

Mary Jo Hatch
Majken Schultz
(2009)

Brug dit brand



Forord & indledning

Et corporate brand er et af de vigtigste strategiske aktiver, en virksomhed kan råde over. Men intet brand kan være fuldkommen i al evighed.

Ansvar for virksomhedens corporate brand bør stråle fra selskabets øverste ledelse ud i hver eneste krog af organisationen og helt ud i det net af interessenter, som virksomheden består af.

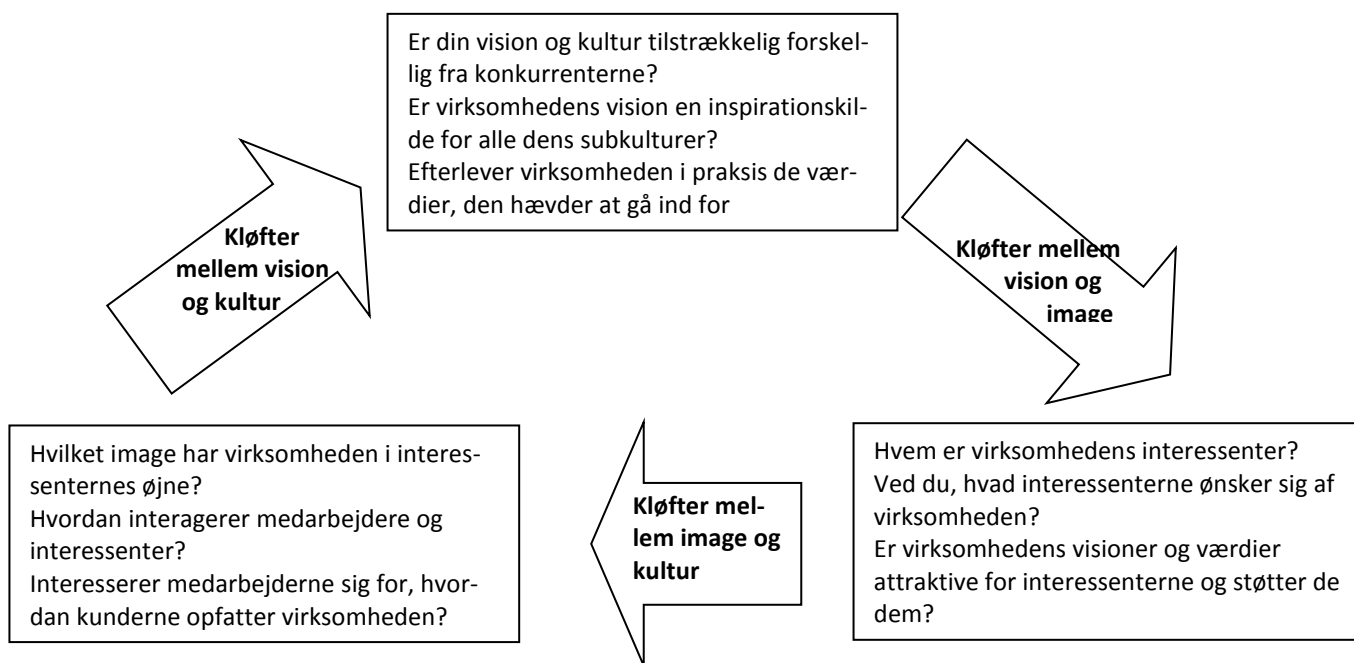
De former for brandledelse, som er de rigtige i din virksomhed, kan kun skabes ud fra de specielle værdier og betydninger, som du og din virksomhed står for.

Del 1: De grundlæggende principper

1. Hvad er corporate branding?

Det at gøre en virksomhed til et brand er ikke det samme som at gøre et produkt til et brand. Identitet mellem logo, navn og typografi er én side af et corporate brand. Corporate branding kræver langt mere! Produktbrands koncentrerer typisk deres energi om kunder og forbrugere, mens corporative brands henvender sig til alle virksomhedens interessenter. Produktbrands skaffer sig markedsandele ved hjælp af kortvarige reklamekampagner - corporate brands, derimod, udtrykker de vedvarende ambitioner, værdier og overbevisninger, som deles af de interessenter, der er knyttet til virksomheden.

