Når det gjelder store kampanjer har de en mal for effektmåling. Ambisjonen er å måle før og etter, og følge oppmerksomhet og lignende parametere underveis, sier Rossiné. Men til syvende og sist er det antall meter sykkelsti, eller om folk slutter å røyke som forteller om de har nådd frem. Rossiné sier at de er opptatt av atferden de vil endre, samt følge med på atferdsutviklingen. Det er mange «på-vei-til-målet-målinger». «Treffer vi ungdom, klikker de på det vi har, liker det det, engasjerer det og kan det hende de endrer atferd på grunn av det?» De kan følge med på om nedlastinger av røyke-appen fører til flere innringninger til røyketelefonen, sier hun som et eksempel. Så evaluerer Helsedirektoratet kampanjene i en «totalpakke» for å finne ut hva som førte til atferdsendringen, om det var dere kommunikasjonsinnsats eller andre faktorer som påvirket.

Slik vi ser det har respondentene ganske lik tilnærming til effektmåling. Å sette gode og konkrete måleparametere er en viktig del av prosessen for alle. De tre PR byråene opererer med litt ulike varianter av trepunkt-målinger, som ligner modellene vi så på i teori-delen.

4.4 Motivasjon – hvorfor måle effekt?

Undersøkelser på 1990-tallet viste at «prove value of campaign/budget» var den viktigste motivasjonen for måling i PR-bransjen, og det med stor margin (Watson 1997, 288). Videre fulgte «help campaign targeting and planning», «need to judge the campaign effects» og «help get more resources/higher fees». Dette viste en PR bransje som var mer defensive og bakeroverskuende, enn en bransje som var proaktiv og opptatt av utvikling, mente Watson (1997, 288). Fjorårets ECM undersøkelsen spurte også om motivasjon for å måle effekt. I denne undersøkelsen svarte de fleste med «evaluating the success of communication activities» (66%). Deretter fulgte «planning upcoming communication activities» (62,9%). «explaining the value of communication to top executives and internal clients» (59,5%) og «Reflecting goals and directions of communication strategies» (58%). Fortsatt er etter-evalueringen størst, og det er viktig for mange å bevise verdi ovenfor kunder og sjefer. Men måling for å planlegge for fremtidig kommunikasjon og å følge med på målsettinger og strategi er også viktig. Dette ser vi på som fremoverlent og proaktivt. Vi spurte respondentene om hva som er deres motivasjon for å måle effekt.

Når Trigger var nye i markedet var effektdokumentasjon viktig for å vise at tjenestene deres fungerte. Hvis man ikke klarte å dokumentere effekt blir man ikke viktige for oppdragsgivere

ute i markedet. Det var hovedmotivasjonen. I begynnelsen fikk Trigger ofte de lette prosjektene når kunder hadde litt til overs på budsjettet, og ville gjøre noe morsomt. Det er litt satt på spissen, understreker Carlsen, men Trigger hadde større ambisjoner enn å være det artige byrået. Derfor brukte de penger på å dokumentere og evaluere. Med årene har læring og utvikling også blitt en viktig driver. Mediene endrer seg, nye virkemidler fremtrer og forbrukernes forventninger endrer seg. «Hvis vi skal klare å operer i et sånt landskap må vi vite hva som fungerer best», sier Carlsen. Dem kan gjøre tiltak som høyst sannsynlig gir gode resultater, og på toppen av det kan de gjøre noe som de ikke vet om vil fungere. Da kommer de uansett til å lære masse av det, og det i seg selv er verdt investeringen. Det handler om å ha et aktivt forhold til innovasjon og eksperimentell virksomhet.

Slik vi tolker det er effektdokumentasjon for kunder den viktigste motivasjonen hos Geelmuyden Kiese. «Det er ingen tvil om at vi tjener penger på det, gjennom at vi kan bevise hvilken effekt arbeidet vi gjør har», sier Stålsett. Partnere og investorer i selskapet forventer en avkastning på sine penger. Og Geelmuyden Kiese ønsker på best mulig måte vise effekt, penger i retur, for den investeringen kunden gjorde. I faglitteraturen kalles det ofte ROI (return of investment). ROI er en formel som fremstiller en avkastning av det man har investert i kommunikasjonsarbeidet. Stacks og Michael mener at fokuset i effektmåling av PR har skiftet retning de siste 20 årene. Da det før fokuserte på medieinnhold og outputs, er fokuset nå i større grad på den strategiske verdien kommunikasjon har for organisasjonens strategi eller bunnlinje (Stacks og Michaelson 2010, 21). Så sier Stålsett at læringselementet i effektmåling også er viktig internt. Men slik selskapet er organisert handler effektmåling først og fremst om å tjene penger.

Den ene siden er å se om det vi driver med er effektivt, sier Rossiné hos Helsedirektoratet. Den andre siden er å undersøke om brukerne er fornøyd. Hun trekker frem brukersnitt på nettsidene som et eksempel. «Før tenkte man at Helsedirektoratet har masse interessant som brukeren vil ha». Dem pøste ut med informasjon, men fant ut, gjennom målinger, at 70-80% av informasjonen ikke var det brukeren var ute etter. Dette illustrerer at med digitaliseringen følger en større bevissthet om evaluering og analyse. For Helsedirektoratet handler måling og evaluering også om å være brukerorienterte. «Og for å være det, må vi spørre», sier Rossiné. En brukerorientert tilnærming er det mange akademikere som har etterspurt. Stacks og Michaelson skrev at PR-byråene tradisjonelt har vært mest opptatt av medierelasjoner, medieovervåking, og medieanalyse. Bransjen har fokusert på et mellomledd i

kommunikasjonsprosessen – media – heller enn å gå rett til kommunikasjonens målgruppe (2010, 7).

For Burson-Marsteller er effektmåling et produkt som skal dokumentere at det man gjør virker. «Jeg er veldig opptatt av at vi skal drive med kommunikasjon som virker. Altså at det å kommunisere ikke har en verdi i seg selv», sier Myhre. Det man sender ut har ikke noen verdi alene. Det er resultatet eller endringen man skaper som har verdi. Outputs alene er ikke kommunikasjon, har Macnamara skrevet. Kommunikasjon oppstår først når man sender ut noe og får en respons fra mottaker (2005, 7). Og det må man måle. Måling er sentralt når man skal identifisere mål og velge strategi, nevner Myhre. Om strategien er å bedre omdømme, eller få mange likes på Facebook, kan man stille spørsmål ved hvorfor man skal oppnå dette, sier Myhre. Da tenker mange at omdømme er bra for business, men det er ikke sikkert det er sant. Ryanair er et eksempel på at dårlig omdømme kan være god business. Vi tolker Myhre slik at effektmåling hjelper PR-arbeidere til å ta beslutninger basert på dokumentasjon, ikke intuisjon.

4.5 Kundeforhold

PR-byråer og kunder er avhengig av et godt samarbeid. Styreleder for KOMM sa nylig til Kommunikasjonsforeningen at ansvaret for effektmåling også ligger hos oppdragsgiver. «Begge parter bør bli flinkere til å sette de riktige målene og vite hvordan man skal måle effekt» (Kommunikasjon 2016). Vi har respondenter fra både byråsiden og kundesiden, og spurte hvordan de ser på dette forholdet.

4.5.1 Byråene

Et stort tema i forholdet mellom byrå og kunde er prosessen om å bli enige om mål og måleparametere. Cutlip har skrevet at det kanskje viktigste med et mål er at det er enighet om det. Uten enighet kaster man bort tid og ressurser til å finne data som har liten verdi for oppdragsgiver (Cutlip 1999, 365). Respondentene sier at denne prosessen er svært viktig – og utfordrende. Stålsett fortalte at kunnskapsnivået er ganske varierende. Noen kunder kan mye og andre må nærmest bli holdt i hånden fra start til mål. «Veldig ofte handler det om å få kunden til å ta steget fra det de tror er et mål, til det vi mener er et mål», sa Myhre. Alle tre forteller at kunder fortsatt etterspør de mer «overfladiske» målingene som clippings, klikk eller AVE. Noen kunder nedprioriterer måling fordi det er et produkt som ikke har verdi i seg selv. Kunder med mindre budsjetter vil heller bruke pengene på å skape mer innhold.

