

## Road map for relationsbranding: **7 ruter mod et meningsfuldt brand**

Af direktør, rådgiver og ekstern lektor Lars Sandstrøm, Corporate Relations

Branding har udviklet sig hastigt gennem de seneste 20-25 år, i både teori og praksis. Fra i udbredt grad at fokusere på produktens unikke identitet og markedsføring, over et massivt fokus på systemer og strategier til at udvikle corporate brands, til i dag at handle om, hvordan brands *samudvikles* gennem værdiskabende relationer. Man taler i stigende grad om, at brands udvikles gennem interaktion og involvering i øjenhøjde med interessenterne, og at brands skal give mening i et større samfundsmæssigt perspektiv. Det aktuelle syn på brands kræver nye værktøjer og metoder; et *branding road map*.

Corporate Branding i den traditionelle *one-size-fits-all* model er på retur. Kunder og forbrugere vil have mening, substans og ægthed i produkter og services, og som medarbejder lægger vi vægt på, at vores arbejdsliv og de produkter, vi skaber og sælger, har en høj kvalitet og brugsværdi. Vi realiserer os selv gennem vores arbejde og fritid, og i begge sfærer forventer vi en virksomhed, der møder os i øjenhøjde, med reelt skræddersyet indhold og mening. Dermed er den traditionelle massemarkedsføring og branding med "en stemme" på retur og en mere relationel og netværksorienteret tilgang, *relationsbranding*, bliver relevant.

For mange virksomheder er relationsbranding et veritabelt paradigmeskifte, der kræver tilvænning, nye kommunikationsformer og nye metoder. Relationsbranding fordrer først og fremmest, at virksomheden inviterer interessenter til dialog, netværk og samudvikling. Virksomheden skal udvikle sig i takt med interessenter og omverdenen. Det kræver nye organisations- og ledelsesformer, og det kræver at virksomheden formår at ændre og transformere processer og produkter i takt med omverdenens forandringer og interessenternes øgede og diversificerede ønsker og krav til virksomheden. Interessenterne skal være aktive medspillere på deres præmisser og ikke opfattes som genstridige modspillere sådan som traditionel markedsføring har foreskrevet det.

Relationsbranding er i høj grad et kommunikationsstrategisk projekt, og i mange organisationer vil det da også være en kommunikationsdirektør og -afdeling, der sætter sig for bordenden for udviklingen af en effektiv og værdiskabende brandingstrategi. For selv om mange virksomheder oplever, at evige forandringer gør langsigtet strategisk tænkning kompliceret, så giver en velovervejet og forankret strategi for relationsbranding også et stærkt fundament for i dagligdagen at kunne træffe meningsfulde beslutninger - og for at kunne kommunikere og udvikle et meningsfuldt relationsbrand med udgangspunkt i fælles viden og mål.

### **Start: fundamentet**

Før virksomheden kaster sig ud i at udvikle brandingstrategi er det essentielt, at fundamentet er på plads. Fundamentet kan tage mange former, og være mere eller mindre artikuleret i organisationen.

En væsentlig del af fundamentet er forretningsmodellen, som for nogle virksomheder er mejslet i sten og fremstår som hele ideen med at drive virksomhed, mens den

for andre virksomheder er udvasket med tiden, og kræver nytænkning og reformulering for at fremstå relevant og levende i en aktuel kontekst.

En anden del af fundamentet er forretningsstrategien, der i nogle virksomheder udvikles som 5-års planer, mens de i andre er på topledelsens agenda mindst en gang om året. Forretningsstrategien giver nogle klare pejlemærker for, hvor ledelsen har sit fokus, og fungerer på den måde som et direkte input til brandingstrategien.

Endelig har mange virksomheder en vision, der definerer virksomhedens ambitioner og drømme, en mission, der beskriver virksomhedens forretning og arbejdsfelt, og et værdisæt, som definerer de værdier, der skal kendetegne virksomheden.

Fundamentet er væsentligt for virksomhedsledelsens fælles forståelse af, hvor virksomheden er og hvor den skal hen. Det er bestyrelsens og direktionens kontrakt med hinanden om, hvilken retning virksomheden skal bevæge sig, og det er en konstant reminder om, hvor virksomheden kommer fra; hvilket *purpose* den agerer ud fra og hvilken *autenticitet* virksomheden skal efterleve.

Selv det stærkeste fundament kan dog have gavn af at blive gennemlyst og efterprøvet. Omverdenen forandrer sig, nye digitale forretningsmodeller skyder op, kunder og forbrugere er kritiske, og markeder angribes fra nye fronter. Virksomheders ledelse og medarbejdere er derfor nødt til jævnlige at afprøve, diskutere og evaluere fundamentets bærende piller for at sikre sig, at den er foran eller blot i trit med omverdenens krav og udvikling.