Hver eneste gang man får øje på et vellykket corporate brand, vil man konstatere, at der er en sammenhæng mellem (1) vision, (2) kultur og (3) image. Det giver anledning til at stille følgende spørgsmål:



Hvis corporate brands skal gøre sig fortjent til interessenternes vedvarende tillid, skal de styres effektivt gennem hele virksomhedens levetid.

2. Værdien af brands

De mest vellykkede corporate brands kommunikerer på en og samme tid tilhørsforhold og differentiering og sender deres budskaber til flere forskellige målgrupper på samme tid.

Vi køber ikke blot produkter på grund af det, de er (en bil som transportmidde) eller på grund af det, de har (en bil med plads til 5 personer). Vi køber produkter på grund af det, de betyder (en Volvo = sikkerhed; en BMW = køreglæde osv.)

Differentiering og samhørighed gør tilsammen Apple til et klart eksempel på, at brandsymbolikken vokser takket være interessenternes fortolkning. I stedet føler vi os som medlem af et Apple-fællesskab. Et fællesskab, hvor vi differentierer os stærkt fra PC-brugere ved at købe andre produkter og serviceydelser - og på den måde bliver vi knyttet endnu nærmere til brandet. Der er faktisk nogen, der ligefrem har fået Apple-logoet tatoveret på kroppen eller har fået barberet det ind i frisuren!

3. Hvem er du?

Når corporate branding fungerer, er den dybt forankret i organisationens identitet. De eksterne billeder spiller tæt sammen med medarbejdernes oplevelse af deres egen organisation

Identiteten opstår som et produkt af en kontinuerlig forhandling mellem individet og dem, dette individ har relationer til. Men det spiller en afgørende rolle, hvilke andre man vælger at opretholde relationer til. Identiteten skabes i dialog mellem selvets to sider: (1) Jeg'et= "Hvem er jeg" og (2) mig'et = "hvad mener andre om mig?"

Dialogen om identitet er dynamisk og kontinuerlig over tid; der opbygges mange fortolkningslag, som skaber en mangfoldighed af betydninger af identiteten.

Manglende sammenhæng mellem kultur, identitet og image kan skyldes fusioner, overtagelser, vækst, forandringer i ledelsen og mange andre af de helt normale begivenheder i en organisation.

Når man skal finde balancen i sin organisations kommunikation om identitet, må man finde den gyldne midelvej mellem at reagere for meget og reagere for lidt på interessenterne.

Hypertilpasning = Den hovedløse høne. Nogle virksomheder er sygeligt optaget af at være med på det sidste nye ude på markedet - det er mest, fordi de ikke ved, hvem de er, eller frygter, at deres brand skal miste sin fremdrift. Hvis en virksomhed overreagerer, kan det skabe forvirring i virksomhedens interne aktiviteter, fordi omstillinger, der ikke tager hensyn til organisationens unikke arv, kan få organisationens "vi" til at visne og dø.

Narcissisme = Den arrogante nar. Hvis man aldrig sammenligner sine interne iagttagelser med det, interessenterne mener, risikerer man at komme til at tro på sine egne påstande, selvom ingen andre gør det. Man udfordrer i realiteten skæbnen, hver eneste gang man overhører interessenterne.

En overdreven beskyttelse af selvagtelsen ved hjælp af stærke ego-forsvarsværker svækker en organisations evne til og ønske om at lede efter, fortolke, evaluere og bruge information på måder, som vil påvirke deres dominerende rutiner.

Man må aldrig bruge sin virksomheds magt og indflydelse som et middel til at lukke øjnene for andres opfattelse af en. Omvendt må man ikke lade som om man er en anden, end den, man egentlig er - bare for at følge med i hvert eneste markeds luner. Man skal bruge sine fornemmelser af organisationens "jeg" og organisationskulturen som en ledetråd i sine valg.