Carlsen i Trigger fortalte at de i de første årene dokumenterte effekt selv. Det gjorde de for å gjøre seg relevante for kunder. Dette vet vi også at Geelmuyden Kiese og Burson-Marsteller er opptatt av. Det er viktig for det enkelte byrået, men også for bransjen. Mange mener at bransjen samlet sett ikke gjør det godt nok. Apeland skrev i 2009 at bransjen må slutte å synse, og få fakta på bordet om de skal fortsette å være relevante for kunder (Apeland, Kommunikasjon 2009). Mars i år publiserte Kampanje tall fra deres «Byråprofil»-undersøkelse, som viste at reklamebyråene (85 poeng) og mediebyråene (73 poeng) skårer høyere på kundetilfredshet enn PR-byråene (66 poeng) (Kampanje 2016). En av årsakene til at PR-byråer scorer lavt er at de ikke er flinke nok til å kommunisere resultatene av arbeidet sitt, svarer Styreleder i KOMM, Stian Lyberg (Kampanje 2016).

4.5.2 Kundesiden

DNB har en kommunikasjonsavdeling som har kapasitet til å gjøre mye av kommunikasjonsarbeidet selv. Men på rene kampanjer bruker de byrå. De gjør også det meste av måling og analysearbeidet selv. Helsedirektoratet bruker PR-byråer når de trenger innsikt i en målgruppe eller et kreativt konsept. Innsikt om målgruppen kan de for eksempel få gjennom fokusgrupper. Rossiné sier at hun ikke vil la byråene gjøre effektmålingen for dem, og hun synes ikke det virker som byråene er så interessert i det heller. Men Helsedirektoratet har bevisst valgt å knytte seg til byråer som «skjønner poenget med å skaffe innsikt og måle og evaluere det de driver med».

Både DNB og Helsedirektoratet mener at PR-bransjen har en vei å gå når det gjelder måling. «PR-bransjen er en ung bransje når det gjelder måling, det er ikke så kontroversielt å mene», sier Westerveld. Effektmåling er ikke der bransjen har vært sterkest, sier Rossiné. Hennes erfaring er at de fortsatt er mest opptatt av å vise klikk, klipp og lignende. Det å dokumentere reel holdningsendring eller atferdsendring krever en annen type kompetanse enn det som sitter i byråene i dag, mener Westerveld. Det som er et viktig poeng er hva slags kompetanse som sitter i byråene. Analyse er et eget fag. Begge respondentene er skeptiske til at dokumentasjonen byråene gir er objektiv. Byråene skrur det ofte til, så det ser ut som det de har levert virker, mener Rossiné. Hun mener at det er bedre at Helsedirektoratet lager sin egen medieanalyse, selv om faren for subjektivitet også er til stedet da. Om de har ordentlige penger setter de det ut til uavhengige, for eksempel Opinion eller Gallup. Å la PR byrået gjøre all målingen selv er jo «helt tullete», mener hun.

4.6 Barrierer

Hvorfor har PR-bransjen tradisjonelt slitt med å måle og evaluere sitt arbeid? Alle respondentene våre sier at barrierer til effektmåling er noe som diskuteres på arbeidsplassen, i større eller mindre grad. Følgende kapittel handler om hva de mener er de viktigste barrierene eller utfordringene.

Westerveld i DNB forteller at som en bank er de flinke med tall. Men de er «famlende som alle andre på ting som ikke kan måles i tall». Faglitteraturen skiller mellom finansielle indikatorer og ikke-finansielle indikatorer (Stacks og Michalson 2010, 23). Finansielle indikatorer kan kvantifiseres og tallfestes. Ikke-finansielle indikatorer er subjektive eller sosiale data, som krever dypere analyser. Sistnevnte har PR-bransjen spesielt slitt med. Utvikling av standarder for å måle «soft data» etterlyste også Janne Log i DN (DN 2015). I forlengelsen av det har PR-bransjen også slitt med å finne metoder som måler sammenheng mellom finansielle verdier med ikke-finansielle verdier, og vise hvordan de påvirker bunnlinjen. De typiske outputs-tallene som engasjement og synlighet mener Westerveld er veldig lett å måle. De kan også måle endring, for eksempel endring i attraktivitet og omdømme. Men det er vanskeligere å måle korrelasjonen mellom ulike indikatorer. For eksempel er det utfordrende å se sammenhengen mellom outputs og outcomes. Og det er vanskeligere å måle hvor en endring kommer fra. Er det en mediekampanje, eller aktivitetene i sosiale medier som ga endring? Disse spørsmålene er mye debattert de siste årene. Det tredje barcelona-prinsippet oppfordrer PR arbeidere til å måle «business results» der det er mulig, men det finnes ingen enkle måter å gjøre på.

Å se hvordan spesifikke aktivitetene bidrar til kommunikasjonens mål har alltid vært en utfordring for bransjen. Man kan kalle det å isolere effekt (Watson 1997, 287). Å isolere effekt er en utfordring, bekrefter Westerveld. I DNB som operer i så mange bransjer er det krevende å skape den direkte linken inn til selve salget. Han sier at det kan bli mye skjønnsbaserte vurderinger når man sitter med alle dataene. En metode de har brukt er å se på samvariasjonene mellom variabler. Ser man samvariasjon mellom X og en Y, altså om de beveger seg opp eller ned samtidig, da har man sannsynliggjort at det henger sammen. Som eksempel forteller Westerveld at de kan se på PR-score fra deres medianalytiker Retriver og omdømmescore fra RepTrack. De kan se at når PR-score (positiv omtale) går opp, så går det ett kvartal og så øker omdømme. Samvariasjonen er ganske konsistent over tid, mener han. Og kanskje enda sterkere er den når PR-scoren går tydelig ned, som i en krisesituasjon. Slike korrelasjoner er årsaken til at det lønner seg å måle både på makro-nivå og mikro-nivå

(Macnamara 2005, 9). Da kan mikro-tallene forklare endring i makro-tallene og vica versa. Westerveld understreker at disse metodene ikke kan bevise samvariasjon og det er umulig å isolere effekt – men de gir en pekepinn.

Rossiné i Helsedirektoratet peker på det å isolere effekt som en av hovedutfordringene. Det er vanskelig å vite om det var kommunikasjonsinnsatsen eller andre faktorer som førte til en endring. Antageligvis er det umulig å isolere den effekten, mener hun. En metode for å måle konkret effekt er å ha kontrollgrupper. Pilotere (pre-teste) materialet på målgruppen, og kanskje teste ulike virkemidler i ulike grupper, og se hva som fungerer. Det er tiltak Rossiné mener man kan gjøre mer av.

Carlsen mener det å isolere effekt er en vanskelig greie. Men det er ikke alltid nødvendig. «Personlig er jeg ikke så veldig opptatt av å kunne si helt nøyaktig hva den kanalen gjør ift til den kanalen». Trigger er mer opptatt av at løsningene skal være organiske. Det betyr at de er mer opptatt av å bruke samspillet mellom de ulike kanalene/virkemidlene effektivt. Carlsen er sikker på at det som påvirker folk i dag ikke nødvendigvis er ett budskap ett sted. Det er stadig mer effektivt å møte målgruppen i ulike kontekster i ulike kanaler. Macnamara har skrevet at det har blitt mer relevant å snakke om «the multi-disciplined nature of PR» (Macnamara 1999, 19). Det vil si at PR er et svært sammensatt felt. En PR kampanje kan være sammensatt av ulike budskap i ulike kanaler, eller samme budskap i ulike kanaler. Kommunikasjon i en kanal kan være ment som et supplement til kommunikasjon i en annen kanal. Da er det mindre viktig å isolere effekt og mer viktig å se på effekten av PR som en sammensatt kommunikasjon.