### **Rute 1: indsigt**

Når det stærke fundament er sikret, er det første trin i udviklingen af en strategi for relationsbranding at opnå en reel og brugbar indsigt i virksomhedens brandudfordringer, omdømme samt evne til at kommunikere, skabe relationer og styrke brand. Det handler om at få indsigt i den aktuelle brandstyrke i sammenligning med konkurrenter, og om at evaluere, hvorvidt virksomhedens samlede kommunikations- og brandingprocesser er effektive, meningsfulde og værdiskabende.

Der findes talrige metoder til at analysere og måle værdien og styrken af brands og til at evaluere effektivitet og resultater af brandkommunikation. Mange af de konventionelle analyser er imidlertid meget begrænsede i fokus, målgruppe og målniveau og vil ofte blot bekræfte analytikerens hypoteser. Det kan derfor anbefales, at en analyse kommer rundt om alle væsentlige interessenter, at der både måles på opmærksomhed, interesse, holdninger og handlinger, og at metoder mixes, så analytikeren både har kvantitative og kvalitative data til rådighed.

Den samlede analyse - en *360 graders interessant- og brandanalyse* - kan fx bestå af følgende dele:

Profil og identitet – et ekspertbaseret audit af virksomhedens skriftlige og visuelle kommunikation. Denne analyse gennemføres som desk research og observation, og inkluderer et audit af bygninger, beklædning, medier og materialer, der via æstetiske og retoriske virkemidler udtrykker virksomhedens profil og identitet. De specifikke analyseobjekter kan være alt fra receptioner og møderum, over profilbrochurer, årsrapporter og salgsbrochurer, til kommunikation på digitale medier. Alle objekter, der udtrykker virksomhedens profil og identitet; dens historie, ståsted, fortælling og vision.

Kultur og leveregler – et kulturstudie, hvor analytikeren via deltagerobservation søger at forstå lederes og medarbejderes livsverden og de implicite spilleregler, der ligger til grund for at handle, beslutte og kommunikere, som de gør. Deltagerobservationen kan med fordel krydres med interviews med ledere og medarbejdere på forskellige niveauer, med forskellige funktioner og med forskellig anciennitet. Interviewene skal bl.a. afdække i hvor høj grad den udtrykte profil og identitet giver mening, og hvordan den formidles i hverdagsituationer – internt og eksternt.

Image og omdømme – en kvantitativ og kvalitativ interessentanalyse med fokus på at måle styrken af forskellige omdømmeparametre. Denne analyse måler virksomhedens brandstyrke på parametre som fx 1) vision og ledelse, 2) produkter og services, 3) medarbejderforhold, 4) innovation, 5) samfundsansvar og 6) performance (svarende til de parametre, som anvendes i Reputation Institutes omdømme-målinger). I analysen kan der sammenlignes med en udvalgt peer group, branchen og med best practice.

Den samlede analyse giver et klart billede af virksomhedens styrker og svagheder, og af evt. gaps mellem de tre analysedele. Med denne viden kan den beslutte, hvordan den ønsker at forbedre svage punkter eller udbygge eksisterende brandstyrker. Det er i høj grad det en effektiv brandingstrategi og -eksekvering skal sikre.

## **Rute 2: mål og succeskriterier**

Med den indledede indsigt i identitet, kultur og omdømme/brandstyrke har organisationen et værdifuldt indspark til arbejdet med at formulere mål og succeskriterier. Målene skal pege på indsatser, der skaber ny værdi og bidrager direkte til at styrke organisationens brand. Det gælder om at se bort fra *plejer*, og med friske øjne vurdere, hvad der skal til for at rykke organisation, kommunikation og brand i den ønskede retning.

Det er helt afgørende, at mål og succeskriterier formuleres så målbare som muligt, så det er muligt at følge op og kunne evaluere, om udviklings- og kommunikationsprocesser er optimale i forhold til den langsigtede opfyldelse af brandvisionen. Her kan specifikke succeskriterier eller performance-indikatorer (KPI'er) være brugbare. Alternativt kan den såkaldte SMART model være et relevant værktøj til at formulere mål (med indbyggede succeskriterier).