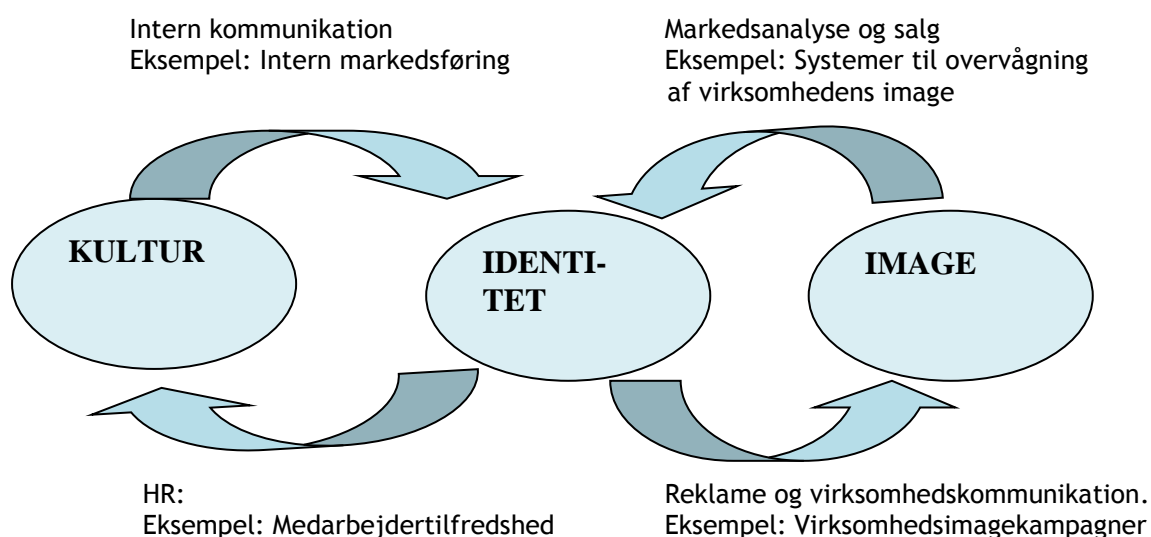
4. Stil diagnosen på dit corporate brand

Hvis man skal lede sit corporate brand på en effektiv måde er man nødt til at beskæftige sig med (1) hvem er vi, (2) Hvad er deres billede af os og (3) hvem vil vi gerne være og hvad vil vi gerne være kendt for?

Uden sammenhæng mellem vision og image er der ingen garanti for, at gennemførelsen af en strategisk vision vil bidrage til organisationens succes. Det afgørende for et corporate brand er sammenhængen mellem vision, kultur og image.

Alle organisationer har brug for specialister og specialfunktioner, hvis de skal gøre deres arbejde: Strategisk planlægning, HR, kunderelationer, marketing osv. Men når det drejer sig om branding, er det bydende nødvendigt, at man integrerer på tværs af funktionerne. Ellers vil forskellige grupper, der bidrager med forskellige opgaver og kompetencer, trække brandet i hver sin retning og derved forhindre en realisering af synergier.

Forskellige virksomhedsfunktioner skal integreres for at skabe brandsammenhæng. Silo-tænkning kan afbryde den dialog og identitet, der sikrer vellykket, corporate branding.



Som værktøjer til at vurdere brandsammenhæng kan man bl.a. bruge:

- Holdningsundersøgelser blandt interessenterne
- Dialog mellem mellemlederne i de forskellige nøglefunktioner
- Dialog mellem brandledere og interessenter
- Begivenheder eller rutiner, som forbinder interessenterne med hinanden via organisationens brand.

Evnen til at bedømme kløfter i et corporate brand er én ting, men at forudse kløfter og gøre noget ved dem i tide, er noget ganske andet. Det er denne evne, der vil kunne give dig mulighed for at lede dit corporate brand i retning af varig succes.