Det å sette gode måleparametere er også en utfordring for respondentene. Man har alltid et ønske om å måle alt, men det er umulig, sier Carlsen. Det finnes ikke et verktøy som gir oversikt over alt på et sted. Grunig og andre akademikere kaller dette for «the silver bullet of PR» (Macnamara 2014, 23). Men et slikt verktøy finnes ikke – og mange mener at alt snakket om «the silver bullet» bare har bidratt til å villedde debatten. Å sette gode og effektive måleparametere er da avgjørende, og det er noe Trigger jobber med å forbedre, sier Carlsen. I dag bruker Trigger *oppmerksomhet*, *kunnskap* og *effekt* som tre hovedparametere. Underparametere kan være spredning, engasjement og holdningsendring. Utfordringen er hvordan Trigger kan gjøre disse parameterne enda smartere, og tydeligere for å bidra til kampanjens mål.

Et tema i debatten om effektmåling har vært at PR-arbeidere vegrer seg for å måle effekt i frykt for å finne ut at det man gjorde ikke fungerte. Dette er fellen ved å vente med evalueringen til slutt, har Macnamara skrevet. «... even if you do get to measure, leaving measurement until the end runs the risk of career-limiting bad news» (2005, 14). For hva er den strategiske verdien i å finne ut, etter å ha kjørt kommunikasjonsaktiviteter i et år, at det ikke ga noe resultat? Og hvordan rapporterer man om det til oppdragsgiver? Flere av respondentene mener det er riktig at det har vært en barriere i bransjen. Det er en risiko også for offentlige myndigheter, mener Rossiné. Men de kan ikke la være å måle av den grunn, for da «fortsetter man bare med noe som ikke virker». Det å måle effekt handler om noen ganger å legge hodet litt på blokken og si at det ikke fungerte, forteller Carlsen. Og så lære av det som ikke fungerte. «Og den biten er det mange som ikke er så glade i» fortsetter Carlsen. Denne barrieren kan gjøres mindre ved å evaluere gjennom hele prosessen, slik som Watsons Continuing model. Macnamara og Cutlip understreker også at det er viktig å evaluere og pre-teste i startfasen, så man slipper å havne i denne fellen. Carlsen mener i tillegg at mange i bransjen tidligere har surfet litt på anerkjennelse. Satt på spissen har holdningen vært «jeg betaler hva som helst om du får meg på forsiden av DN så direktørvennene mine kan se meg». Det er der bransjen kommer fra. Og det er ganske skandaløst, mener han. Cutlip, Center & Broom mener at mange har vært mer opptatt av å imponere oppdragsgiver enn å påvirke målgruppen der de er. «For example, placement in a prestigious publication not read by the intended public may make the boss happy but probably contributes little to the programs success» (Cutlip, Center & Broom 1999, 373).

Stacks og Michaelson har skrevet at kompetanse på metode tidligere har vært en barriere. PR-arbeidere har ikke akademisk kunnskap om metodelære, og tyr derfor til metoder fra reklamebransjen (2010, 7). Watson har også skrevet at metode-kunnskaper er en barriere. Hans egne undersøkelser fra 90-tallet viste at mangel på tid og penger, ble mangel på kunnskap oftest oppgitt som barriere til effektmåling. PR-arbeidere kan ha den tekniske kompetansen, men ikke den sosiologiske, mente han (Watson 1997, 289). Respondentene våre er ikke spesielt enige i at metodikk er en barriere. Kunnskapen om metodikk og måleparametere kan variere, mener Stålsett. Og han tror det er en utfordring for noen. Men det løser man i et byrå med mange ansatte og med godt arbeidsklima. Om man skal i møte med en kunde og er usikker på det metodiske, kan man ta med seg en kollega som kan det. det er ikke en barriere om «folk er flinke til å bruke hverandres kunnskap». Også Carlsen mener de har den grunnleggende kunnskapen om metodikk. Men utfordringen er alle de nye

verktøyene og mediene. Det er nybrottsarbeid hele tiden, sier han. Og i møte med nye verktøy og nye medier kan betalingsvilje være en utfordring. De skulle gjerne hatt større handlingsrom på å eksperimentere og utvikle evalueringsverktøy sammen med kunder. Når viljen til dette er lav hos kunder, er det mange ting de nærmest må gjøre på bakrommet.

Myhre sier at de ikke snakker så mye om barrierer i Burson-Marsteller. De kan snakke om det i møte med kunder. Da handler det om utfordringer knyttet til mål og måleparametere. «Jeg synes ikke personlig det er vanskelig å finne ting å måle», sier Myhre, og mener metodikken heller ikke byr på nevneverdige utfordringer. Men det handler om å komme til enighet med kunden. Man må forstå hvilken endring man vil skape - og bore litt dypere enn å kun si antall besøk, likes og klikk. Det samme sier Stålsett om Geelmuyden Kiese. I noen tilfeller klarer de sammen med kunden å formulere et endringsmål som er konkret og spisset, mens det i andre tilfeller er vanskelig. Og noen ganger i møte med kunder kan kostnader bli en barriere. «Og noen er opptatt av en annen type effekt enn det vi ønsker at de skal være opptatt av», sier han. Metodikk og verktøy mener han ikke er et problem, men det handler om kunnskap. Slik vi tolker Stålsett handler det om å komme til enighet med kunden om endringsmål og prosess, og det stiller høye krav til kunderådgiveren. Kunderådgiveren trenger kunnskapen om metodikk og måleverktøy, og må klare å få kunden med på konkrete og oppnåelige endringsmål.

4.7 Barcelona-prinsippene

Kjennskap rundt barcelona-prinsippene ble tatt opp under hvert intervju. Det var forskjellige meninger rundt disse prinsippene og noen av respondentene brukte de mer bevisst enn andre. Westerveld og Stålsett var godt kjent med prinsippene. De andre respondentene hadde ikke hørt om de, men var kjent med innholdet i de enkelte prinsippene.

Westerveld sa at de ikke følger prinsippene slavisk, men at de har det med seg i arbeidet de gjør. Westerveld mente også at det var en lang vei å gå fra å snakke om disse prinsippene, til å anvende de i praksis. Stålsett forklarte at de fleste i GK kjenner til hovedtrekkene i prinsippene. Myhre kjente ikke til de, men forteller at Burson-Marsteller (som er et internasjonalt konsern) har sine egne retningslinjer for dette.

Før vi startet med intervjuene av respondentene hadde vi også et møte med Nils Petter Strømmen hos TNS. Han sa at vi ville oppleve at de fleste byråene har like prosedyrer, men ulik terminologi. Dette så vi godt når det gjaldt Barcelona-prinsippene. For eksempel skriver AMEC at målene bør være SMART. Brønn, Bondvik og Bangs norske forkortelse er på

SMART-mål er spesifikke, målbare, oppnåelige, realistiske og tidsfestede (2015, 152).

Respondentene vi intervjuet bruker ikke begrepet SMART, men har den samme tilnærmingen. Det legges mye arbeid i at målene skal være spesifikke, målbare, oppnåelige og presise.

4.8 Outputs og outcomes

Alle respondentene var kjent med problematikken knyttet til outputs og outcomes, selv om noen ikke var kjent med de begrepene. PR-bransjen har tradisjonelt vært mest opptatt av å måle prosess og spredning enn effekt (Macnamara 2005, 7). Dette bekrefter respondentene. Macnamara mener årsaken kan være at det er enklere å måle outputs. Outputs er kvantifiserbart. Dette stemmer også overens med våre intervju. Alle respondenter var enige i at bransjen må komme seg videre fra outputs-tenkningen.

«I medisinen kaller vi det harde endepunkter. Dør folk eller overlever de? Ble de friskere eller ble de sykere? Det hjelper ikke å måle om de har fått medisin.»

Dette sa Rossiné om problemstillingen. Vi synes det illustrerer poenget godt. Mange i PR-bransjen har fortsatt en gammeldags injeksjons-tilnærming til kommunikasjon, mener Macnamara. Mange tror at publikum leser (decode) et budskap på samme måte som det er laget (incode) (Macnamara 2005, 7). Det er et viktig poeng at folk leser og tolker et budskap på forskjellige måter, og ofte kan man ignorere det eller glemme det. Da hjelper det ikke å måle at budskapet ble sendt ut.

4.9 Sosiale medier

I teoridelen skrev vi at det finnes en rekke ulike verktøy en kan bruke for å måle i sosiale medier. Problemet er ofte at verktøyene kun måler spredning, og ikke effekten. De klarer ikke måle holdningsendringer og atferd.