SMART modellen foreskriver, at mål skal være:

- Specifikke. Så alle er klar over, hvad der refereres til, og hvad målet vedrører.
- Målbare. Målet skal formuleres i målbare termer, så der let kan følges op.
- Aktionsorienterede. Målet skal pege på specifikke aktiviteter, der skal gennemføres.
- Realistiske. Målet skal være realistisk, dvs. målet skal være inden for rækkevidde.
- Tidsbestemte. Det skal være klart, hvor lang tid man ønsker at arbejde på at nå dette mål.

Det er vigtigt, at mål og succeskriterier ikke bliver et så stramt styringsredskab, at de vil virke som en spændetrøje for ideudvikling, innovation og forandring. Mål skal definere retning og prioritering, og skal guide ledere og medarbejdere i udviklingen af specifikke planer og i de daglige valg og samtaler. Effektiv branding fordrer, at ledere og medarbejdere kan handle og kommunikere frit, intuitivt og i realtid, uden at være for bundet af snævre mål og incitamenter.

### **Rute 3: interessenter og målgrupper**

Den første opgave i dette trin handler om at kortlægge organisationens interessenter; altså den samlede mængde af mennesker og organisationer, der påvirker og har indflydelse på organisationens virke, performance og succes, samt de mennesker og organisationer hvis handlinger og holdninger, organisationen påvirker og har indflydelse på.

Det er naturligvis ikke alle interessenter, der er lige væsentlige, og en kortlægning kan inkludere en omfattende kvantitativ og kvalitativ analyse af magt, roller, position, holdninger, netværk og relationer. En analyse, som også er brugbar i forhold til public affairs og issues management.

En anden del af interessentkortlægningen kan med fordel have fokus på at definere potentielle ambassadører for brandet. Det kan være partnere, store kunder, organisationer, foreninger, politikere, journalister eller andre, der har eller kan få en naturlig rolle som *fortællere* af en autentisk brandhistorie.

Interessenter og målgrupper er ikke nødvendigvis de samme. Hvor interessentkortlægningen giver et samlet billede af organisationens interessentkreds, så skal fastlæggelsen af målgrupper ske som svar på, hvilke organisationer, grupper og personer - internt som eksternt - det er relevant at målrette brandrelationerne og -kommunikationen mod for at opfylde målene.

Målgrupper formuleret som navne (fx DI og LO) eller begreber (fx brancheorganisationer) kan imidlertid være svære at forholde sig til som brandkommunikatør. Derfor udvikler mange virksomheder mere beskrivende *personas* (målgruppearketyper), der inkluderer målgruppens typiske baggrund, arbejde, uddannelse og livstil samt dennes typiske kendskab til organisation, brug af kanaler/medier og præferencer for relationer og kommunikation.

Derudover kan suppleres med branduniverser, der definerer de værdier, billeder og kommunikationsformer som målgruppen typisk vil forvente - eller ønske at finde - hos virksomheden. En servicevirksomhed kan fx definere et brandunivers kendetegnet af proaktiv, imødekommende og transparent kommunikation, fordi de primære målgrupper (fx kunder, medlemmer eller borgere) netop kan identificere sig med en organisation, der møder dem i øjenhøjde, på deres præmisser.

Branduniverser giver desuden både ledere, kommunikatører, marketingfolk, designere og udviklere et langt bedre fundament for at udvikle relevant og værdiskabende kommunikation end et navn eller begreb vil kunne give.

### **Rute 4: position, fortælling og identitet**

En væsentlig del af arbejdet med at udvikle et brand handler om at fastlægge brandets værdiposition. Denne position skal både defineres aktuelt (hvad er vi kendt for blandt vores interessenter og målgrupper i dag?) og den skal defineres som en proces med en fastlagt udviklingsperiode (hvad ønsker vi at være kendt for i fremtiden?). Arbejdet med værdipositionen kan dermed såvel fokusere på at "forsvare" en given position, som den kan handle om at "angribe" brandkommunikationen på nye måder for at lukke et *værdigap* eller for at udvikle en helt ny værdiposition, der modsvarer virksomhedens og omverdenens forandringer.

I arbejdet med værdipositionen er det relevant at diskutere, hvilke værdier, der skal kendetegne organisationen, dens medarbejdere og relationerne til interessenterne.

Det væsentligste er dog ikke at kunne finde nogle værdier, der lyder og ser godt ud. Snarere bør et arbejde med at formulere værdipositionen centrere sig om organisationens møde med interessenterne; hvad gør virksomheden unik og hvordan forbliver den det; er det den gode service, produkternes kvalitet og funktion, er det den høje grad af innovation og nytænkning, virksomhedens rolle i samfundet, evnen til at tjene penge eller noget helt sjette? Og hvordan udvikles og kommunikeres et brand, der støtter op om virksomhedens udviklingspotentiale?