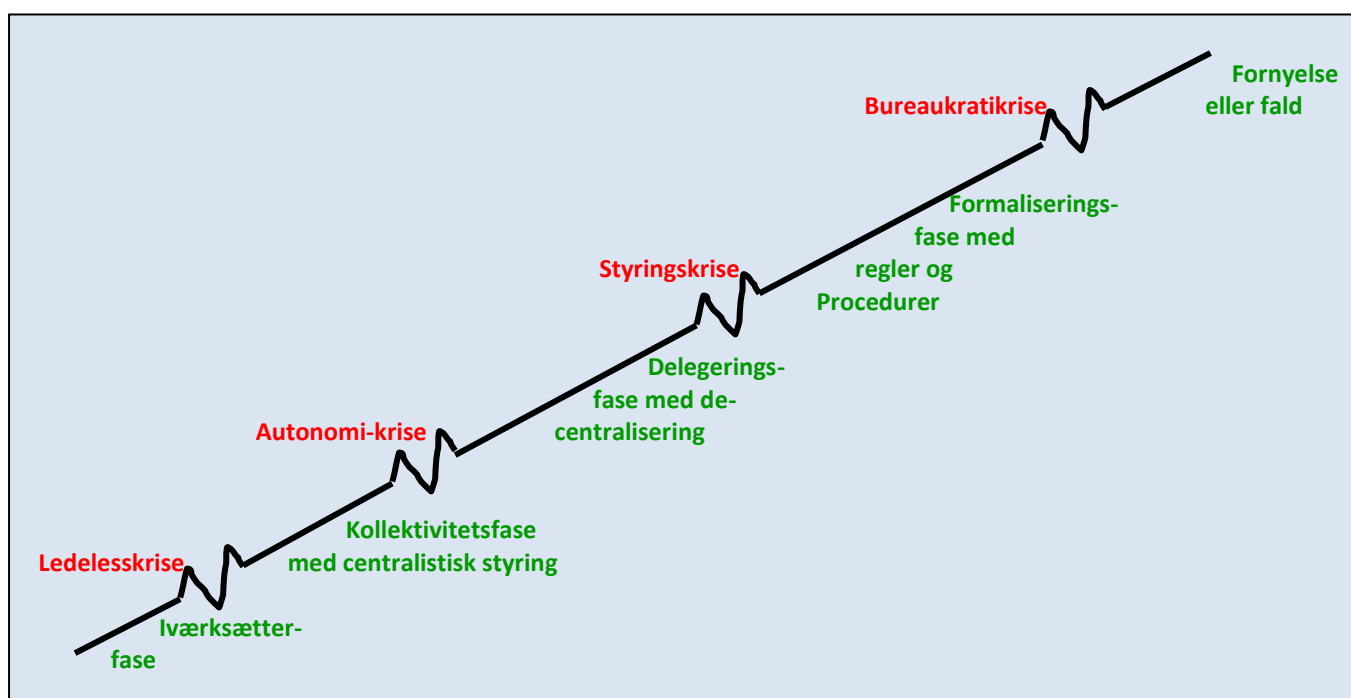
Del 2: Ledelse af Corporate Branding

5. Ledelse af corporate brands igennem organisationens liv

Det hænder ofte, at de ledere, der har tøjlerne i en periode hvor virksomheden har succes, bliver tilskrevet stor forretningsmæssig dygtighed. Men de fleste erhvervsledere ved godt, at de står i taknemmelighedsgæld til virksomhedens grundlægger. Samtidig kan skrantende virksomheder ofte rette skuden op ved at forny den vision, de værdier og principper, som grundlæggerne har efterladt sig.

Når en virksomhed fødes, er det i reglen fordi interessenterne deler iværksætternes ønske om at tilfredsstille nye behov og skabe nye initiativer. Det handler om lige fra starten at lytte til og reagere på interessenterne.

Larry Greiner har opstillet en udviklingsmodel for organisationer:



Den første krise, som de succesprægede nystartede virksomhed oplever, er behov for ledelse. Løsningen, som afslutter iværksætterfasen, er at indsætte en professionel ledelse, hvorefter kollektivitetsfasen indtræder med bl.a. en mere sammensat organisationskultur.

Når behovet for autonomi overstiger centraliseringsfordelene reagerer ledelsen ved at uddelegere ansvar. Men vækst fører til, at topledelsens kontrol mindskes, så der opstår en styringskrise. Løsningen er ikke at gå tilbage - men derimod at indføre formelle regler og procedurer - en ny ledelsesform, som giver ledelsen mulighed for at dirigere aktiviteterne i en stor og kompleks organisation.

Men formalisering avler et bureaukrati, der blomstrer indtil der opstår et åbent oprør eller man tilpasser sig det langsomt arbejdende bureaukrati.

Greiners model viser, hvordan og hvorfor corporate brand-ledelse ændrer sig, når virksomheden vokser. Hvis man i iværksætterfasen af organisationsudviklingen helt bevidst gør corporate brand-tænkning til en del af beslutningsprocesserne, giver det organisationen et ægte forspring.

I organisationsudviklingens kollektivitetsfase kompliceres brandledelse af, at en organisationskultur er under udvikling og at det der er ved at opstå en række mellemedere, som bindeled mellem interesserne og topledelsen. Det skaber grobund for, at mange forskellige kongeriger og subkulturer kan opstå - de berygtede siloer, som de fleste store organisationer slås med.