Flere av respondentene nevner viktigheten av å måle effekt av aktiviteten i sosiale medier. «Det som er enkelt å måle i sosiale medier er hvilket engasjement en skaper, synlighet og oppmerksomhet», sa Westerveld. Merkevarertrackere kan gi mye informasjon om hva folk liker og ikke liker. Westerveld sa at større deler av markedsbudsjettet nå går til sosiale medier. Når det kommer til sosiale medier er det ikke antall likes som sier noe om effekten på arbeidet du har gjort. Du må vite hva du ønsker å oppnå i sosiale medier, og det kan ikke være x antall likes, mener Myhre. «Du kan ikke gå i banken å cashe inn likes fra Facebook». Rossiné beskriver utviklingen som en litt tung endringsprosess. For eksempel sitter det litt i

veggene hos Helsedirektoratet at man skal lage brosyre, sier hun. Men målgruppen leser ikke brosyrene. Målgruppen må man møte på de digitale plattformene.

Det er viktig å ha et mål om hva man vil oppnå ved å være aktiv i sosiale medier. Det er ikke nok å være tilstede, du må ha folk som styrer profilene og de må kunne plattformene. De må vite hvilke styrker og svakheter plattformene har, og hvordan de kan benytte de. De tallene som betyr noe er de som bidrar til å nå organisasjonens mål. At et bilde får 1000 likes er fint, men om det ikke skaper verdier for organisasjonen betyr det lite. Richard Bagnall nevnte et eksempel på dette under «kommunikasjonsdagen 16». BBC breaking news har i underkant av 22 millioner følgere på Twitter, av disse er 6% falske kontoer, 70% bruker ikke tjenesten aktivt og 24% av disse er aktive, det vil si at kun 24% får med seg tweetene til BBC news (Kommunikasjonsforeningen). Slike tall kan man enkelt finne ved å bruke Twitter analytics. Ved å bruke dette verktøyet kan man finne ut at 3% får med seg det du twitterer, og at hele 61% på Twitter ikke er mennesker, men falske profiler. Det er en fordel å vite at 56% som ser din reklame ikke er mennesker, men maskiner.

4.10 AVE/tilsvarende annonseverdi

Advertising Value Equivalent (AVE) er en mye brukt metode, men lite anerkjent i bransjen. På norsk kaller vi det *tilsvarende annonseverdi*. Flere anerkjente forskere fraråder bruk av denne målingsmetoden. Blant annet Tom Watson, Don Stacks og Jim Macnamara (Brønn, BI 2015). AVE måler utgifter, ikke effekt. Alle respondentene er enige i at AVE ikke har noen verdi. Myhre sa at det var en praksis hos dem frem til rundt 2010, men at det ikke lenger er et verktøy de bruker. Også Westerveld er også svært kritisk til bruk av AVE. «Dersom man begynte å sammenligne AVE med den redaksjonelle omtalen, så undervurderer man hele tillitsspektet», sier han. Stålsett forteller at bransjen heldigvis har kommet seg noe bort fra dette, men at kundene henger litt etter.

Carlsen mente at det er på tide at bransjen slutter å bruke disse tallene som dokumentasjon. Vi har sett på hvordan Trigger dokumenterte effekten av kampanjen «Aktiv mot kreft» de sendte inn til Gullkorn. De har dokumentert reach, kunnskapsøkning, møte med myndigheter og engasjement i sosiale medier. Men dokumentet sier også «Fortjent medieomtale: 20 millioner (Norge)» (KOMM 2015). Dette ser ut som tilsvarende annonseverdi/AVE. Effekten ble dokumentert med hjelp av Retriver og Respons Analyse.

4.11 Trender og fremskritt

I den siste delen av analysen vil vi gjengi noen av funnene som handler om trender og fremskritt innen effektmåling. Hva gjør bransjen nå som de ikke gjorde tidligere, og hva tror de blir viktigere i årene fremover?

Samtlige respondenter mener det har vært fremskritt på feltet de siste årene, men at bransjen fortsatt har en vei å gå. Westerveld og Carlsen mener PR-bransjen har mye å lære av mediebyråene. Mediebyråenes kjernevirksomhet er i dag truet fordi datamaskiner kan gjøre mye av den jobben i fremtiden. Men de har vært flinke på analysebiten og har brukt det som en inngang til å gi gode råd, mener Westerveld. PR-bransjen har tradisjonelt vært dårligst i klassen på å måle, mener Carlsen. Av den grunnen er han også skeptisk til Barcelona-prinsippene. Om man ønsker å bli bedre på effektmåling bør man heller se til mediebyråene. For de tracker og følger med på nye måter å måle på.

Som vi tidligere har skrevet er landskapet PR-byråene opererer i er i endring. Flere og flere annonsører opplever at den gamle måten med de klassiske tv-kampanjene ikke fungerer lenger, sier Carlsen. De er kostnadskrevene og leverer ikke de samme resultatene. Og det er enorme pengesummer som er i spill. Så skal man flytte de pengene, må man ha gode tall. Det er det alle jobber med nå, mener han. Carlsen mener at PR-bransjen, som mediebyråene, kommer til å bli slått i bakken av digitalisering og automatisering. Det som blir utslagsgivende fremover er om man klarer å bli mer treffsikre i sin rådgivning. Og en viktig del av den utviklingen er målingsdimensjonen. Det handler blant annet om å samle mer data så man kan bygge et bedre innsiktsgrunnlag for rådgivningen. Og hvordan man kan bli «enda tighere på hva slags måleparametere man setter opp». Erfaring eller magefølelse er ikke godt nok lenger, sier Carlsen. Vi tolker han slik at profesjonaliseringen av faget betyr at man må ta beslutninger og gi råd basert på dokumentasjon. Dette har flere av respondentene vært inne på. De støtter dermed opp under Brønn og Raknes oppfordring om mer harde data i PR-bransjen. «Tiden hvor man kunne lene seg på intuisjon og erfaring er over» skrev de i Kampanje (Brønn og Raknes 2015).

DNB og Helsedirektoratet har begge store kommunikasjonsavdelinger som gjør mye av PR arbeidet in-house. Det er en trend vi kommer til å se i mye større grad, mener Carlsen. Kunder vil ta inn veldig mange av de tradisjonelle byråtjenestene, og eie sin egen data og sin egen evaluering. Carlsen mener at DNB er langt fremme i denne trenden - og det er en riktig vei å gå, fordi kundekompetansen blir mer og mer strategisk. De som sitter på den interne strategi-

kompetansen bør også sitte på den interne analysekompetansen og datakompetansen. Det er riktig vei å gå for å eie sin egen merkevare og virksomhet. Rossiné bekrefter at det er viktig for Helsedirektoratet å ha mest mulig av analyse og evaluering internt.

Innsikt og harde data er en viktig dimensjon for Burson-Marsteller. Som vi har skrevet mener Myhre at mye av styrken deres ligger i «evidence-based communication». Burson-Marsteller skaper innsikt om internasjonale markeder som andre i Norge ikke sitter på. «Vi må gi råd basert på ekte innsikt, ikke bare på å putte fingeren i været». På samme måte oppgir Stålsett at GK er et miljø som er opptatt av det som kan kvantifiseres. Grunnpilaren hos GK, som andre konsulentbyråer, er at de kan gjøre jobben mer effektivt enn det kunden kan. Og det betyr at de hele tiden må utvikle seg, fordi kunden også blir flinkere og flinkere på tjenestene byråene leverer.

Respondentene er opptatt av digitale medier og mulighetene dette gir. Større deler av PR-budsjettene går nå til sosiale medier. Carlsen forteller om et case hvor man testet hvordan vær påvirker netthandel. Ved å koble annonseplattformen sin opp mot YR, ble annonsen automatisk satt på i byer hvor det var regnvær, og tatt av i byen hvor det var sol. Slik brukte man pengene der folk var i modus for netthandel. Når man bruker slike dynamiske løsninger får man mer ut av pengene, fordi man klarer å gjøre seg mer relevant for målgruppen til enhver tid. Sånne løsninger er det stadig flere som sitter på, mener Carlsen. Så verden blir mer og mer intelligent. Men det er også et krevende arbeid, fordi det stiller store krav til hva slags verktøy man bruker for å tracke og overvåke. I sosiale medier blir kontinuerlig evaluering viktigere. Som nevnt mener Carlsen at fremtidens evaluering er dag-til-dag evaluering.

