

Corporate branding

Sådan bruger du corporate branding til at styrke virksomhedens interne og eksterne relationer

*Af chefrådgiver Lars Sandstrøm, lsa@bysted.dk,
Bysted A/S, www.bysted.dk*

Corporate branding er relevant og levende som aldrig før. Virksomheder skal indgå i bæredygtige og værdiskabende relationer med sine interessenter, hvis de vil beholde sin "license to operate" og kunne kommunikere troværdigt og overbevisende. Her er moderne corporate branding et væsentligt ledelsesværktøj.

Corporate branding er under forandring i disse år. Hidtil har den gængse tilgang til en offentlig eller privat virksomheds branding været, at al kommunikation og markedsføring – intern som eksternt – skulle være ensrettet, systematisk, konsistent og kontrolleret. På den måde ville virksomheden kunne sikre, at dens budskaber, brandkoncepter og positioneringsønsker blev forstået og accepteret på samme måde af alle interessenter.

Internet, mobile platforme, netværk og nye kommunikationsformer har imidlertid ændret meget. I dag vil de fleste virksomheder nok medgive, at branding har større effekt, når interessenter er medudviklere og -producenter af virksomhedens brand, og at branding sjældent kan ensrettes, styres og kontrolleres af virksomheden. Brandet er dynamisk og udvikles i de netværk og interaktionsformer som et brand – en virksomhed, et produkt eller en sag – indgår i. Virksomhederne er ofte slet ikke i centrum for branding, men må indgå på lige linje med andre brand-påvirkende interessenter.

Vi lever i det hele taget i en helt anden dynamisk og kommunikerende verden end den, vi kendte, da corporate branding for alvor kom på agendaen i slutningen af 1990'erne. Vi har langt flere og mere specialiserede medier, informationsstrømmen – ikke mindst den elektroniske – er langt større, nye typer af medier er dukket op, og med udviklingen af sociale medier (web 2.0) har interessenterne nu helt andre mere direkte og hurtige medier til rådighed i deres påvirkning af virksomheders brands. Det stiller krav til virksomheder, der må tænke corporate branding på en ny måde, og finde nye værktøjer til at udvikle brandkoncepter og -relationer, der matcher interessenternes engagement og ønske om involvering og indflydelse.

Denne artikel introducerer moderne corporate branding og anviser aktuelle veje til at udvikle og anvende et dynamisk, bæredygtigt og værdiskabende corporate brand.

**Branding forandres af
engagerede interessenter**

1. Corporate branding i rivende udvikling

I sin oprindelige betydning var et brand det mærke, som blev brændt på kvæg, for at cowboy'en kunne kende sin flok fra naboens. Siden blev brands typisk defineret som produkter, koncepter og services, som tilknyttede bestemte kvaliteter og følelser - *et løfte* om noget andet og mere end det generiske produkt, der gemmer sig bag brandet. Når en forbruger eller en anden interessent køber eller anvender et særligt brand er det således for at signalere klasse, livsstil, smag, vovemod, humor, kritisk sans eller andre attråværdige dyder.

I slutningen af 1990'erne blev branding som begreb imidlertid udvidet til også at inkludere virksomheden selv. Dermed var corporate branding født som en ny metode til styrke relationerne til en virksomheds interne og eksterne interessenter – og dermed øge loyalitet, position på marked, værdi samt image og omdømme.

Filosofien er, at vellykket corporate branding typisk finder sted, når der er sammenhæng mellem det, virksomhedens øverste ledelse ønsker at opnå i fremtiden (den strategiske *vision*), det, som virksomhedens medarbejdere ved eller tror på (bundfældet i dens *kultur*), og det som eksterne interessenter forventer af eller forbinder med virksomheden (deres forskellige billeder eller *image* af virksomheden). Jo større samhørighed, desto stærkere bliver brandet. Når sammenhængen mellem disse brikker svigter, kommer der således en ubalance i brandet, og virksomhedens omdømme og økonomi kan tage skade, hvis balancen ikke genoprettes.

Det stærke brand

Et centralt spørgsmål i produkt-branding er, hvordan produkter opnår status som brands.

Produkter og serviceydelser *løser problemer* for kunder, som på den måde medvirker til at virksomheden opnår sine mål. Som Theodore Levitt beskrev det i artiklen "Marketing Myopia" tilbage i 1975, så er det kunderne vil have, når de køber et 5mm bor, et 5mm hul. Hvis producenter af bor derfor ikke ser sig selv som værende i forretningsområdet for at levere løsninger til at lave huller i materialer, kan der meget let ske det, at en konkurrent overtager markedet ved fx at kunne tilbyde en håndholdt præcisionslaser, som kan lave huller hurtigere, pænere og med større præcision.

Det simple eksempel viser således, at virksomhedens produkt går fra at være det *virksomheden sælger* til det *kunderne efterspørger*. Elementært måske. Men mange industrivirksomheder har givet ansvaret for innovationen til ingeniører, forskere og udviklere, som primært fokuserer på at videreudvikle en eksisterende produktportefølje frem for at se på, hvordan der kan skabes helt nye løsninger på kunders problemer og behov.

Virksomheder som amerikanske Procter & Gamble, Johnson & Johnson og 3M samt danske LEGO, Novozymes og B&O er eksempler på virksomheder, som er gået den anden vej ved at koble produkter, innovation og branding meget tæt. En meget stor del af disse virksomheders stigende og faldende indtjening og markedsværdi kan derfor også tilskrives meget andet end

Branding er et løfte

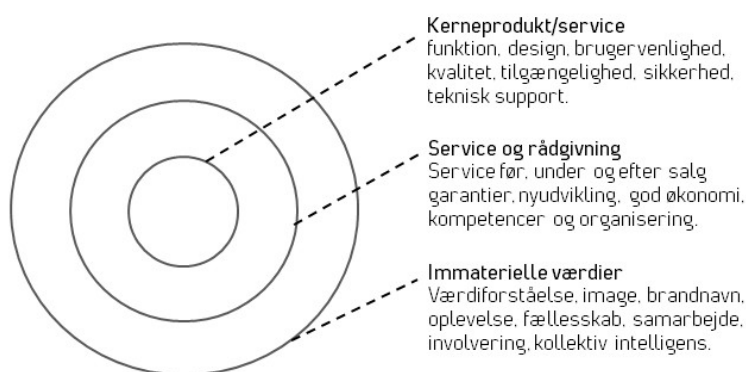
**Kobling af produkter,
innovation og branding**

produkternes tekniske kvalitet og funktionaliteter.

Med åbenlyse forskelle fra virksomhed til virksomhed siges det, at service og immaterielle værdier ofte udgør helt op til 80 % af de præferencer, der styrer kundens valg, mens de sidste 20 % alene kan tilskrives selve produktets funktion, design, holdbarhed, pris eller emballage.

De 20 % skal dog ikke glemmes. På den ene side kan produktet altså sjældent sælges ved blot at referere til funktionalitet og pris, men på den anden side kan produktet markedsføres og præsenteres i nok så bæredygtige virksomhedsrammer; knækker boret, smager færdigretten af pap eller lækker bleen, så melder illoyaliteten sig med det samme.

Figur 1: Det brugerfokuserede produktbrand



Fra produkt-branding til corporate branding

Udviklingen går ikke blot mod at udvide forståelsen af et produkt fra det generiske produkt til det serviceorienterede og værdibaserede brand. Der er også en klar tendens til, at flere og flere virksomheder fokuserer på deres corporate brand frem på for mange mindre stærke produkt-brands.

I et marketing-perspektiv kaldes corporate branding strategien for en monolitisk branding strategi. Og en monolitisk brandidentitet er, når virksomheden bruger ét navn og én visuel stil til alle produkter og aktiviteter. Strategien anvendes bl.a. af medicinalvirksomheder, flyselskaber, olie- og energivirksomheder og af industri- og produktionsvirksomheder.

Styrken ved den monolitiske brandidentitet er enkelthed samt integrations- og vækstmuligheder. Ét enkelt budskab står stærkere og klarere end fem forskellige. Svagheden er, at alt sættes på et bræt: Én medarbejder, én uheldig aktivitet eller ét uheld kan ryste selv stærke brands og sætte den gode indsats over styr. Det kan Shell (Brent Spar, 1995), Nike (underbetalte underleverandører, 1999) Novo Nordisk (Sydafrika-sagen, 2001), General Motors (tæt på bankerot, 2008) IT Factory (Stein Bagger sagen, 2009) og Toyota (defekte gaspedaler, 2010) tale med om.