Storstilede brandprogrammer dikteret oppefra kan måske ligne en sikker løsning, men at få dem til at fungerer for medarbejderne og andre interessentgrupper bliver sværere og sværere, efterhånden som organisationen gennemgår Greiners faser.

Hvis man placerer visionen i den kontekst, som corporate branding er, bliver det klart, at en vellykket vision aldrig kan stå alene.

Den største udfordring, som et modent brand løber ind i, er den organisatoriske fragmentering, der skyldes siloer og territorie-stridigheder. En organisations ubønhørlige march frem mod bureaukratiet betyder ofte, at der opstår kongeriger og territoriestridigheder. På et tidspunkt i organisationens udvikling begynder integrationen at bryde sammen, og de forskellige funktioner holder op med at informere hinanden om de ting, der brude være af fælles interesse for alle.

Den værdi, brandet har for virksomheden, er et resultat af dets integrationsstyrke - det skaber sammenhæng mellem de forskellige interessenter og de forretningsfunktioner, der tjener deres interesser. Corporate brandings konkurrencedygtighed afhænger af lederens evne til at gribe ind over for de siloer, som forretningsfunktionerne i sidste instans altid skaber.

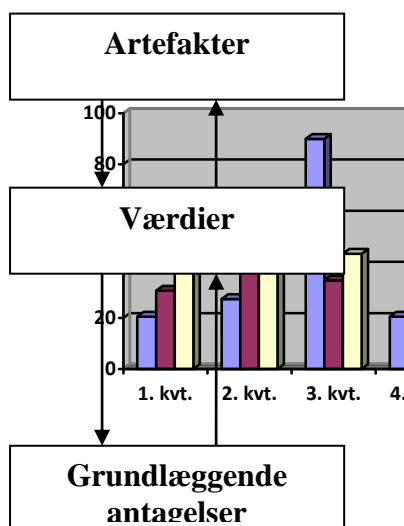
Genskabelse af ånden fra den første tid og implementeringen af den i nutid og fremtid er en stor del af det, corporate branding kan give den modne organisation. Men leder man en ny organisation, kan man indbygge corporative branding i det netværk af relationer, som i fremtiden vil holde virksomheden kørende. Det vil gøre det lettere at håndtere vækstproblemerne, efterhånden som de opstår.

6. Medarbejdernes indflydelse og deres kulturerer

Sir Richard Branson, grundlægger af Virgin, mener at folk ikke siger op og rejser, fordi de er utilfredse med lønnen - men fordi de ikke kan være stolte over den virksomhed, de arbejder for, og fordi man ikke lytter til dem.

Medarbejdere, der lyttes til, er langt mere opmærksomme på kundernes behov, og det styrker virksomhedens brand.

På mange måder er organisationskulturen ens passive partner, når det gælder corporate branding. Megt af det, der er at vide om kulturen, er underforstået eller udtalt.



Edgar Schein har en model for organisationskultur. Han sammenligner med et isbjerg, hvor det meste (værdier og grundlæggende antagelser) ligger under vandoverfladen og altså ikke kan ses.

Forandringerne på artefaktorniveauet vil højst sandsynligt forårsage en reaktion på værdierne, før de forplanter sig til de grundlæggende antagelser.

Det, at der er større afstand mellem værdierne og antagelserne end mellem artefakterne og værdierne skal vise, at det er svært at ændre kulturen i de nederste lag.

Ifølge Schein introduceres forandring i en kultur, når nye værdier demonstrerer deres værdi over for medlemmerne af den pågældende kultur. De siver derefter ned i de udtalte lag (værdier og antagelser), som repræsenterer de dybtliggende lag i isbjerget.

At få indlejret ny betydning i kulturens værdilag er netop det, der udgør kulturforandringen. Men husk på, at den kulturelle forandring, som faktisk finder sted, sjældent kommer til at se ud nøjagtigt som lederne havde tænkt sig det.

Selv om ledere ikke på egen hånd kan forandre organisationskulturen, er de langt fra hjælpeløse. Det er topledelsens egen adfærd, der giver den mest direkte mulighed for at påvirke kulturens dybeste niveauer.