Cutlip, Center og Broom skiller mellom mennesker nådd totalt (delivered audience), og mennesker i målgruppen som er nådd (effective audience) (1999, 373). Delivered audience er ikke i seg selv et mål. Målet med å kommunisere er å være til stedet der målgruppen er (1999, 373). «Even the most effectively written materials have no chance of impact if they are not available to the intended publics» (Lindenmann sitert i Cutlips, Center og Broom 1999, 372). Flere av respondentene har vært opptatt av innsikt om målgrupper. Mediebilde er mer fragmentert enn før. Vi tror det vil bli viktigere i årene fremover å møte målgruppen i kanalene de befinner seg, og å kommunisere med de på en måte de forstår. Da bør bransjen bli mindre opptatt av OTS og mer opptatt av innsikt og treffsikkerhet. Dette blir også mer viktig i sosiale medier.

5.0 Konklusjon

I denne kvalitative undersøkelsen har vi kommet frem til at PR-bransjen måler effekt av arbeidet deres. De har noe forskjellige gjennomføring, men tilnærmingen til effektmåling og dokumentering er ganske lik. Respondentene er opptatt av måling før, etter og under en arbeidsprosess. Dette trepunktsmålingen ligner den vi beskrev i faglitteraturen. Spesielt godt la vi merke til at mellomfasen, *underveievaluering*, har blitt viktigere på grunn av sosiale medier og et medielandskap i endring. Verktøyene bransjen bruker for å innhente tall er like, og flere savner et verktøy for å vise sammenheng mellom tallene/analysene. I dag må de benytte ulike metoder for ulike måleparametere.

Mange av respondentene bruker effektmåling slik faglitteraturen oppfordrer til å gjøre det. Mange av prinsippene fra litteraturen blir brukt i bransjen, men ofte integrert i byråenes egne retningslinjer og terminologier. Outcomes og output-teorien blir mye brukt i bransjen, da respondentene er opptatt av å skille mellom å måle prosess og å måle effekt. Barcelona-prinsippene er det ulike meninger om. Noen bruker de, andre er skeptiske fordi PR bransjen tradisjonelt har vært dårlige på standarder for effektmåling.

Vi opplever at kundeforholdet er en viktig dimensjon. Å dokumentere effekt er viktig for å gjøre seg relevant for kunder. Kundeforholdet byr også på utfordringer. Det kan spesielt være utfordrende å bli enige om målsettinger og måleparametere. Kundene vi intervjuet mente at bransjen hadde en lang vei å gå på måling og analyse. Mye av analysearbeidet ønsker de derfor å ha in-house. Innsikt og harde data om målgrupper og markedet blir stadig viktigere for kunder og bransjen.

4.5.1 Videre forskning

Funnene i denne oppgaven gir et innblikk i hvordan norske PR-byråer måler effekt i jobben de utfører. Vi har kun intervjuet et lite utvalg av norske PR-byråer. Videre forskning kunne vært å sett på mindre byråer, og sett om det var større forskjell på dokumentert effektmåling i små PR-byråer. Vi har også kun intervjuet fem stykker, noe som ikke er nok om man vil få et helhetlig bilde av bransjen. For videre forskning kunne man utført en kvantitativ metode, ved å få flere PR-arbeidere til å svare på en spørreundersøkelse, da ville man fått et tydeligere bilde av effektmåling i norsk PR-bransje.

6.0 Litteraturliste

Aalen, Ida. 2013. *En kort bok om sosiale medier*. 3 utg. Oslo: fagbokforlaget

Aaneland, Rolf 2013. "Slik måler du verdien av PR". *Kampanje*. 24.05.2013. Lesedato 24.05.2016

<http://kampanje.com/archive/2013/05/--slik-maler-du-verdien-av-pr/>

Aarland, Stein 2015. "Innsikt verd investeringen" *DN* 03.06.2015. Lesedato 24.05.2016

<http://www.dn.no/etterBors/2015/06/03/2158/Debatt/innsikt-verd-investeringen>

AMEC. Lesedato 23.05.2016: amecorg.com

AMEC International Association for the Measurement and Evaluation of Communications 2015 . "Barcelona principles 2.0". London: AMEC. Lesedato 23.05.2016

<http://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf>

Apeland, Nils 2009. "Få tallene på bordet!" *Kommunikasjonsforeningen* 09.04.2009. Lesedato

24.05.2016: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/f%C3%A5-tallene-p%C3%A5-bordet>

Apeland, Nils 2014. "Omdømmeproblemet" *Kampanje* 30.09.2014. Lesedato 24.04.2016:

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2014/09/30/2155/PR/omdmmeoproblemet>

Bagnall, Richard 2016. "Presentasjon fra kommunikasjonsdagen"

Kommunikasjonsforeningen. Lesedato: 4.april 2016

<http://www.kommunikasjon.no/kommunikasjonsdagen/presentasjoner-fra-2016>

Burson-Marsteller. «Om oss». Lesedato 24.05.2016: <http://burson-marsteller.no/om-oss/>

Brønn, Peggy 2015. "Hva er medieoppslag verdt" Handelshøyskolen BI. Lesedato:

01.juni.2016:

<https://www.bi.no/bizreview/artikler/hva-er-medieoppslag-verdt/>

Brønn, Peggy og Raknes, Ketil 2015. "- Harde data i PR-bransjen" *Kampanje* 15.10.2015.

Lesedato 24.05.2016:

http://kampanje.com/pr/2015/10/--na-er-det-harde-data-som-gjelder-i-pr-bransjen/#cxrecs_s

Brønn, Peggy, Øystein Bonvik og Tor Bang. 2015. *En innføring i PR – teori, prosess, praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Cutlip, Scott M, Center, Allen H og Broom, Glen M 1999. "Effective public relations (8th Ed.)" Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dagsavisen 2014. "Offentlige storkunder av storkunder". Lesedato 24.05.2016:

<http://www.dagsavisen.no/innenriks/offentlige-storkunder-av-pr-tjenester-1.291329>

DN 2015. "Trekker PR effekt i tvil". Lesedato 24.05.2016:

<http://www.dn.no/etterBors/2015/08/03/2142/PR/trekker-preffekt-i-tvil>

Geelmuyden, Hans 2014. "- Gir en tykkere Geelmuyden mer for pengene?" *Kampanje* 28.8.2014. Lesedato 24.05.2016:

<http://kampanje.com/archive/pr/2014/09/-gir-en-tykkere-geelmuyden-mer-for-pengene/>

Geelmuyden Kiese. «Om Geelmuyden Kiese». Lesedato 24.05.2016:

<http://gknordic.com/no/om-geelmuyden-kiese/>

Grunig, J., & Hon, L. (1999) Guidelines for measuring relationships in public relations. Booklet of the Institute of Public Relations Commission on Measurement and Evaluation, Gainesville, FL. Lesedato 23.05.2016: <http://www.instituteforpr.org/measuring-relationships/>

Ihlen, Øyvind. "Den hellige gral" *DN* 13.07.2015. Lesedato 24.05.2016:

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/07/13/2143/Kommunikasjon/den-hellige-gral?v=17783>

Institute for public relations. How to apply barcelona principles 2.0. Lesedato: 27.mars 2016

<http://www.instituteforpr.org/apply-barcelona-principles-2-0/>

International Association for Measurement and Evaluation of Communication. Barcelona declaration of measurement principles. Lesedato: 27.mars 2016

<http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/#7>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: abstrakt forlag

Kampanje 2016. “- Ikke flinke nok til å kommunisere resultater”. Lesedato 24.05.2016:

<http://kampanje.com/pr/2016/02/-pr-bransjen-har-flere-oppdragsgivere/>

Karlsen, Geir Hågen 2015. “PR-effekt og troverdig måling” *DN* 08.09.2015. Lesedato

24.05.2016: <http://www.dn.no/etterBors/2015/09/08/2152/PR/preffekt-og-troverdig-mling>

Kommunikasjonsforeningen 2009. “Stort fokus på PR-målinger”. Lesedato 24.05.2016:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/M%C3%A5ling+og+evaluering/stort-fokus-p%C3%A5-pr-m%C3%A5linger>

Kommunikasjonsforeningen 2012. “Målingens begrensninger”. Lesedato 24.04.2016:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omd%C3%B8mme/m%C3%A5lingenes-begrensninger>

Kommunikasjonsforeningen 2012. “Måling som nyttårsforsett”. Lesedato 24.05.2016:

<http://www.kommunikasjon.no/kommunikasjonsdagen/nyheter/m%C3%A5ling-som-nytt%C3%A5rsforsett--13098>

Kommunikasjonsforeningen 2012. «Vi måler og vi måler». Lesedato 24.05.2016:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omd%C3%B8mme/vi-m%C3%A5ler-og-vi-m%C3%A5ler>

Kommunikasjonsforeningen 2015. “- Må måle effekt bedre” Lesedato 25.05.2016:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/M%C3%A5ling+og+evaluering/m%C3%A5lesak-fra-fagbladet>

Likely F and Watson, Tom 2013. “Measuring the edifice: Public relations measurement and evaluation practices over the course of 40 years”. In: Sriramesh K, Zerfass A and Kim J (eds), *Current Trends and Emerging Topics in Public Relations and Communication Management*.