Når værdipositionen er fastlagt, kan der arbejdes mere taktisk med *den samlede fortælling*, som kan inkludere et løfte, en kernefortælling, samt temaer og budskaber. Alle elementer, der kan give positionen indhold, liv og relevans, både internt og eksternt.

Nogle virksomheder vælger en meget corporate og topstyret tilgang til udvikling af fortællingen. Inden for relationsbranding giver det dog mere mening at lade fortællingen være en åben og dynamisk proces, der involverer virksomhedens interessenter. Det betyder ikke, at processen med at udvikle fortælling skal ske uden mål og styring. Derimod har virksomheden serveretten og må invitere interessenter til at deltage i denne samudvikling, inddragelse og dialog. Om det så sker via fokusgrupper, crowdsourcing, debat på sociale medier, netværksgrupper eller høringer afhænger af mål og type af virksomhed og brand.

Afklaringen af position og fortælling giver et velfunderet grundlag for at kunne udvikle identitet. I klassisk branding har udviklingen af den visuelle og sproglige identitet spillet en central rolle. Her har det i høj grad handlet om at skabe en stringent og styret identitet, formidlet gennem en konsistent visuel designlinje og en fortælling fortalt med én stemme på tværs af kanaler og interessentgrupper.

Inden for relationsbranding er identiteten en mere dynamisk og emergent størrelse, der tilpasser sig situation og relationsform. Virksomhedens identitet kan dermed ikke sættes på formel, men påvirkes både af interne faktorer som kultur og ledelse som af eksterne faktorer som kundeoplevelser og øvrige interessenters fortællinger om virksomheden. Identiteten udvikler sig dermed ukontrolleret og uforudsigeligt i denne smeltedigel af artefakter, interaktioner og meningsudvekslinger.

Det gør ikke virksomhedens strategiske identitetsudvikling omsonst. Blot bør det erkendes, at virksomhedsledelsens stemme (og brug af visuelle virkemidler) kun er en blandt mange andre stemmer, der hver især leverer skæve mosaikker til den samlede identitet.

I praksis kommer denne erkendelse til udtryk ved, at virksomheder i stigende grad udvikler *åbne brands* og identiteter med færre regler, politikker og begrænsninger i udtryk og arkitektur. Åbne brands giver partnere, kunder, forbrugere, borgere eller medlemmer større muligheder for at påvirke virksomhedens udvikling, handlinger og kommunikation – og i sidste ende den identitet, der kendetegner virksomheden.

Åben branding tilgangen er bl.a. adopteret af en række kommuner (fx København, Aarhus, Frederiksberg og Ringsted), som har udviklet brandidentiteter, der kan tilpasses og versioneres af de partnere, organisationer, institutioner og borgere, som ønsker at bidrage med deres eget bud på kommunens fortælling og identitet.

Det betyder ikke, at identiteten bliver en uens, mudret masse af individuelle identiteter, men snarere at kommunens identitet bliver genstand for dialog og samudvikling og på den måde kommer til at inkludere diversificerede, komplementære og virkelighedsnære bud på brandets/kommunens særegenhed. Brandet kommer i øjenhøjde med de grupper og individer i samfundet, som skal forstå og leve brandet

i det daglige. Ja, man kan endda påstå, at brandet bliver *demokratiseret* frem for at være skabt af eksperter og bureaukrater langt fra den virkelighed, som brandet skal afspejle.

### **Rute 5: forankring og ejerskab**

Mange strategier er ikke meget mere værd end det papir, de er skrevet på. De er nok skabt i en kreativ og åben proces med brug af talrige post-it notes, legoklodser, white boards og speed markers. Men efter udviklingen er strategien blevet et *skuffedokument* uden bund i den hverdag, som interne og eksterne interessenter kender. Det kan fx skyldes, at strategiens abstraktionsniveau var for højt, at strategien var et projekt for topledelsen uden tilknytning til de medarbejdere, der skulle implementere strategien, og det kan skyldes, at forandringerne i og uden for organisationen var så markante, at strategien var forældet i det øjeblik, den var udviklet.

Lige så ofte skyldes det dog, at mange strategier ikke fra start er tænkt ind i medarbejdernes og andre interessenternes hverdag. Fx i forhold til ressourcer, systemer, kompetencer og processer. Skal strategisk implementering og branding lykkes, må forankringen ikke blive et appendiks, men bør være en inkluderet del af arbejdet med at udvikle strategi og brandingindsatser.