Primære indlejningsmekanismer	Sekundære indlejningsmekanismer.
<ul style="list-style-type: none">• Det, ledere er opmærksomme på, måler og kontrollerer regelmæssigt• Reaktionen på kritiske begivenheder og organisationskriser• Fordeling af ressourcer, belønning og status• Forbilleder, læring og coaching• Hvordan lederne rekrutterer, udvælger, fremmer og udstøder folk.	<ul style="list-style-type: none">• Organisationsdesign og -struktur• Organisationssystemer og procedurer• Organisationens ceremonier og ritualer• Indretning af interiører, facader og bygninger• De legender, der fortælles om vigtige begivenheder og personer.

Hvis artefakterne skal kunne forandre og gøre en forskel, må medlemmerne flette dem ind i den bredere organisationskultur ved at inkorporere deres betydninger i de dybe lag, hvor værdierne og antagelserne er forankrede.

Man bør gennemgå hver eneste ting i sin personalepolitik og -praksis og stille sig selv spørgsmålet: "Hvordan kan vi blive bedre til at udtrykke vores identitet som virksomhed?". Først da kan man forvente, at medarbejderne støtter brandet. Hvis brandet ikke gør noget som helst for dem, hvorfro skulle de søge noget for brandet? Når der er skabt sammenhæng mellem kulturen på den ene side og visionen og virksomhedens image på den anden, så vil medarbejderne med stor sandsynlighed føre brandingmissionen videre. Nogle idéer til branding af HR-praksis kan være:

- Brandbaseret rekruttering, hvor man i praksis også tjekker ansøgerne i forhold til brandet
- Brandbaseret uddannelse - måske en egentlig brand-skole/brand-uddannelse?
- Brandbaseret frivillighed
- Brandbaseret teambuilding
- Brandbaseret organisatorisk læring

Medarbejdernes status som interessenter i organisationen betyder, at de har en særlig rolle i corporate branding. Det er dem, der skal leve op til det, som brandet lover. Hvis et brand skal ledes effektivt, så må man enten tilpasse organisationskulturen til brandet eller tilpasse brandet til kulturen.

7. Set med interessenterens øjne

Virksomhederne har for længe siden erkendt, at de er afhængige af det omgivende samfund - når det gælder markedsadgang, arbejdskraft, råmaterialer, kapital og teknologisk viden. Men det er først for nylig, at de er begyndt at indse, at det, der bekymrer interessenterne, også må være det, der bekymrer dem selv.

Organisationer, der er lydhøre over for de krav, som samtlige deres interessenter stiller, vil klare sig bedre end de organisationer, som giver nogle af deres interessentgrupper forrang frem for andre. Kortlægning af interessenterne er et vigtigt stykke arbejde.

De virksomheder, der er bedst til branding, er hele tiden på udkig efter nye måder, hvorpå de kan koble deres brand sammen med deres kunders og andre nøgleinteressenters liv.

LEGO er som eksempel gode til at bruge Internettet til at knytte forbindelse mellem brugere overalt i verden. Man taler om brand-fællesskaber, dvs. medlemmer, der er villige til at gå ind i en stærk fællesskabsfølelse med mennesker, som de aldrig har mødt.

Brandfællesskaber etablerer - i lighed med menneskelige fællesskaber i al almindelighed - ritualer og traditioner, som de fastholder i fortællinger. Fortællingerne beskytter og bevarer brandfællesskabets elskede traditioner. De bliver hellige og ukrænkelige takket være den respekt, medlemmerne viser dem.

Det vil være forkert at regne med, at medlemmerne af et brandfællesskab forholder sig til ens corporative brand på samme måde, som man selv gør. Og da man ikke selv oplever sit brand på samme måde, som interessenterne, så kan man ved at lytte til debatter inden for brandfællesskabet skaffe sig vigtig viden om sin organisations identitet. I LEGO, hvor man længe havde gennemført markedsanalyser, fandt man fx ud af, at når man direkte lyttede til og reagerede på dialogen med sine nøglefans, fik deres budskaber større vægt.

Hvis brandets fans får lov til at engagere sig i arbejdet, kommer de til at fungere som dets vogtere. Husk at:

- Gør dig klart, hvad det er, du står for
- Sørg for, at du forstår dine brugeres værdiopfattelse
- Sørg for at fremme dialog brugerne imellem
- Hav tillid og skab tillid
- Lad være med at sælge
- Lad være med at prøve at styre dit brandfællesskab
- Sørg for at kontrollere din immaterielle ejendom på en intelligent måde
- Og meget ofte: Foretag dig ingenting!