New York: Routledge, 143–62. Lesedato 24.05.2016: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/LikelyWatson-Book-Chapter-Measuring-the-Edifice.pdf>

Lindenmann, Walter 1993. An ‘Effectiveness Yardstick’ to measure public relations success” *PR Quarterly* 38, (1), 7-9.

Log, Janne 2015. "Hva er omdømme verdt?" *DN* 19.05.2015. Lesedato 24.04.2016:

<http://www.dn.no/etterBors/2015/05/19/2152/PR/hva-er-omdmmet-verdt>

Log, Janne 2015. "Verdifulle merkevarer" *DN* 16.06.2015. Lesedato 24.05.2016:

<http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/06/16/2150/PR/verdifulle-merkevarer>

Macnamara, Jim 2005. "Jim Macnamara's Public Relations Handbook (5th ed.)". Sydney: Archipelago Press. Lesedato 24.04.2016:

<http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>

Macnamara, Jim. 2014. "Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis". I *Public Relations Inquiry*, Vol. 3 Issue:, s. 7 – 29.

Lesedato 24.05.2016

[https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/30560/1/Critical%20Analysis%20of%20Emerging%20Standards%20for%20PR%20Measurement%20\(PRI\).pdf](https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/30560/1/Critical%20Analysis%20of%20Emerging%20Standards%20for%20PR%20Measurement%20(PRI).pdf)

Macnamara, Jim 1999. "research in public relations: A review of the use of evaluation and formative research", *Asia pacific public relations journal*, Vol 1, NO 2. University of Canberra, side 107-133.

Ringdal, Kristen. 2012. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlag.

Slettan, Are 2015. "- Skal vi måle eller gjøre noe?" Kampanje 27.10.2015. Lesedato

24.05.2016: <http://kampanje.com/pr/2015/10/--skal-vi-male-eller-gjore-noe/>

Social media measurement framework. How to use the frameworks. Lesedato: 27.mars 2016

<http://www.social-media-measurement-framework.org/portfolio/how/>

Stacks, Don og Davis Michaelson 2010. "A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation". Business Expert Press.

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Trigger. «Om oss» Lesedato 24.05.2016: <https://www.trigger.no/om-oss/>

Watson, Tom 1997. "Measuring the success rate: Evaluating the PR process and PR programmes". I P. Kitchen (Ed.), *Public relations principles and practice*, (pp. 293-294). International Thomson Business Press.

Watson, Tom 2012. The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3): 390–98 doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.018

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). "European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries". Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Lesedato 23.05.2016: <http://www.communicationmonitor.eu/>

Vedlegg 1

Intervjuguide

Målgruppe: Respondenter som jobber i norsk PR bransje.

Målsetting: Undersøke

DEL 1: Introduksjon (Ca 5 min)

Informere kort om tema for oppgaven.

Informere om lydopptak og anonymitet.

Kort introduksjon av respondenten.

DEL 2: Byråets rutiner (Ca. 10 min)

Begynne åpent og generelt.

Hvordan jobber dere med måling og evaluering?

- Legg merke til om respondenten nevner spesielle modeller, fagterminologi, eller om arbeidsmetoden deres ligner på noen av modellene.

Har dere en person med hovedansvar for måling, eller er ansvaret fordelt på alle?

Hvordan setter dere objektiver for målingen?

Er måling viktig for dere?

Hvor mye av budsjettet knyttet til en kommunikasjonskampanje går til måling?

Gjør dere måling og evaluering selv eller hos eksterne?

Måler dere i alle plattformer hvor dere kommuniserer? Tv, avis, sosiale medier?

DEL 3: Kundeforhold og motivasjon (Ca 10 min)

Kan du si litt om motivasjon for det målearbeidet dere gjør? (omdømme, ROI, effektdokumentasjon, evaluering osv)

Er kunder opptatt av å måle effekt?

Hvordan dokumenterer dere effekt ovenfor kunder?

DEL 4: Barrierer (Ca 5 min)

Er utfordringer knyttet til måling noe dere diskuterer jevnlig på arbeidsplassen?

Hva er utfordringene knyttet til måling og evaluering? (isolere effekt, sammenhenger, betalingsvillighet, kundeforhold)

Hva er den mest avgjørende årsaken til at du ikke måler effekt i større grad?

DEL 5: Barcelona prinsippene (Ca 10 min)

Kjenner du til noen faglige regler eller retningslinjer om måling av PR?

- Oppgir respondenten Barcelona prinsippene selv?

Kort gjennomgang av Barcelona prinsippene.

Hvis vi sier outputs og outcomes, hva tenker du da?

Hva er forholdet dit til AVE/tilsvarende annonseverdi?

Del 6: Trender og veien videre?

Hva tenker du om effektmåling i bransjen nå kontra for 5-10 år siden?

Hva tror du blir viktigere i årene fremover?

Vedlegg 2

Transkribering av intervjuet med GK

Fortell litt generelt

Vi jobber i utgangspunktet med en modell (han tegner opp modellen). Det første vi gjør er å spørre oss hvilken endring vi skal få til. Hva er det vi skal påvirke gjennom kommunikasjonen, før vi gjør en research også setter strategiske veivalg og på en måte setter en retning, før vi kommer til tiltak som ligger helt ytterst (på modellen). Så det er veien vi går. Så når det er snakk om effektmåling og endring så er det noe som defineres helt i starten, helt konkret hvilke parametere er det vi skal påvirke, i gjennom de tiltakene vi skal gjøre til slutt. Og det er sånn at rutine oss er at vi lager ingen kommunikasjonsstrategi med mindre vi har et konkret endringsmål. Men hva slags type endringsmål det er, det kan variere ganske mye. Noen er veldig konkrete og veldig enkle å måle, mens andre kan være mer abstrakte og vanskeligere å måle. Så utover at vi har vår standardmetode for en kommunikasjonsplan så er det ingen rutine utover at det er en del av vår standard arbeidsprosess.

Hvem bestemmer endringsmålene?

det kommer frem gjennom en dialog med kunden. Det varierer jo alltid med hva slags kunnskapsnivå kunden selv har, det er veldig varierende. Noen ganger så går vi og samarbeider med folk som har jobbet med kommunikasjon i mange år, og som vet hva det her dreier seg om. Mens i andre tilfeller så møter vi folk som er veldig ferske og som ikke har peiling, og som egentlig trenger å på en måte bli holdt i hånda fra start til slutt, og da må vi gjerne formulere endringsmålene veldig konkret for de. En del av vår jobb er jo i de tilfellene der kunden ikke selv vet hvordan man skal bygge en bro mellom det som er forretningsstrategi og det som er kommunikasjonsstrategien, det er jo gjerne det å formulere det endringsmålet. Og i noen tilfeller er det en største jobben vår, så det kan variere helt fra kunde til kunde, prosjekt til prosjekt.