Forskellen på produkt- og corporate branding er ret markant. I sidste ende vil målet med branding hos kommercielle virksomheder altid have en grad af

Monolitisk brandidentitet

profit-orientering. Det gælder, hvad enten virksomheden satser på produkt- eller corporate branding. Men den moralske, stakeholder-orienterede dimension er generelt mere fremherskende ved corporate branding, der fordrer accept, forståelse og troværdighed. Ved produkt-branding er det derimod de marketingorienterede mål og begreber som markedsposition og loyalitet, der er vigtige.

Målgruppen er også naturligt forskellig, idet corporate branding med en bred kommunikationsradius kræver dialog med mange både interne og eksterne interessenter. Det betyder også, at virksomheden må involvere alle afdelinger og medarbejdere i branding-processen, der ikke bare er et marketing-projekt, men også en opgave, som inkluderer HR, logistik, salg, økonomi – og ikke mindst topledelsens engagement.

Produkt-branding er situations- og projektbaseret: Det handler om et produkt, et koncept eller en service, der skal brandes. I reglen har produkt-branding en kortere tidshorisont end corporate branding, der lever og dør med virksomheden. Produkt-branding følger det enkelte produkts levetid. I virksomheder med særligt stærke brands, som fx Coca Cola, BMW og Nestlé, kan produkt-branding dog være et langt, omskifteligt projekt.

Mange virksomheder anvender elementer af såvel corporate som produkt-branding. Men det er ikke usædvanligt at finde virksomheder, som sværger til produkt-branding inden for fødevarer (fx Mars Food, Diageo, Sara Lee), tøj og sko (fx Gucci, LVMH, Prada, IC Companys, Bestseller) og kosmetik og hud- og hårpleje (fx SCA, L' Oreal, Procter & Gamble).

Netværksbranding

Branding-begrebet udvikler sig fortsat i både teori og praksis. En ny generation af branding, kaldt netværksbranding, er således ved at vinde indpas i mange virksomheder.

Netværksbranding gør op med ideen om, at brands alene styres og kontrolleres af virksomhederne. Branding er tværtom en reflektiv proces mellem virksomhed og interessenter, hvor de beslutninger og handlinger, som ledere og medarbejdere foretager – i arbejdstiden såvel som i fritiden – er med til at udvikle virksomhedens brand. Branding kan derfor heller ikke længere kan ses som en afdelings- eller funktionsspecifik opgave. Ledelse og medarbejdere har et fælles ansvar for gennem sin egen identitet og værdier at afspejle den virksomhed, de repræsenterer.

Brandingprocessen foregår ikke bare i virksomhedens egne medier og kanaler. Interessenterne vælger og producerer selv deres medier, og branding og relationsudvikling bliver dermed både en formel og uformel, organisatorisk og individualistisk proces, som er et langt stykke ad vejen er uden for virksomhedernes direkte kontrol.

Web 2.0 og sociale medier har naturligvis været med til at sætte speed på interessenternes muligheder for at deltage i dialogen om og udviklingen af virksomhedernes brand. Men mange andre direkte og fysiske kommunikationsformer er også i spil, når virksomhedsbrandet er i skudlinien. Det gælder fx formelle fora som netværksmøder, høringer, fokusgrupper, tests, events, medarbejderudviklingssamtaler, sponsor-arrangementer, seminarer samt alle uformelle møder i kantinen, til fest, i sportsklubben, på speed-dating eller hvor man nu får fortalt, at man arbejder for x virksomhed.

Alle interessenter skal inkluderes

Involvering skaber stærke brands

Sociale medier øger indflydelse

Det betyder ikke, at virksomheder helt skal opgive tanken om systematisk at bidrage aktivt til udviklingen af virksomhedens brand. Tværtimod. Blot er det vigtigt at kunne forstå de nye kommunikative spilleregler, og at kunne agere inden for den virkelighed, som interessenterne selv er med til at definere.

**Netværksbranding
i mange former**

I praksis vil netværksbranding og relationsudviklingen være afhængig af, hvilke typer af interne og eksterne interessenter, der indgår i relationen, om det er ny eller gammel relation, formel eller uformel, nær eller fjern, kommerciel eller social. Det vil derfor være umuligt at give helt præcise retningslinjer for, hvornår en relation er vellykket og har potentiale for yderligere vækst og styrke i fremtiden. Det er som i kærlighed; man kan aldrig være helt sikker på, at man har tolket relationen og mulighederne korrekt. Der er mange ubekendte, og det er sjældent muligt at følge en stringent, enstrenget strategi.

Det gælder også i netværksbranding. Der skal være mulighed for improvisation, for at forfølge opståede muligheder, og for at kunne reagere skarpt og hurtigt på uventede forandringer i omverdenen. De virksomheder, der aldrig fraviger planen, vil ikke kunne navigere i nutidens turbulente samfund.

Figur 2: Tre generationer af branding.

1. GENERATION PRODUKT BRANDING	2. GENERATION CORPORATE BRANDING	3. GENERATION NETVÆRKSBRANDING
Branding er markedsføring	Branding er strategisk kommunikation	Branding skabes gennem netværk og relationer
Marketing har ansvaret for brandet	Kommunikation, marketing og HR har ansvaret for brandet	Ledelse og medarbejdere har ansvaret for branding
Produkter er brands	Virksomheder er brands	Virksomheder, personer, holdninger og events er brands
Visuel identitet og reklame skaber brandet	Integreret kommunikation skaber brandet	Brandet udvikles gennem Interaktion mellem virksomhed og interessenter
Konsumentbrands styrer	Corporate brands styrer	Netværksbrands styrer
Målgrupper forføres og overbevises	Målgruppen analyseres og brands udvikles med baggrund i behov	Interessenter Inviteres til dialog, udvikling og medproduktion
Branding er en del af markedsføringsplanen	Branding er en del af kommunikationsstrategien	Branding er en del af forretningsstrategien

2. Fire interessent-brands

Corporate branding kan være en kompleks størrelse, når den skal omfatte hele virksomheden og fokusere på relationerne til alle virksomhedens interessenter - interne som eksterne. Mange organisationer har derfor fundet det nyttigt at arbejde med nogle mere afgrænsede interessent-brands.

**Interessenters behov
definerer branding**

Overordnet kan defineres fire typer af branding:

1. Den *kunde-orienterede branding*, som via salg, markedsføring, kommunikation, distribution og service demonstrerer, at virksomheden udvikler kvalitetsprodukter, yder en god service, har styr på sine kunder, samt ønsker og skaber loyale forbrugere.
2. Den *medarbejder-fokuserede branding*, der blandt eksisterende medarbejdere ønsker at skabe fælles fodslag om værdier, vision og mission samt via rekrutteringskommunikation skaber et billede af virksomheden som en attraktiv, værdifuld og kompetenceudviklende arbejdsplads.
3. Den *investor-fokuserede branding*, som måler værdien af virksomhedens corporate brand og interessent-brands som en del af markedsværdien, og som udvikler sin finansielle branding - via hyppig dialog med investorer og analytikere - som en metode til at udvikle shareholder value.
4. Den *stakeholder-baserede branding*, som med udgangspunkt i virksomhedens kerneværdier og "code of conduct" går i dialog med NGO'er, fagforbund, myndigheder og andre, der kan påvirke virksomhedens omdømme og corporate brand.

Figur 3: Brandformer for det samlede corporate brand.



Som det fremgår af figur 1 kan de fire interessent-brands ikke fungere autonomt. Der skal derimod være en direkte binding til kerneelementerne i virksomhedens brand, herunder værdier og vision, kernefortælling (eller hovedbudskaber) og identitet. Det er derfor en balanceakt på den ene side at udøve branding, så virksomheder og produkter til enhver tid er relevante, levende og involverende i de aktuelle interessent-relationer, og på den anden side kunne anvende klassiske corporate branding elementer (som værdier og identitet), der demonstrerer sammenhæng og konsistens, og som styrker såvel de enkelte interessent-brands som det samlede corporate brand.