Når organisationer giver sig i kast med aktiviteter, som inddrager interessenterne, er det ofte starten på en proces, som i sidste instans ikke blot forandrer deres tilgang til corporate branding, men også andre sider af virksomheden. Navnlig tvinger tættere relationer til interessenterne folk inden for virksomheden til at revidere synet på deres fremtid (visionen) og fortolkningen af deres fortid (kulturen).

Ved at stå for "Changing Diabetes rundrejsen" og ved at deltage i "Leadership Forum" har Novo Nordisk vist diabetesfællesskabet, at virksomheden er indstillet på at sætte sit brand ind på at overbevise omverdenen om, at der bør handles i forhold til den trussel, som diabetes er. Novo Nordisks indsats for at engagere sine interessenter har skabt en mekanisme, som topledelsen kan bruge til at vise virksomheden, at man tager sin vision alvorligt. Mange af medarbejderne har fulgt eksemplet og har engageret sig aktivt. De har frivilligt stillet deres tid og andre ressourcer til rådighed for "Changing Diabetes". Den nye adfærd har medført en række væsentlige ændringer i organisationskulturen.

Den første forudsætning for at skabe et stærkt brand og holde succes i live, er at holde dialogen med brandets interessenter.

Del 3: Trådene samles

8. Sammenhæng mellem vision, kultur og image

I LEGO's store turn-around var det første, man gjorde, at genfortolke sine værdier. Det skulle skabe overensstemmelse mellem vision, kultur og image. Dernæst gennemgik LEGO en reorganisering og inddrog medarbejdere og andre interessenter med henblik på at integrere organisationsidentiteten med brandet og forretningen. Igennem hele et brands levetid vild er løbende foregå justeringer for at skabe sammenhæng mellem vision, kultur og image, men effektiv brand-ledelse sikrer en bedre sammenhæng over tid.

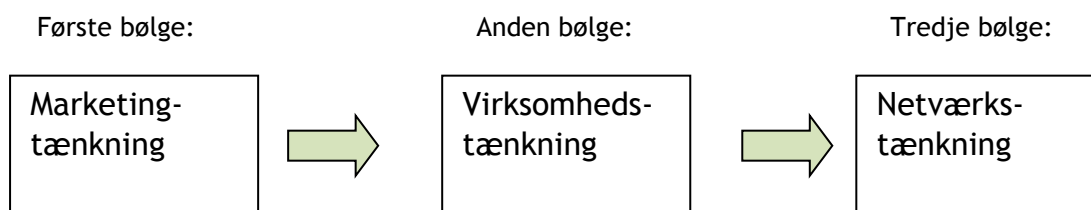
LEGO-koncernens brandhistorie afslører kompleksiteten i corporate-brand-ledelse under de vanskeligste forhold. Den viser ikke blot, at et corporate brand kan redde en virksomhed fra undergang. Den viser også, hvordan man ved kompetent at genopfinde sit corporate brand kan sikre en fornyelse af den virksomhed, brandet repræsenterer.

Processen med at skabe sammenhæng mellem vision, kultur og image kan (med LEGO som eksempel) vises sådan:

Branding-fase	Genformulering af de centrale værdier	Opbygning af en ny brandorganisation	Brandet revitaliseres for medarbejderne og forbrugere	Integration med henblik på fremtiden
Centrale beslutninger	Hvorfor eksisterer virksomheden? Hvad skal den stræbe efter?	Hvordan skal strukturer og processer for den fremtidige brand-performance være?	Hvordan skal medarbejderne involveres i brandets udførelse, så det er meningsfyldt for kernekunderne?	Hvordan skal samtlige interessenter integreres bag LEGO's corporate brand?
Centrale problemer	For mange brandudviklinger tyder på framentering og hypertilpasning. Brandet opfattes som kedeligt og "uncool" blandt kunderne	Der skal udvikles en sammenhængende brand-organisation og -udførelse. Territoriekampe om ejerskab til brandet skal overvindes.	Brandværdierne skal indlejres i adfærd overalt i virksomheden og forholdet til interessenterne skal revitaliseres.	Lære at skabe balance mellem focus på den centrale brand-idé og øget interessentdeltagelse i brandudviklingen.
Centrale Aktiviteter	Genformulér kerneværdierne og definer brand-identiteten. Gå tilbage til brandets arv, og konfronter de nuværende interessenters opfattelse af brandet.	Omorganisér og styrk det tværfunktionelle samarbejde. De globale partnerskaber skal forenkles.	Lyt til og lær af de interne og de eksterne interessenter.	Frem integrationen af interne og eksterne interessenter på tværs af markeder og forretningsområder.