Mål for mål

ja man kan si det sånn at det på en måte finnes et hierarki, hva skal jeg si, i det planmessige og i det strategiske styringsverktøyene som et selskap har, der forretningsstrategi hvis vi snakker for selskapenes del, ligger i bunnen, men hvis man snakker om organisasjon så kan det for eksempel være formålsparagrafen til den organisasjonen, som da sier at dette er noen helt konkrete ting, som denne organisasjonen skal styres etter. For et selskap, dette er

forretningsstrategien og her står det at disse tingene skal vår virksomhet styres etter. Også formuleres det gjerne fra ledelsen sin side noen konkrete mål for et selskap innenfor et år. I 2016 skal vi få så så mange nye kunder eller vi skal ta så så stor markedsandel, vi skal klare å holde på våre ansatte, det kan da være mange sånne type ting. Også er vår jobb i de tilfellene der kunden er veldig uerfaren og ikke selv vet hvordan de skal på en måte ta ut den strategien i praksis gjennom kommunikasjon der det er relevant, så må vi gå inn og si at okei, hvis dere har et mål om å ta en markedsandel på så så mange prosent i år, så betyr det at dere må investere kanskje så mye penger i en kommunikasjon fordelt på for eksempel hva som er betalt, altså reklame, hva som er fortjent, som er den tradisjonelle PR-dimensjonen, og hva som er delt eller altså egne medier som nettsider og Facebook, som ikke er betalt på Facebook men som er ren organisk vekst i omtale på digitale kanaler.

Er kunden opptatt av måling?

nei, kunden er ikke nødvendigvis så opptatt av at vi skal måle nei.

Men oppfordrer dere til det?

Det gjør vi. Som sagt, den veien herfra (viser til modellen) fra starten av arbeidsprosessen til slutten av arbeidsprosessen, den er såpass standardisert at det er nesten helt umulig for oss å begynne på noe som heter resarch og innsiktsarbeid uten at vi vet hva vi skal endre. Så det er ganske sånn at vi ikke kommer videre i arbeidsprosessen hvis vi ikke vet hva vi skal endre, da står vi på en måte med bind for øynene. Også er det som sagt i noen tilfeller at klarer vi sammen med kunden å formulere et endringsmål som er veldig konkret og spisset, i og for seg enkelt å måle, mens i andre tilfeller så er det vanskeligere å måle. Så ja, det er ikke sånn at vi setter oss ned med kunden og sier at vi har et krav om at dette prosjektet skal måles langs disse parameterne for eksempel, det er det noen selskaper som jobber med at dette er vår standardmatrise for hva vi skal måle prosjektene våre på, det gjør ikke vi. Fordi spennet knyttet til hvilken endring vi hjelper kunden våre med, er veldig veldig stort, og i realiteten så er alt skreddersøm, alt er altså tilpasset den kunden, det behovet som kunden har i det de kommer til oss.

Er dere flinke på målsetting?

Det er jeg nok ikke den rette til å svare på. Jeg vet at det er, fordi det er startpunktet vårt for en arbeidsprosess, så er det noe som alltid diskuteres med kunden, og som alltid konkretiserer så langt det er mulig. Om vi er bedre enn andre det vet jeg ikke, ettersom jeg bare har jobbet

her. Så jeg kjenner ikke de andre miljøene, men det jeg vet er at vi i hvert fall er et miljø som er opptatt av det som kan kvantifiseres og som er mulig å trekke ned i noe som er så konkret som over hode mulig da. Også er det prosjekter her på huset som er helt umulig å konkretisere ned i et helt spesifikt mål. Men sånn er det bare, vi kan ikke stykke opp og dele og telle absolutt alt her i verden, det går liksom ikke.

Hovedmotivasjon for å drive med måling:

Er dere kjent med Barcelona-prinsippene? Da har dere på en måte det som er grunnprinsippene for måling, og det er ikke noe tvil om at bransjen aldri hadde satt måling sånn som de har gjort, igjennom de prinsippene på agendaen hvis det ikke var sånn at bransjen styrket sin posisjon, eller hadde noe å tjene på det, i kroner og øre. Så det er det første punktet også kan man jo si at det ikke er noen tvil på at tjener penger på det, litt sånn i anførselstegn, gjennom at vi kan bevise hvilken effekt det arbeidet vi gjør har. Men læringselementet i det er jo også viktig intern, både for at, en kan si det så enkelt som at dersom man skal presentere et arbeid og du skal bidra til læring internt i en organisasjon, for at det skal være mulig, for at du skal få til det, så må det du presenterer være veldig konkret og det må være enkelt å forstå. Og for at noe skal være konkret og enkelt å forstå så må du ha begynt med en, det er akkurat som når dere skriver oppgaver på skolen, så må du begynne med en hypotese, og hvis den hypotesen er vag, så blir oppgaven deres dårlig. Og det er akkurat det samme her (viser til modell), hvis du begynner med noe som er litt ullent, så kommer du aldri til å klare i løpet av arbeidsprosessen til å treffe blinken og mål. Så den viktigste grunnen til at man driver med måling er at man skal tjene mer penger. Det er en butikk som skal tjene penger. Og den bestem måten å gjøre det på er gjennom og kunne vise til det man skaper, det at det selskapet, si GK hjelper en kunde med å gå derfra til dit (viser til modell), det koster penger. Og jo mer vi kan på en måte overbevise kunden om at vi har gått herfra til dit (viser til modell) med disse kundene, og de har fått den effekten av det, og ideelt tjent så mye penger, altså så mye penger i retur ut, for den investeringen de gjorde her (viser til modell), da har du jo et salgsargument. Si det at dette koster 50 kroner, men du får 100 kroner i retur, ja da har du tjent 50 kroner. Enhver fornuftig leder vil si ja, jeg vil ha en sånn. (ROI)

Har det noe å si på omdømme deres?

Nei egentlig ikke, det det handler om er, nå setter jeg det litt på spissen her, men det handler om penger. Selskapet her er organisert på en sånn måte, altså med et eierskap med partnere som har investert sine egne sparepenger i GK, de som partnere og investorer i selskapet

forventer en avkastning på sine penger. Og det betyr at hele vårt selskap styres ut ifra prinsippet om at vi skal tjene penger. Og hvis vi kan tjene mer og bedre penger gjennom å bevise tydeligere for kunden, hvilken effekt vi skaper gjennom den jobben vi gjør, så er det bra. Selv om mange her har solide utdannelser, og har en akademisk profil så er vi ikke en forskningsinstitusjon, vi driver ikke med måling fordi vi skal bevise at en eller annen sammenheng som vi mener i teorien eksisterer, eksisterer. Vi gjør det fordi vi skal tjene penger, det er sannheten.

Står noen av kundene for målingen selv? (sakker litt rundt om DNB)

Jeg har ikke jobbet med noen kunder som gjør den typer måling selv, men man blir jo enig med kunden i hvilken grad regimet skal se ut, men vi har ikke noen regel som sier at dette er det vi som skal gjøre. Vi sier at dette mener vi bør gjøres, og hvis de vil at Norstat eller opinionen, eller en eller annen tredjepart til å gjøre det, så er det helt greit det, det er ikke noe issue for oss. Det aller viktigste er at man blir enig med kunden om at dette er det vi skal måle suksessen i prosjektet på, altså hvis vi klarer dette så er prosjektet en suksess, da er verdt jobben vi gjør. Og hvordan man gjør opp regnskapet til slutt det kan variere. Jeg har som sagt ikke jobbet med noen som gjør den typen ting intern. DNB er litt spesielt ettersom de har så himla mange internkonsulenter. De er jo et større konsulenthuss i sum av mange av de etablerte konsulentmiljøene Norge.

Barrierer, snakker dere noe om det?