Lad os se nærmere på de fire interessent-brands i lyset af den moderne tilgang til corporate branding:

Kunde-branding

Nøgleordene i kunde-branding er deltagelse og involvering – fra kunder og forbrugere den ene vej som ledere og medarbejdere i virksomheden den anden vej. Der er behov for at nedbryde de specialiserings-siloer, som findes i mange virksomheder, og for at udvikle relationer, der er baseret på respekt og autencitet, samt på et ønske om at gøre en forskel for kunderne gennem service og kvalitet – på tværs af afdelinger, funktioner og rang.

I dag kan øget omsætning og flere loyale kunder ikke alene opnås gennem øgede reklamebudgetter, ved at analysere forbrugerpræferencer, eller ved at formulere detailstrategier for enhver kontakt til kunderne. Kunde-branding skal starte indefra, og handler om at skabe nogle nye ikke-lineære beslutnings- og kommandostrukturer i organisationen, der giver bedre muligheder for at dele viden, for at lytte til kunder, for at udvikle sammen med kunder, og for at skabe service og nye løsninger, der møder - eller overgår – kundernes forventninger.

De konkrete løsninger vil afhænge af branche og type af virksomhed. For nogle vil den mest selvfølgelig måde at udvikle kunde-brandet på være personlige møder, for andre vil deltagelse på messer, seminarer og udstillinger være rigtige fora, mens andre igen vil have gavn af at opbygge eller deltage i communities, debatfora eller videnbanker. Metoden er ikke så vigtig som tilgangen til relationen; at bidrage bedst muligt til at skabe værdi for kunden, hvad enten denne værdi er funktion, form, service, identitet eller oplevelse.

Medarbejder-branding

Denne disciplin, som typisk benævnes employer branding, fokuserer både på at kunne rekruttere de bedst kvalificerede medarbejdere og på at kunne udvikle og fastholde disse. Som med kunde-branding er det dog vigtigt ikke at se medarbejder-branding som en markedsføringsopgave. I stedet er det vigtigt at matche den faglige og sociale kultur, som kendetegner virksomheden, med de potentielle jobsøgere, som skal give og finde værdi ved at arbejde i virksomheden.

Der er masser eksempler på, at medarbejderes forventninger til en virksomhed ikke har kunnet stå mål med det over-salg af virksomheden, som er sket gennem annoncer og jobsamtaler. Også her er åbenhed og ærlighed nyttige dyder, som kan samstemme de forventninger, som både virksomhed og jobsøger har. Det er alt for dyrt for en virksomhed først at overdrive markedsføringen, så efterfølgende ikke at kunne leve op til de flotte ord om mulighederne i virksomhed, og endelig at skulle skille sig af med en medarbejder, der ikke kunne genkende den virksomhed, han eller hun var blevet ansat i.

Når virksomheder udvikler medarbejder-branding programmer, kan det derfor være en god ide at analysere, om der er overensstemmelse mellem den måde hv. potentielle jobsøgere og eksisterende medarbejdere beskriver virksomhedens identitet og brand. Ofte vil der være tale om en forskel, et *brand-gap*, som bør lukkes gennem dialog og videndeling, både indadtil og udadtil. Der skal være sammenhæng og overensstemmelse mellem den kommunikerede eksterne branding og det i virksomheden reelle, oplevede brand.

Processen starter indefra

Løftet skal bevises internt

Investor-branding

I kommunikationen med institutionelle investorer, finansanalytikere, private aktionærer og finansielle institutioner og myndigheder gælder der særlige regler og standarder, som skal følges. Ikke mindst for børsnoterede virksomheder. Informationen om selskab, strategi og ledelse, som kan være kursfølsom, skal kommunikeres koncist og rettidigt gennem bestemte kanaler.

Det betyder ikke, at det ikke også er muligt - og nødvendigt - at tilgå brandudviklingen med de samme dyder om åbenhed, ærlighed, involvering og deltagelse, som er bæredygtige under de øvrige interessent-brands. Man kan sagtens foregive at følge reglerne gennem almindelig afsenderorienteret, formel koncernkommunikation, og slippe afsted med det i en længere periode (jf. Enron). Men man kan også vælge på forhånd at tilføje dialog og fora, som giver investorerne mulighed for på lige fod med andre interessenter at diskutere virksomhedens beslutninger og dispositioner, stille forslag til forbedringer, fremføre ønsker og behov, kommentere andre interessents synspunkter, etc.

Et eksempel på denne tilgang finder vi hos den amerikanske bilkoncern General Motors (GM), som med websitet "Re: invention" (www.gmreinvention.com) giver interessenter indblik i, hvordan det skrider frem med at skabe *det nye GM* (med statstøtte-kroner). Sitet giver brugerne – kunder som mulige investorer – mulighed for at stille spørgsmål eller chatte direkte med virksomhedens ledere, der er mulighed for at stille forslag til virksomheden, og udviklingen af nye biltyper kan følges gennem designeres og ingeniørers profiler på Facebook, Twitter eller Flickr. Sitet er samtidig en *hub* til andre dialogbaserede løsninger, fx til ide- og debatforummet "The Lab" (thelab.gmblogs.com) eller til ledelens egen blog "Fastlane" (fastlane.gmblogs.com). GMs kommunikation gennem sociale medier er selvsagt yderst centralt for de investorer og analytikere, som ønsker indsigt i, hvordan udviklingen af GM's nye forretningsmodel tager fart, og hvordan kunderne tager imod de nye biltyper.

Investorerne vil høres

Stakeholder-branding

Kommunikationen med myndigheder, erhvervsorganisationer, interesseorganisationer, foreninger og lokalsamfund er ofte en overset eller nedprioriteret opgave i virksomheder. Det er sjældent en opgave, der matcher en bestemt funktion eller afdeling i en virksomhed, og den snævertsynede ledelse har typisk svært ved at gennemskue den forretningsmæssige værdi i at udvikle relationer til disse interessentgrupper. Kontakten bliver derfor ofte meget formel og afsenderorienteret – og reaktiv, når interessenterne er kritiske røster i en debat eller sag, der berører virksomheden.

De fleste olie- og energiselskaber har let ved at se den forretningsmæssige værdi af at engagere sig i debatten om ansvarlighed, klimaudfordringer og bæredygtig udvikling. Flere selskaber anvender derfor også netværksbranding som et værktøj til at lytte og blive hørt, og til at udvikle relationer med interessenter, som ellers ikke ville være mulig med traditionel koncernkommunikation.

Proaktiv frem for reaktiv

En af de virksomheder er amerikanske Chevron. Virksomheden, der er en af

verdens største målt på omsætning, har således etableret partnerskaber med en bred kreds af kritiske interessenter (stakeholders); fra myndigheder, lokalpolitikere og miljøorganisationer, over skoler og universiteter, til borgere og potentielle medarbejdere i de lokalsamfund, hvor Chevron er til stede. I tilknytning til den deltagelse og involvering, som virksomheden bidrager med i de konkrete partnerskabs-projekter, har Chevron desuden etableret et debatforum, willyoujoinus.com, som diskuterer energiforbrug.

Træerne vokser ikke ind i himmelen. Chevron er løbende under kritik fra især NGO'ere, som kritiserer virksomhedens engagement i bl.a. udviklingslande. Et eksempel kan ses på sitet, chevrontoxico.com, der er en del af en kampagne mod Chevron og virksomhedens olieudvinding i Ecuador. Chevrons engagement kaldes for regnskovens Tjernobyl og sammenligner dermed virksomhedens forurening med en af verdens hidtil største atomudslip. Chevrons stakeholder-branding og involvering i egne og eksterne netværk, er således også et væsentligt led i kampen for at bibeholde tillid og "license to operate".

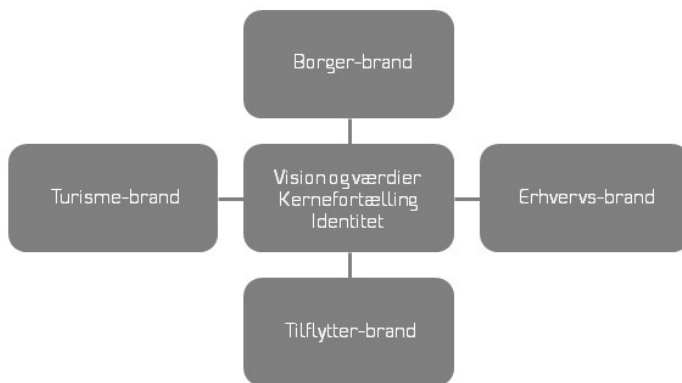
Kommune-branding

Det er langt fra kun større, kommercielle virksomheder, der har behov for, og som i praksis har benyttet sig af centrale elementer af corporate branding i de senere år. Mindre og mellemstore virksomheder har set, at en branding-proces kan være et værktøj til at sætte kommunikation og markedsføring i nogle faste, målbare rammer, som har direkte effekt på bundlinien. Halvføfentlige organisationer, fagforeninger, brancheorganisationer og almennyttige organisationer har set branding som et middel til at få diskuteret og fastlagt organisationens værdigrundlag samt til at få skabt en kultur og nogle medarbejdere, der kender og brænder for at formidle organisationens mål og aktiviteter. Og senest har kommunerne meldt sig på banen med forskellige varianter af corporate branding - ofte bare benævnt *kommune-branding*.