9. Den tredje bølge: Vejen til netværksbranding

I dag er branding på vej ind i en ny æra, hvor den ikke blot inddrager kunder og medarbejdere, men samtlige medlemmer af det netværk, den er en del af.



Branding begyndte egentlig som en marketingindsats. Den skulle skabe og håndtere forholdet mellem produkter og forbrugere.

I den anden bølge gik bestræbelserne ud på at lægge hovedvægten på corporate i corporate branding, hvorved branding blev en multifunktionel aktivitet. Anden corporate-branding-bølge skabte fornyelser som for eksempel employer-brands og en mangfoldighed af brandaktivering og fornyelsesprogrammer.

Virksomhederne er i dag på vej ind i en æra med interessentkapitalisme, hvilket forandrer den interne magtbalance.

Den tredje bølge omfatter alle virksomhedens interessenter og forventninger og gør corporate branding til et strategisk aktiv.

Under brandingens første bølge kunne en brandmanager klare sig, hvis han eller hun kendte noget til marketing og forbrugerpsykologi. Under den anden bølge blev disciplinerne organisationsadfærd og MBA'en multifunktionelle erhvervsperspektiv føjet til den viden, som brand-managers skulle sidde inde med. Den tredje bølge stiller endnu højere krav til lederne om, at de skal anlægge et netværksperspektiv samt udvikle deres viden om den relevante symbolik. Nu skal de også sætte sig ind i fx sociologi og antropologi for at forstå symbolik og kultur.

Når den øverste ledelse først begynder at bruge corporate branding som udtryk for strategisk vision og skabe sammenhæng mellem vision, kultur og image, så overtager corporate branding-sammenhængen spillet. Brand-bevidstheden afslører for alle interesserede parter det store billede af, hvad virksomheden handler om.

Organisationsidentiteten og forretningsmodellen skal være åben for alle interessenter. Gennemskueligheden gør det lettere for interessenterne at engagere sig i strategiprocessen såvel som i andre organisationsaktiviteter.

I forbindelse med corporative-brand-ledelse vil man opleve følgende dilemmaer:

- Centralisering vs. decentralisering - en konstant, pendulagtig forandring
- Global vs. lokal
- Stabilitet vs. forandring
- Gammel vs. ny
- Fastholde kontrol vs. deles om ledelsen.

Dilemmaerne kan håndteres vha. paradoksledelse. Det drejer sig i princippet om at undgå to faldgruber:

1. Kompromisfælden. Når der opstår uenighed (og det gør der uvægerligt), så må topledelsen undgå ethvert kompromisforslag, som kan lede brandet bort fra dets arvegods
2. Løsningsfælden. Den anden fejl, folk begår når de skal håndtere et paradoks, er at forsøge at løse det ved at træffe valg om enten det ene eller det andet. Ofte gælder det om at vælge "både-og".

Som det er blevet understreget gennem hele bogen, er det af afgørende betydning for effektiv brandledelse, at man finder balancen i identitetsdialogen.

Det forbedrede image, som dit corporate brand hjælper din virksomhed til at opnå, giver samtidig medarbejderne positiv feed-back, som igen skaber større selvværd.

Hvis man gør sine kritikere til et element i sin beslutningsproces, så sikrer det brandets autencitet, samtidig med at man kan maksimere chancerne for at skaffe sig nye tilhængere. Og når de trofaste interessenter føler at de hører til, vil det differentiere din virksomhed på det overfyldte, globale marked.

Her følger til sidst 5 råd, før du engagerer dig endnu mere i ledelsen af at bruge dit brand:

- Corporate branding er dynamisk
- Foregrib fremtiden ved at hylde fortiden
- Hvis du lytter, vil det tale sit tydelige sprog
- Tjen dine kunder ved at glæde dine medarbejdere
- Tænk som et netværk.