Det er et veldig godt spørsmål, fordi det er mange barrierer for å... man kan si det er to nivåer da. Alle som jobber med å pleie kundekontakt, og det å hente nye prosjekter osv, er flinke til å snakke med kunden om hva er det vi skal få til av endring. Men så er det ganske stor forskjell fra kundeansvarlig, som vi kaller det her på huset, til hvor flink man er til å konkretisere det ned inn i et helt konkret, og definitivt det ene parameterer vi skal se på. Mye av barrieren for de som ikke er like opptatt av det, kan nok være mange, men noen mener at i det store sammenheng så er det ikke om vi har klart å flytte kjennskapen eller likingen til det produktet eller selskapet, det handler om noe som er mye større enn bare det. Det handler om personligoppfatning og innstilling til hva på en måte hva er kommunikasjonsfaget, det er det ene. En annen barriere er at for noen så er det en kunnskapsgreie, at man ikke føler seg konvertabel med å ha den diskusjonen med en kunde, om de helt konkrete tingene. Altså konkretiseringen av et mål. Men der er det jo en fordel at man har, altså dette er ikke et one man band, vi er nesten 90 ansatte. Som betyr at hvis du skal inn i et møte med kunde og du er

usikker på hvordan du skal klare å konkretisere målene i det prosjektet, så kan du ta med deg en kollega som kan det. Så den kunnskapsbarrieren i et kunnskapshus er litt sånn tosidig, den er veldig tilstede hvis det er et ikke fullt så godt samarbeidsklima, også er den ikke tilstede i det hele tatt hvis folk er flinke til å bruke hverandres kunnskap. Andre barrierer er at det koster, som jeg sa i sta så er ikke alle kunder opptatt av at man skal måle effekt. Noen er opptatt av en annen type effekt, enn det vi ønsker oss at de skal være opptatt av. Noen er for eksempel opptatt av clippings og hvor mye man har klart å produsere, men ikke opptatt av hvilken effekt det vi har produsert har hatt på den målgruppe som vi ønsker å snakke til. Så kundedimensjonen, at kunden ikke nødvendigvis ikke er så opptatt av måling, er en utfordring. Utover de tre så er det vel... metoder og verktøy, det er ikke et problem.

Samsvarer med det de sa hos BM:

den aller viktigste hindringen er nok kunnskap om det, for hvis du skal diskutere med en kunde om hva et realistisk mål er for det arbeidet vi skal gjøre nå, så innebærer det at du må kunne og vite noe om metodikken som bør ligge bak en slik type undersøkelse. Om hvordan man skal designe det, for at det skal bli fornuftig. En annen ting er at hvis du ikke har gjort det før, hvis du ikke har diskutert med en lignende type kunde tidligere, eller ikke har hatt den utfordringen du har, så kan de hende at du er usikker på om, altså redd for at arbeidet ditt ikke skal ha den effekten som kunden ønsker seg. Også velger du heller å gå vekk fra diskusjonen, eller ikke konkretisere det så langt ned at det faktisk ikke blir målbart, så kunnskapsdimensjonen hos den som er rådgiver er nok den aller, aller viktigste dimensjon. Og det som er farlig med det, er nettopp det å begynne å måle som gjør noe med den problemstillingen, for da får du både kunnskap om hvilken effekt den type jobb du gjør nå har, og du får muligheten til å lære hvordan du snakker med kunden om det. Mens hvis du velger å ikke gjøre det, så mister du begge to, og du kommer liksom aldri videre da.

Snakker dere mye om barcelona-prinsippene her?

Snakker mye om, det gjør vi nok ikke. Men det er mange på huset som kjenner til de, det er virkelig ikke et fast samtaleemne på huset, bare så det er sagt. Men det er mange som kjenner til de og som vet hovedtrekkene i diskusjonen som går i bransjen, om hvordan man bør måle, og hva som er viktig. Mange av de tingene dere har spurt om til nå er jo på en måte problemstillinger og veldig typiske diskusjoner da, som mange byråer som vårt har, men det er ikke sånn at måling er så viktig at de bruker all vår tid på det. Det er for eksempel mye vanskeligere å finne ut om man skal håndtere kreativitet, for hvis du skal designe en

kreativprosess som alltid leverte bra, det er ganske vanskelig. kontra det å designe et oppsett på hvordan du skal lage, altså hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for hvordan du skal måle effekten for det du gjør, den er ganske enklere. Så det er ikke sånn at måling, eller Barcelona-prinsippene i seg selv er noe fast inventar på mandagsmøtene våre på en måte.

Har barcelona-prinsippene vært med på å gjøre bransjen bedre?

Jeg er kanskje litt for ung til å kunne svare godt på det, fordi de prinsippene kom vel sånn i 2011/12, og det var omtrent da jeg begynte i GK. Det jeg har erfart er at måling var en av tingene som jeg tok opp ganske aktivt som nyansatt i GK. Og for meg så virket det ut som bransjen, på det tidspunktet var veldig opptatt av å forandre seg, endre seg, profilere seg rundt nettopp det som omhandler effektmåling. Og sånn sett så tror jeg nok at prinsippene har hvert fall bidratt til at flere og flere hus har diskutert, som hva er vår rolle i dette her, og hva bør vi forholde oss til det at bransjen nå sier at disse prinsippene skal være førende for det arbeidet vi gjør. Utenat jeg kan si noe om hvordan det var for ti år siden, så kan jeg hvert fall si at de siste fem årene har fokuset vokst og det tror jeg nok at prinsippene har bidratt til.

AVE: kroken på døra for AVE etter at prinsippene kom

Ja, men kundene henger litt etter. Det er fortsatt noen kunder som er opptatt av det. Og det er jo en helt latterlig, det er jo som om noen skulle trekke et tall ut av rassen å si at det her var det vi fikk til.

Budsjett: kan du si noe om det?

Her varer det voldsomt da, helt overordnet så er det tre typer måling vi kan gjøre. Vi kan enten telle antatt av noe, hvis dere har fordypet dere litt i Barcelona-prinsippene så kjenner dere til output og outcome og business results. Vi har på en måte to generelle prosjektkategorier, de som er faste kundeforhold, som løper fra måned til måned, eller helt til kunden sier at nå trenger vi ikke dere mer, også er det ferdig. Også har vi den andre kategorien, som er sånn at vi setter oss ned også sier vi at okei, denne kunden har denne problemstillingen, det krever 8 måneders arbeid fra vår side, også er vi ferdige. På den første typen prosjekter så kan vi måle på en fast basis, typisk sånn RepTrack aktig løsning, hvor vi har en leverandør som heter penetrace som kan hjelpe oss med å levere enten månedlig, kvartalsvis, eller årlig, avhengig av hva kunden ønsker, undersøkelser som gjør det mulig å se på effekten av de tiltakene som har vært gjort. Det er en form for måling. Det billigste kan koste alt fra 50 000- 60 000 i året, mens den dyreste med full drivermodel og full pakke kan

ligge på ca. 500 000. Så kan du ha helt enkle ting som vi gjør her på huset, som sånn hvor mange klipp klarte vi å få til, hvis det er kun det det er snakk om. Eller hvor mange likes, delinger. Ting du helt enkelt kan gjøre fra PC-en sin selv, det er den andre kategorien. Den siste kategorien er å si at vi skal flytte, la meg si kjennskap og holdning til en virksomhet, ved å ta en enkelt Norstat undersøkelse med liksom tre spørsmål. Ja, sånn kjenner du til, liker/liker ikke typ spørsmål som man stiller før og etter man er i gang med tiltakene. Prismessig når vi gjør ting selv kan være alt fra 20 000 til 100 000.

Er kundene klar over at de kan gjøre dette selv?

Ja, noe kan man jo gjøre selv, og det er nok klar over det, det ikke sånn at vi holder det skjult for de. Men i en del tilfeller så er vi jo inne som en rådgiver fordi kunden selv ikke kan så mye. Og det er klart for kunden sin del så er det en avveining mellom okei, skal jeg bruke 1 dag på å gjøre dette her, eller skal jeg betale noen 2000 kroner for å bruke 1 time på gjøre nesten akkurat det samme. Grunnpilaren hos oss, og for et hvert konsulentselskap at vi kan gjøre jobben mer effektivt enn kunden kan, og det betyr at vi hele tiden på utvikle oss fordi kunden blir jo flinkere og flinkere på det vi driver med. Og det kan man jo se på historien til et hvilket som helst konsulentselskap, at forskjellen på selskapet, si vårt selskap da, i 2000, 2005, 2010 og 2015 er ganske stor. Men akkurat den typen de kunne gjort selv, kan godt hende de hadde gjort det, hvis de hadde visst at de kunne gjøre det selv, og hvordan de skulle gjort det, men det vet jeg ikke. Norstat spørsmål koster vel ca. 5000-6000 kroner for et spørsmål man stiller.