Om end den primære opgave i mange kommuner er defineret (politisk) som et spørgsmål om at skabe et nyt logo, visuel identitet og digitale selvbetjeningsløsninger, så er der også kommuner, som formulerer mål og strategi for kommunens samlede kommunikation og branding af tilbud og services.

Som tilfældet i private virksomheder er også kommunerne karakteriseret ved et markant behov for at kommunikere målrettet, kontinuerligt og konsistent med en bred kreds af interessenter. Denne opgave bliver imidlertid hurtigt uoverskuelig uden et veldefineret værdigrundlag, en skarp og let-anvendelig visuel identitet og en bæredygtig brandstrategi. Derudover må kommunerne systematisere strømmen af budskaber og de kommunikationsaktiviteter, fx kampagner, som den planlægger at sætte i værk. En model med fire interessent-brands - målrettet borgere, tilflyttere, turister og virksomheder - synes også at være brugbar her.

Figur 4: Fire interessent-brands i kommune-branding.



De fire interessent-brands har forskellige ”opgaver” i forhold til en kommunes branding:

Borger-brandet skal kommunikere kommunens tilbud til borgerne i kommunen. Det gælder alt fra kommunikation om budgetter, placering af dagsinstitutioner og skoler samt frie pladser og åbningstider i disse, over formidling af tilbud om sports-, kultur- og fritidsfaciliteter til kommunikation af kommunens planer for udvikling af infrastruktur, byggeri og anlæg.

Tilflytter-brandet har en lignende funktion og mange temaer er sammenfaldende med borger-brandet. Dog er der i højere grad tale om bred markedsføring end specifik formidling; og så foregår kommunikationen på udebane i konkurrence med andre kommuner og regioner.

Turisme-brandet skal gennem konkrete tilbud og målrettet kommunikation tiltrække mulige endags-turister og ferierende, der overvejer at tilbringe en længere periode i kommunen. I ferieperioderne skal der desuden kommunikeres i lokale og regionale medier, så turisterne primært anvender kommunens turistmål.

Erhvervs-brandet bidrager til at gøre det attraktivt at drive virksomhed i kommunen. Indsatsen er både rettet mod de virksomheder, som allerede findes i kommunen, og mod virksomheder, som overvejer eller som kan overtales til at etablere sig i kommunen. Her handler det både om, at kommunen kan præstere en interessant infrastruktur, billig husleje og skat, og om hvorvidt det kan sandsynliggøres for virksomheder, at de kan finde kvalificerede medarbejdere og købedygtige kunder i eller i nærheden af kommunen.

3. En forandrings-fokuseret branding-strategi

Vi lever i en foranderlig verden, hvor brands og virksomheder konstant er under pres fra omverdenen. Det kommer fra kunder, der stiller nye krav til produkters kvalitet og design, fra investorer, der vil have indsigt i virksomhedens ledelse og risici, fra NGO'ere, der ønsker bedre styr på miljø og underleverandørforhold, og fra konkurrenter, der gennem deres innovation og markedsføring stiller krav til, at virksomheden selv er i stand til at skabe

Brands er under pres

nye, efterspurgte produkter og services.

I *den nye økonomi* er det ikke længere muligt at udarbejde tre- eller fem-års planer, som med nogenlunde nøjagtighed kan definere det fremtidige spillerum for udviklingen af en virksomheds brand.

Det betyder ikke, at virksomheder skal kaste omtanke og fremsyn over bord. Men snarere, at en virksomheds branding-strategi må basere sig på løbende evaluering og revision frem for årlige eller projektbaserede måder at udvikle strategi på. Strategien må være enkel og overskuelig, være retningsgivende for beslutninger og eksekvering, samt være så fleksibel, at den kan tilpasses forandringer i omverdenen.

Tværfaglig branding-strategi

Selve udviklingen af branding-strategien bør ske i et tværfagligt forum, som inddrager forskellige afdelinger og kompetencer. Det vil være naturligt at placere kommunikations- og marketingfolk i et strategi-forum. En repræsentant fra ledelsen skal sikre, at strategien er integreret med virksomhedens overordnede forretningsstrategi. Og human ressource medarbejdere skal komme med input til, hvordan strategien bidrager til at kommunikere karriere- og udviklingsmuligheder. Endelig spiller også medarbejdere fra forsknings- og udviklingsafdelingen en rolle, da innovation og produktudvikling er fundamentet for virksomhedens fremtidige værdiposition.

I arbejdet med at udvikle - og sidenhen revidere - branding-strategien kan følgende elementer bl.a. indgå:

Situation og udfordringer

Virksomhedens nuværende værdiposition, mulige brandrisici, interessenters kendskab og holdning til centrale parametre og konkurrenters forventede fremtidige position skal kortlægges. Det gøres dels gennem klassiske metoder som SWOT- og interessentanalyser og dels ved at analysere risikofaktorer ved forskellige udviklings- og kommunikationsscenerier.

Mål og succeskriterier

Der skal defineres nogle klare mål og succeskriterier. Først og fremmest skal ledelsen være fremadskuende og modig i formuleringen af en vision, som er så rummelig, at den ikke binder et bestemt kommunikativt udfaldsrum til sig, og samtidig så konkret at den er en brugbar guideline for virksomhedens brandkommunikatører.

Dernæst skal formuleres milepæle, som holder brandingprocessen på sporet og sikrer, at taktiske planer og aktiviteter gennemføres. Til sidst formuleres nøgleindikatorer for målopfyldelsen. Indikatorerne giver i kvantitative termer nogle konkrete målepunkter for de anvendte kanaler og aktiviteter og gør det muligt løbende at forbedre indsatsen.

Interessenter og relationer

Virksomhedens ledelse og medarbejdere indgår dagligt i en lang række relationer med dens interessenter. De overordnede relationer skal beskrives. Men det er umuligt at kortlægge enhver tænkelig interaktion. Derimod kan udpeges nogle hyppigt forekommende kommunikationssituationer og nogle nøglerelationer, der i særlig grad påvirker virksomhedens brand. Det giver tilsammen et væsentligt input til, hvor det er fornuftigt at prioritere kommunikations-ressourcerne.

Temaer og budskaber

Virksomheden skal definere, hvordan den ønsker at blive opfattet af sine interessenter, og hvordan den vil udvikle sin værdiposition i de kommende år. Med det udgangspunkt kan udvikles nogle strategiske temaer, som kan understøtte positionen. Til disse temaer formuleres nogle markante budskaber, som eksempelvis kan handle om virksomhedens forhold til kunder, dens evne til at skabe nye produkter, metode til at tiltrække kvalificerede medarbejdere samt relationer til opinionsgrupper og lignende.

Nogle virksomheder vælger at arbejde med en særlig fortælling. En fortælling kan være et middel til at virkeliggøre virksomhedens værdiposition, den kan illustrere forretningsmodellens elementer, visualisere baggrunden for at forske og skabe innovation, levendegøre det historiske fundament, forklare en strategi for medarbejdere osv. Kun fantasien sætter grænser.

Kanaler og aktiviteter

Valget af kanaler og aktiviteter fortæller meget om virksomhedens brand. En virksomhed, der primært kommunikerer gennem traditionel tv-reklame, annoncer i dagblade og bannere på langsider af fodboldbaner, vil blive opfattet anderledes end en virksomhed, som satser på sociale medier (såkaldt web 2.0), viral marketing og dialog i peer-to-peer netværk.

Derudover er det naturligvis essentielt, at virksomheden vælger kanaler og aktiviteter, som taler mest direkte, målrettet og relevant med det enkelte individ i målgruppen. Det er en øvelse, som ofte kræver videreudvikling af eksisterende og kendte midler, og som tvinger virksomhedens brandansvarlige til at være innovative.

Effektmåling og evaluering

Selv om ingen virksomheder er i tvivl, når deres branding er mangelfuld, er det i praksis svært præcist at måle de afledte effekter af brandingindsatsen. De opstillede mål, succeskriterier og indikatorer giver dog et godt grundlag for at foretage selve målingen.

Der findes en række både kvantitative og kvalitative metoder, online og offline. I kort form kan det anbefales at spørge sine interessenter om kendskab, holdninger og ønsker til forskellige områder af virksomhedens brand. Det kan f.eks. gøres gennem interviews og fokusgrupper, men også online surveys kan være en billig og effektiv måde at samle og sammenligne analysedata. Imidlertid skal man være opmærksom på, at undersøgelser foretaget online, også ofte rammer en kreds af (for)brugere, der er vant til at færdes og give sin holdning til kende på web.

Det samarbejdende brand

Virksomheder er afhængige af relationer og samarbejde med kunder og andre interessenter. I *den nye økonomi* er det ikke længere en bæredygtig strategi at innovere og informere envejs, uden at involvere de kunder og forbrugere, som skal anvende virksomhedens produkter og services. I den nye økonomi vinder den virksomhed, der tør åbne dørene for udviklere, leverandører, forskere, studerende, kunder og forbrugere, der ønsker at være en del af den proces, der skaber innovation og nye produkter i virksomheden.

Interessenter involveres i brandudvikling

En virksomheds brand er derfor også et resultat af denne interaktionsproces, og ikke et styret og kontrolleret output af en systematisk brandingproces. Det stiller helt nye krav til virksomheders måde at tænke og lede processen mod det, man kan kalde "det samarbejdende brand".

Branding i rammerne af det samarbejdende brand kan tage to former - en formel og uformel.

Det samarbejdende brand tager i den formelle udgave form af alliancer, partnerskaber, sponsorater, co-branding eller lignende, som indeholder en aftale om at ville markedsføre sig sammen i større eller mindre omfang. Det kan være to virksomheder, der komplementerer hinanden, og som sammen kan præsentere et stærkere brandløfte, og dermed skabe en stærkere værdiposition, end når en virksomhed markedsfører sig på egen hånd. Eksempler på sådanne samarbejdsformer er Bacardi og Coca-Cola (rom og cola), Philips og Merrild (Senseo maskine og kaffe), samt OBH og Tuborg (fadølsanlæg og øl).

Men det kan også være kommercielle og ikke-kommercielle virksomheder, som går sammen i en alliance eller et sponsor-samarbejde. Det kender vi bl.a. fra erhvervsvirksomheders sponsorering af konkurrencer og kampagner fra humanitære organisationer. Afgørende er det dog, at de to samarbejdende parter har respekt og tiltro til hinanden, og at interessenterne umiddelbart anerkender et værdifællesskab mellem parterne.

Det uformelle, samarbejdende brand udvikles med et minimum af formalitet og aftaler. Brandet er således et resultat af virksomhedens åbne og ærlige interaktion med virksomhedens interessenter. Og virksomhedens primære rolle er at opstille rammer, strukturer og temaer, der gør et konstruktivt samarbejde muligt. Samarbejdet fokuserer ikke alene på kommunikation og markedsføring. Derimod kan der være tale om fælles udvikling af ideer og koncepter, der kan være tale om åben debat om produkter og services, og der kan være tale om involvering i, test og afprøvning af nye produktionsmetoder, distributionsformer og markedsførings-kanaler.

Hvor samarbejdet fører hen er ikke altid givet på forhånd. Det er ofte mere diffust og eksperimenterende end det formelle samarbejde – men ofte også mere effektivt, da det inddrager de (for)brugere, kunder og udviklere, der har lyst og motivation til at være deltagere, debattører eller medproducenter.

Rammen for det uformelle, samarbejdende brand er ofte internet - eller mere specifikt sociale medier som weblogs, wikis, communities og peer-to-peer netværk - der understøtter en fri og åben udveksling af ideer og holdninger.

Internationale virksomheder som IBM, Dell, Apple, BMW og Procter & Gamble har og deltager i sociale medier. I Danmark har Arla, Novozymes, Årstiderne og LEGO været blandt pionerne. Altså en blanding af business-to-consumer og business-to-business virksomheder, der har det til fælles, at de har haft evne og mod til at dele information og viden om forretningsprocesser og udviklingsprojekter med interessenter – hvad enten de har været slutbrugere, kunder, fagfæller, udviklere, journalister eller investorer.

Formelt brand-samarbejde

Uformelt brand-samarbejde

Udfordringer

Virksomheder har for alvor taget corporate branding til sig. Det kommer til udtryk i den sproglige kode på direktionsgangen, og det kommer til udtryk i kommunikations- og marketingafdelingernes praksis.

Opgaverne er mange og forskelligartede. Mange er i gang med at definere og forankre et unikt værdigrundlag, nogle er i fuld færd med at udarbejde en corporate branding strategi, andre er nået til at implementere konkrete brandkampagner, skabe en ny identitet eller reorganisere brugen af brandkanaler, og nogle er endog i gang med at udvikle konkrete værktøjer til at måle brandværdien.

Hvad enten en virksomhed befinder sig det ene eller det andet sted i arbejdet med branding, vil den på et tidspunkt skulle tage fat om nogle helt afgørende udfordringer, der skal tackles af den virksomhed, der vil være fremtidens brandsucces.

Udfordring nr. 1: Skabe relationer

Fokus for branding er ikke længere på visuel identitet og massekommunikation. Succesrige brands er i stand til at skabe nære og ægte relationer til hver interessent. Det handler ikke om at lyde og se godt ud, men om at være relevant og vedkommende – og kommunikere i øjenhøjde. Bæredygtige relationer giver en "license to operate", og er det bedste værn mod unfair kritik.

Udfordring nr. 2: Åbenhed

Åbenhed blev et styrket tema efter de mange amerikanske erhvervsskandaler i 2002 og igen ved i forbindelse med den globale finanskrisen, der for alvor tog fart i 2008. Men åbenhed handler ikke blot om transparens og om samtidig og rettidig information, som er de børsnoterede virksomheders kodeks, men derimod om at evne og turde åbne systemer og processer for samproduktion og samarbejde med interessenterne.

Udfordring nr. 3: Videndeling og netværk

Med åbenhed følger muligheden for at kunne dele og modtage viden i netværk. Mange virksomheder er bange for at fragive viden, som kan komme i hænderne på konkurrenter. Men det er en misforstået lukkethed over for konkurrenter, som allerede har talrige analyser af markedet og konkurrenter. De virksomheder, der giver generøst til netværk og communities, vil opleve, at de får brugbare svar, holdninger og løsninger mange gange igen.

Udfordring nr. 4: Innovation

Fremtidens stærke brands skabes af de virksomheder, der er i stand til at tænke anderledes og skabe nye produkter, services, processer og kommunikationsformer. Og med stigende åbenhed, åbne communities, videndeling og open source software, bliver det lettere og mere tilgængeligt at foretage innovationer på toppen af kendt viden og materiale.

Udfordring nr. 5: Globalisering

Udbredelsen af globale produktions-, viden- og dialognetværk sker med eksplosiv hast i disse år. Virksomheder har fundet ud af, hvordan de kan nedbryde de traditionelle leverandør-forhold og -kæder og erstatte dem med partnere og "frie agenter". De virksomheder, der ikke evner at nedbryde

lande-, organisations- og kulturskel, får svært ved at opretholde et stærkt corporate brand.

Forankring i organisationen

Alt for mange strategipapirer og handleplaner dør, når det kommer til forankring, ejerskab og udmøntning. Ofte er brandingstrategierne for abstrakte og handleplanerne for ambitiøse til nogensinde at kunne blive realiseret. Det er derfor vigtigt i strategiprocesen at have afklaret mulighederne for at tiltrække de nødvendige ressourcer i form af mennesker, systemer og investeringer, og at have afklaret, hvem der ejer, leder og udvikler de projekter, der skal udmønte strategien.

Et godt sted at starte er at kortlægge de kritiske processer og elementer for realiseringen af strategien. Kortlægningen skal dels afdække interne forhold som organisation, systemer, læring og videndeling, kompetencer og ledelse, og dels eksterne forhold som netværk, omdømme, kommunikationskanaler, samfundsrelationer og lignende. Med denne kortlægning skabes et overblik over, hvad man som organisation, afdeling og medarbejder skal have for øje i brandudviklingen.

Det er dog ikke alle kritiske processer og elementer, der indeholder mulige risici for strategiudmøntningen. Det kan derfor være en god ide at supplere med en risikoenalyse, der afdækker sandsynligheden for at definerede og væsentlige risici kommer *i udbrud*. Med den viden kan man allerede før udmøntningen af strategien løse de knuder i eller uden for organisationen, der ellers kan skabe forviklinger senere i processen.

Udmøntningen af brandingstrategien skal dog også systematiseres og resultaterne dokumenteres undervejs i processen. I nogle virksomheder vil der være behov for at udvikle et nyt styringssystem, der sikrer ledelse af og løbende opfølgning på strategien. I andre virksomheder vil der allerede eksistere styringssystemer, som fx balanced scorecard, der vil være brugbar i denne forbindelse. Der er absolut ingen grund til at opfinde nye systemer, hvis virksomheden allerede anvender en metode, der fungerer og er forankret i organisationen på alle niveauer.

Det afgørende for et styringssystem er, at det skaber overblik over mål, indsats, resultater og måling, så strategier og planer kan justeres, så enhver leder og medarbejder kan overskue sin rolle og værdiskabelse, og så strategiudmøntningen kan evalueres og justeres undervejs. Nøgleord er desuden smidighed og fleksibilitet, da strategier og handleplaner typisk vil være under pres for forandring både indefra og udefra. Et styringssystem skal derfor kunne holde til, at der i løbet af et år kan ske organisationsændringer, at der træffes nye ledelsesmæssige beslutninger, og at konkurrenter og marked opfører sig på overraskende nye måder.

4. Måling af brandværdi

Hvad er vores brand værd? Hvor meget skal vi investere i brandet? Hvad får vi igen? Og hvor hurtigt? De spørgsmål vil topledelsen i mange virksomheder gerne have svar på. Hidtil har marketing- og kommunikationsfolk svaret med målinger af ændringer i holdninger hos interessenter samt kundefærd. Men brandværdi kan i dag også måles i finansielle termer, så sammenhæ-

De kritiske processer skal kortlægges

Topledelsen kræver værdi

gen mellem virksomhedens økonomiske resultater og brandet som værdiskaber bliver gennemskuelig og mulig at styre efter.

En måling af brandværdien er især værdifuld som redskab til:

Strategisk styring

Ledelsen har især brug for at vide, hvor meget virksomhedens corporate brand bidrager til den samlede vækst og indtjening – alt andet lige. Ledelsen har brug for viden om værdien af virksomhedens kunde-brand, medarbejder-brand, investor-brand og stakeholder-brand for at kunne prioritere interne og eksterne marketing- og kommunikationstiltag over for hver enkelt interessentgruppe. Har virksomheden eksempelvis et dårligt omdømme blandt højtuddannede og samtidig et stort behov for at tiltrække denne gruppe, så trækker det brandværdien i en uheldig retning – og demonstrerer et umiddelbart behov for at ændre brandstrategi på dette område.

En specificering af brandværdien i forhold til forskellige produkter (brands), markeder og interessentgrupper giver med andre ord ledelsen et værktøj, der synliggør forbedringspotentialer i den eksisterende forretningsstrategi.

Rapportering til kapitalmarkedet

Det traditionelle regnskab er under forandring i disse år og mødes bl.a. med investorenes krav om en bedre synliggørelse af virksomhedens eksisterende og fremtidige værdiskabere. Udviklingen af viden- og triple bottom line-baserede regnskaber er et skridt i denne retning. De færreste virksomheder – herunder globale (produkt)brand-styrede koncerner – formår dog at prissætte værdien af virksomhedens corporate brand, og endnu er den noget slørede regnskabspost "goodwill" derfor stadig det tal, investorer og analytikere må forholde sig til, når de skal vurdere virksomhedens brandværdi. En mere præcis beregning af brandværdien - herunder fremtidige styrker og risici - i forhold til produkter, markeder, kunder og øvrige interessenter vil øge informationsværdien i virksomhedens regnskaber og løbende rapportering til kapitalmarkedet.

Som det gælder for øvrige regnskabsdata, må virksomheden holde to forhold op mod hinanden:

1. I hvor høj grad er beregningen af brandværdi med til at synliggøre skjulte værdier og dermed forbedre grundlaget for markedets vurdering af virksomhedens samlede værdi?
2. Får konkurrenter indsigt i produkt- og markedsdata, som den eksisterende rapportering ikke indeholder, og som kan give uforholdsmæssig meget brugbar viden om brandet?

Vurderingen vil sjældent bekræfte sidstnævnte, da virksomheder i stærk konkurrence ofte i forvejen foretager meget nøje analyser af alle tænkelige konkurrenceforhold. Samtidig har øget åbenhed og information om brandforhold en positiv effekt på såvel kapitalmarkedets vurdering af virksomhedens værdi som på øvrige interessenters vurdering af dens troværdighed og omdømme.

Evaluerings af købs- og salgspris

Den hyppigst forekommende vurdering af virksomhedens brandværdi finder sted i forbindelse med fusioner og køb af virksomheder. For den virksomhed, der er sat til salg, er det essentielt at kunne dokumentere den eksisterende brandværdi for at få en så høj pris som muligt. For den virksomhed, der vil

købe, er det især vigtigt at vurdere det fusionerede/opkøbte brands værdi i fremtiden: Hvilke synergieffekter kan forventes for virksomhedens corporate brand og for de enkelte produkter og markeder? Hvilke produkter og produktnavne bør udgå eller remarkedsføres? Hvor stærkt vil den nye brandposition være i forhold til konkurrenter?

Først og fremmest er køber-virksomhedens topledelse meget interesseret i svar på disse spørgsmål for at kunne foretage rationelle brandstrategiske beslutninger. Samtidig er ledelsens forventede beslutninger afgørende for investorernes vurdering af virksomhedens fremtidige indtjeningspotentialer.

Værdien af et corporate brand

De eksisterende målemetoder har primært fokus på produkt-brandet og ekskluderer den bredere forståelse af et corporate brand, der også inkluderer medarbejdere, investorer og andre stakeholders.

Der er derfor behov for en mere helhedsorienteret model til måling af værdien af corporate brand. Her foreslås en analyse, der belyser følgende forhold:

Brand styrker

Her opgøres virksomhedens konkurrencemæssige brand-fordele. Disse består først og fremmest af produkternes nuværende omsætning og indtjeningsmargener, af patenter, licenser og rettigheder, samt af evnen til at udnytte markedsførings-, salgs- og distributionskanaler. Men brandets styrker er ikke kun et nutidsbillede af produkternes markedspositioner. Brandværdi skabes også af virksomhedens evne til at innovere, til at tiltrække de bedste medarbejdere, til at skabe forretningsstrategiske partnerskaber, til at øge omdømme og troværdighed via kommunikation og markedsføring samt til at skabe værdi for investorerne. Der er med andre ord en lang række faktorer, som er med til at skabe konkurrencemæssige fordele for virksomhedens samlede corporate brand.

Brand svagheder

Det er vigtigt, at virksomheden også formår at udpege dens brand svagheder. Her gælder de samme fokusområder som for brand styrker, hvor virksomheden må vurdere, om svaghederne skal lede til at øge prioriteringen af ressourcer på området, eller om håndklædet skal kastes i ringen for bestemte produkter, særlige udviklingsprogrammer for medarbejdere, kommunikation med investorer etc. I brandpositioneringen ligger også en fordring om at fokusere på de områder, hvor virksomheden er eller kan blive den bedste, og om et fravalg på områder, hvor det er for omkostningstungt at løfte brandet fra en sekundær placering.

Kritiske relationer

Virksomhedens ledelse og medarbejdere indgår som nævnt dagligt i en lang række relationer med sine interessenter. Alle relationer og interessenter er ikke lige vigtige. Derimod skal to forhold afdækkes:

1. I hvor høj grad virksomhedens handlinger og beslutninger påvirker en bestemt interessentgruppe.
2. I hvor høj grad en bestemt interessentgruppe kan påvirke virksomheden (fx gennem indflydelse på politiske beslutningsprocesser eller ved at ændre offentlighedens holdning til virksomhed via mediedækning).

Når et af disse forhold er til stede, må virksomheden afgøre, om den har styr på denne relation, og hvilken værdi det i så givet fald har for virksomhedens værdiskabelse. Dermed kan virksomheden frasortere organisationer eller personer, som den enten ikke selv påvirker, eller som ikke har nogen væsentlig betydning for virksomhedens corporate brand.

Brandrisici

Den sidste del af målingen fokuserer på brandrisici. Det er først og fremmest ændret adfærd og holdninger hos virksomhedens interessenter, som udgør en latent risiko for brandets værdi. Derfor bør virksomheden med jævne mellemrum foretage en interessentanalyse, der giver virksomheden et overblik over, hvor de største strategiske brandrisici ligger. Ud over disse risici skal der ses nærmere på de bagvedliggende processer og faktorer, der kan påvirke kommunikationen og brandet. Således skal en række finansielle, driftsmæssige, juridiske, ledelsesmæssige, teknologiske og markeds-mæssige risici analyseres.

Svært at sætte tal på

Den samlede værdi af analysen kan sammenlignes med konkurrenter, så virksomheden får et klart billede af relevante indsatsområder. Derudover vil analysen af brandværdien for de enkelte interessent-brands give virksomheden et værktøj til at forbedre strategien for og kommunikationen med de enkelte interessentgrupper. Virksomheden får en måling af, om den rent faktisk formår at efterleve dens strategiske prioriteringer af interessent-kommunikation i praksis.

Det siger sig selv, at det er en ret kompliceret proces at sætte tal på værdien af de henholdsvis positive og negative brandkarakteristika. Det er en af årsagerne til, at mange af de eksisterende målinger først og fremmest tager udgangspunkt i meget håndterbare produkter/brands. Her kan der sættes tal på investeringer i produktet, omsætning og indtjening på segmenter i forhold til generiske produkter samt beregnes en discount på baggrund af eksisterende risici.

Sværere bliver det, når der skal beregnes en brandværdi for virksomhedens corporate brand, hvor hele produktporteføljen inkl. services indgår, samt medarbejder-brandet, investor-brandet og stakeholder-brandet. Her må det først og fremmest vurderes, hvor stor betydning hvert brand-område har for den enkelte virksomhed samt derefter hvilke virksomheder, der konkurrerer om at positionere brandet over for de enkelte interessentgrupper.

Hvor kompliceret og omfangsrig målingen af brandværdi end kan være, så er der ingen tvivl om, at mange virksomheder kan få stort udbytte af at tage hul på opgaven. Brandværdi-målinger giver virksomhedens topledelse langt bedre muligheder for at følge, hvordan investeringerne i de enkelte brand-områder tilfører værdi til marketing- og salgsprocessen (via konsistent og præcis viden om kundebehov), til innovationsprocessen (via tilfredse, kreative medarbejdere), til arbejdet for at skabe langsigtede investor-relationer (via åben og troværdig investor-kommunikation) samt til omdømmestyringen (via udviklingen af bæredygtige stakeholder-relationer).

5. I gang med corporate branding

Det er svært at forestille sig en virksomhed, som ikke kan drage nytte af at arbejde med en eller flere faser i en corporate branding proces. Corporate branding styrker relationerne til virksomhedens vigtigste interessenter, understøtter virksomhedens forretningsprocesser og skaber en unik position for virksomhedens corporate brand på udvalgte markeder. Det gælder både, når der er tale om et jysk el-installatør-firma med 14 medarbejdere eller et københavnsk bryggeri med over 25.000 medarbejdere, om virksomheden producerer mælk eller medicin, og hvad enten der er tale om en global eller lokalt orienteret virksomhed.

Faktisk er det lettere at argumentere for de problemer, virksomheder vil komme ud i, hvis de ikke tager vare på deres corporate brand. Når en virksomhed ikke *lever sit brand*, er der fare for, at en anden virksomhed vil udnytte en ellers oplagt brandposition og gøre det svært for førstnævnte at skabe en ny identitet, med nye relationer og en ny brandposition.

Positionen skal erobres

Den strategiske beslutning

Virksomheder må dog tilrettelægge branding-arbejdet meget forskelligt. Behovet for corporate branding er ikke ens fra virksomhed til virksomhed, men afhænger bl.a. af virksomhedens størrelse, branche, marked og regulering. Disse faktorer skal derudover sammenholdes med, hvor godt ledelse og medarbejdere anvender virksomhedens værdigrundlag og identitet, og hvad kunder, investorer, partnere og lign. forstår, tænker og føler om virksomhedens brand. Derudover skal virksomheden foretage en strategisk afvejning af, hvordan den ønsker at anvende ressourcer på de forskellige typer af interessent-brands.

I det følgende beskrives en række af de forhold, virksomheden skal overveje, før den beslutter at gå i gang med en corporate branding proces – eller lader være. Ofte er virksomhedens størrelse, branche, marked, relationer og ejerforhold nemlig primære argumenter i denne beslutning. Argumenter som ”jamen, vi er kun 8 medarbejdere, som handler med hjemmemarkedet, så vi har ikke behov for corporate branding” eller ”vi er jo en global virksomhed med 15.000 medarbejdere i 45 lande, og vi har en bred kreds af institutionelle og mindre aktionærer, så selvfølgelig skal vi brande os” er ikke usædvanlige. Imidlertid er den form for argumentation ofte mere intuitiv og bekvem end egentligt dækkende for den strategiske overvejelse af branding-behovet, der indeholder mange andre faktorer:

Størrelse

Virksomhedens størrelse spiller naturligvis en væsentlig rolle for corporate branding-behovet. I helt små virksomheder fungerer værdigrundlaget i reglen som en implicit og intuitiv del af virksomhedens identitet og selvforståelse, kortsigtet markedsføringstaktik hersker på bekostning af langsigtet branding-strategi og der er sjældent behov for de store analyser af kunder og andre interessenter, som typisk er få og i tæt kontakt med virksomheden.

Det er nok ikke helt forkert at sige, at jo mindre virksomheden er, desto mere vil den fokusere på de elementer i corporate branding processen, som er lette at operationalisere og rette mod virksomhedens kunder. Imidlertid kan det være en fordel også at vende blikket mod andre interessenter og i

virksomheden at blive enige om, hvad det er for nogle kerneværdier, der styrer ledelsens og medarbejdernes handlinger samt hvad det for nogle kortsigtede og langsigtede mål, der styres efter. Mindre virksomheder får et langt bedre udgangspunkt for at vokse, når medarbejderne både kender udgangspunktet, målet og mulige veje til at nå det.

Corporate branding-behovet er ikke givet i større virksomheder. I hvert fald viser praksis, at værdier, vision og mission ofte er reduceret til en profil-brochure uden forankring i den enkelte medarbejders hverdag. Men især de masseproducerende virksomheder med mange kunder og mange kontaktflader har behov for at anvende branding som middel til at skabe tilfredse og loyale kunder. De har behov for at anvende branding som et instrument til rekruttering af nye medarbejdere. De må give ejerne/aktionærerne viden om virksomhedens brandværdi. Og da store virksomheder ofte har mange kritiske processer og relationer, kan de ikke se bort fra at anvende stakeholder-branding.

Branche

Det er faktisk svært at pege på en branche, der ikke har behov for corporate branding. Ingen brancher eller virksomheder lever i *lukkede systemer* uden kontakt til interessenter, der vil forstå og vurdere dens beslutninger og handlinger og på den måde bidrage til udviklingen af virksomhedens corporate brand. Tager man igen udgangspunkt i, om virksomheden har mange kritiske relationer, vil man også få problemer med at finde brancher, der ikke har oplevet væsentlige problemer eller kriser i de senere år.

Hyppigheden af kriser - og risikoen for at de opstår - er dog forskellig fra branche til branche. Generelt har fremtidens industrier som uddannelse og vedvarende energi mindst risiko for kritik, og mens ekstreme og kontroversielle brancher som tobaks- og våbenindustri har størst risiko. Man kan også sige, at det især er brancher, der er regulerede via jura eller organisationers pres, har behov for at styrke deres corporate brand og omdømme. Det vil ikke blot være brancher, som anses for kontroversielle eller ekstreme. Også virksomheder inden for fx medicin, bioteknologi, byggeri, fødevarer, finans, detailhandel og telekommunikation vil kunne se en fordel i at styrke deres brand.

Marked

Virksomheder, der opererer på meget konkurrenceprægede markeder, har i særlig grad behov for at anvende corporate branding til at skabe en unik position. Kunde-branding kan fx være med til at retfærdiggøre en højere pris for produkter, der alt andet lige matches af konkurrenter. Derudover kan branding være med til at definere en øget servicering af kunder/brugere, som dermed vil opleve, at valget af denne virksomheds produkter tilfører en merværdi.

Markeder skal imidlertid ikke kun defineres i forhold til kunder og forbrugere. Der findes også kapitalmarkeder, jobmarkeder og "markeder" for dannelse af en stærk opinion blandt kritiske stakeholders (fx internet og aviser). Markeder som tilmed er præget af konkurrence på samme måde som markeder for varer og tjenesteydelser er det.

Globalisering

Virksomheder, der har mange datterselskaber eller salgsgenturer i udlandet, får stillet nogle særlige udfordringer til deres brand. Brandet skal være holdbart og give kunderne samme positive oplevelse fra marked til marked.

For globale virksomheder gælder det også, at et stærkt corporate brand kan styrke mulighederne for en succesrig introduktion af produkt-brands, da kunder/brugere allerede har en positiv præference.

Hjemmemarkedsorienterede virksomheder kan også have behov for at styrke deres corporate brand. Ofte dog af andre grunde end et behov for at styrke relationen til kunder og forbrugere. Fx kan man forestille sig, at DSB vil styrke sit corporate brand for at styrke relationerne med myndigheder, organisationer og pressen – og for en gang i fremtiden at stå stærkt i investorers bevidsthed ved en børsnotering. Og man kan forestille sig noget lignende for olie- og naturgasselskabet DONG Energy, der samtidig har et behov for styrke sin position i forhold til et liberaliseret marked og for at stå stærkt ved mulige kommende opkøb af energivirksomheder.

Relationer

Det har været et gennemgående tema i denne bog, at mange kritiske relationer er lig et stort behov for corporate branding og for et stærkt corporate brand. Når virksomheden er i daglig dialog med såvel kunder som ejere, myndigheder, organisationer og presse, kan det være en fordel at have et corporate brand, et sæt værdier og en corporate story, som gennemsyrrer al ekstern kommunikation.

Derudover er det vigtigt at se nærmere på de typer af kritiske processer og relationer, virksomheder opererer med. For en virksomhed som den danske ingrediensvirksomhed Danisco er det ikke kun antallet af relationer mellem virksomheden og dens omverden, der skal indgå i vurderingen af et brandingbehov, men også det forhold, at den genmodificerer og er en potentiel forurener, er væsentlig.

Ejerforhold

Virksomhedens ejerforhold har primært betydning for typen og niveauet af investor-branding. Når virksomheden er børsnoteret, er investorer, analytikere og pressen de primære mål for investor-branding. Men er selskabet et ikke-noteret aktieselskab, et familie- eller fondsejet selskab, en offentlig virksomhed, et anpartsselskab, et andelsselskab eller et interessentselskab, så er behovet for investor-branding mindre.

Det betyder til gengæld ikke, at øvrige former for interessent-branding er unødvendige. Offentlige virksomheder har et stort behov for at anvende corporate branding til at legitimere deres rolle i forhold til borgere, organisationer, folketing og regering, og familieejede virksomheder (fx Lego, Danfoss og Aller) eller andelsselskaber (fx Arla, Coop og Danish Crown) kan have behov for såvel kunde-, medarbejder- og stakeholder-branding.

10 gode råd om branding

Der findes ingen mirakelkure for udviklingen af et stærkt corporate brand. Men nedenstående råd kan bruges som et tjek af, om virksomheden og dens ledelse er på rette vej i brandudviklingen:

Råd nr. 1: Brandet skal have rod i virkeligheden.

Mange virksomheder kommer med fantastiske brandløfter til kunder og forbrugere. Men hvis du siger, at virksomheden eller produktet er "det miljørigtige valg" eller "det billige alternativ", så må du også vise, at det er rigtigt i alle forhold. Løftet skal følges af et bevis for, at du kan leve op til de flotte ord i din branding.

Råd nr. 2: Brandet skal være en integreret del af forretningsstrategien.

Branding er ikke en smart måde at markedsføre sig på. Det skal hænge sammen med den vision, virksomheden har formuleret, og de mål som den ønsker at forfølge. Når branding bliver en integreret del af den måde, virksomhedens ledelse og medarbejdere tænker og arbejder på i det daglige, taler man om at "leve brandet".

Råd nr. 3: Kend dine interessenter – rigtig godt.

Ingen mennesker er ens. Det gælder også for virksomheders interessenter. Så hvis du tror, du kan ramme alle interessenter, fra kunder og forbrugere til investorer og jobsøgere, med et samlet, ensrettet budskab, så tager du i reglen helt fejl. Sæt dig i stedet ind i, hvad der virkelig skaber værdi for dine interessenter - og i hvor høj grad de overhovedet ønsker at være involveret i dit brand.

Råd nr. 4: Lyt mere end du taler.

De klogeste virksomheder forstår at lytte til sine interessents behov – og agerer i forhold til det. Det gælder ikke om at fortælle interessenterne, hvad du tror, de vil have. Find i stedet ud af, hvordan du kan gøre en forskel for dem, og inddrag dem i en reel dialog om, hvordan dine produkter og services kan blive endnu mere interessante for dem.

Råd 5: Deltag i interessenternes netværk.

Du og din virksomhed er sjældent centrum for den service, sag eller holdning, som interessenterne har sympati for. Interessenterne er ofte mere involverede i netværk med egne fag- eller interesse-fæller og er sjældent motiveret til at indgå i koncernskabte netværk og fora. Vil du høres og have indflydelse må deltage i interessenternes netværk – med ydmyghed og reelle hensigter.

Råd nr. 6: Gør en forskel i kommunikationen.

Dit brand og din brandkommunikation skal være særegen, anderledes og innovativ. Ellers vil du ikke blive hørt, og dit budskab vil ikke få den ønskede effekt. Men hold dig fra smarte buzz words og tomme løfter. Din brand kommunikation skal være oprigtig og autentisk.

Råd nr. 7: Skab brandambassadører.

En ting er, når du selv siger, du er for fed. Noget andet, hvis andre gør det – af egen fri vilje. Brandambassadører kan med langt større troværdighed og rækkevidde fortælle historien om, hvorfor netop din virksomhed eller produkt er at foretrække frem for andre. For at få ambassadører skal du gennem reel kvalitet og værdi have bevist, at dit brand er det mest attraktive valg.

Råd nr. 8: Integrér kanaler og medier.

Vil du have effekt af din branding, skal du tænke og kommunikere på tværs af kanaler og medier, og du skal være til stede dér, hvor dine interessenter er. Det betyder i reglen, at det ikke er virksomhedens egne kanaler, der er stærkest, men at du må møde interessenterne i de fora – online som offline – som de befinder sig i. Massemarkedsføringen er død, netværkskommunikation er in.

Råd nr. 9: Start processen indefra.

Medarbejdere er trætte af brandingprocesser og flotte marketingindsatser, der aldrig fører til reelle ændringer eller øget indtjening. Skal branding have værdi skal den skabe reelle nye, forbedrede måder at servicere kunder på, skabe øget kvalitet i produkterne eller lignende. Og brandingprocessen skal defineres og skabes af medarbejderne selv. For det er dem, der skal kommunikere og leve brandet i det daglige.

Råd nr. 10: Følg op på indsatsen.

Branding er en proces, der skal justeres og ændres, så den hele tiden er i overensstemmelse med den omverden og de interessenter, som definerer og medudvikler brandet. Derfor skal du med mellemrum tage pulsen på dine kunders, investors, jobsøgers og naboers holdning til udvalgte brandparametre.

Om forfatteren

Lars Sandstrøm er chefrådgiver hos Bysted A/S, er uddannet cand. scient. soc. i public relations fra RUC (1992), og rådgiver virksomheder i udvikling af corporate branding, netværkskommunikation og relationsstrategier. Lars har skrevet to bøger om branding, som er udkommet på Samfundslitteratur, og bliver ofte anvendt som underviser og foredragsholder.