I ovenstående er allerede forskellige bud på, hvordan der via involvering foregår en direkte forankring. Men det kan også anbefales, at tænke i værktøjer, der bidrager til at bringe brandposition, fortælling og kommunikationsmetoder under huden på ledere og medarbejdere. Behovet for værktøjer og styring vil være forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Nogle virksomheder vil have behov for den regulering og adfærdsstyring som brandpolitikker, guidelines og løbende målinger kan give, mens andre i højere grad kan se nytten af træning, idestorme, netværkssamarbejde og åbne dialogprocesser, der gør branding til en mere dynamisk og emergent størrelse.

I driften og *vedligeholdelsen af et brand* er det imidlertid også essentielt, at ansvar og ejerskab for brand og omdømme er skarpt defineret i organisationen. Denne disciplin, som ofte kaldes *brand governance*, er især relevant, når virksomheden:

- Oplever stigende konkurrence, markedet ændrer sig, og nye markedspillere redefinerer betingelserne for succes.
- Er udsat for en stigende interesse - og "magtudøvelse" - blandt kunder, forbrugere og andre interessenter, der følger, anmelder, kommenterer og deler virksomhedens produkter og services.
- Udvider sin brandportefølje, målgrupper og markeder, så brandarkitekturen kompliceres og udviskes, og det bliver sværere at fremstå konsistent og ensartet i alle kontekster.
- Er tilstede på flere og flere platforme og kanaler, og på den måde skal kunne håndtere - og integrere - forskelligartede dialogformer og -formater.

Derudover bidrager den stigende involvering, samudvikling, co-branding, netværk og partnerskaber også til at skabe et flydende og grænseløst brand. Det gør brand governance til en balancegang mellem interne og eksterne interessenters særinteresser.

## Rute 6: eksekvering

På samme måde som det gælder for forankring, gælder det også for eksekveringen af brandkommunikationen. Nemlig, at den skal planlægges og defineres som en del af den samlede strategi- og udviklingsproces for ikke at drukne i andre opgaver og kommunikationsformer.

Et godt sted at starte, er at definere de kontaktpunkter (også kaldt *touch points*) og dialogprocesser, som i særlig grad har indflydelse på udviklingen og fortolkningen af brandet. Disse kontaktpunkter er dog ikke altid åbenlyse eller synlige, og det kan derfor være en værdifuld øvelse at kortlægge, hvad det er for nogle typiske relationer og situationer (fx i forhold til produktudvikling, rekruttering, service, markedsføring og salg), der sætter brandet på spil. Disse situationer kan således betegnes som *sandhedens øjeblikke* for brandet; øjeblikke, hvor brandvisionen, -værdierne og -positionen lakmestestes blandt de interessenter, der er i kontakt med virksomheden.

I en kommune kunne man fx forestille sig, at der var defineret nogle typiske dialogprocesser for borgere, turister, tilflyttere, erhvervsledere, politikere og medarbejdere, og at der for hver af disse interessentgrupper var kortlagt nogle oftest forekommende kontaktpunkter, hvor kommunens ansatte var i dialog med en interessent, enten direkte, interpersonelt eller indirekte, medieret. Kontaktpunkter, som havde afgørende betydning for oplevelsen af kommunen som attraktiv turistdestination, erhvervsvenlig kommune, serviceorienteret, effektiv eller en god arbejdsplads. Med viden om disse kontaktpunkter, herunder hvordan de er forbundet og oplevet af interessent og ansat, kan kommunen således fastlægge metoder til at vedligeholde, udvikle eller forbedre indhold og form for disse kontaktpunkter.

I valget af kommunikationsmetoder og -kanaler er det imidlertid vigtigt også at vurdere, hvad der giver den største effekt i forhold til de definerede mål. Her skal ressourcer, kompetencer, systemer og omkostninger holdes op imod de forventede resultater af en indsats. De indsatser, der kan gennemføres med færrest omkostninger og træk på ressourcer, og som samtidig forventes at have en betydelig effekt, kan således hurtigt implementeres, mens de indsatser, der er mere krævende og sværere at forudsige effekten af, nok skal gæntænkes og videreudvikles.

Valget af kanaler og medier afhænger desuden af måltype. Er ønsket at skabe kendskab og interesse kan traditionelle markedsføringskanaler måske være effektive, mens der ofte skal mere relationelle og dialogiske kommunikationsprocesser i spil, når ønsket er at bidrage til holdningspåvirkning og -ændringer eller at påvirke beslutninger og handlinger. Det gælder især, når en beslutning eller handling kræver en særlig stor involvering eller investering.

## Rute 7: måling og evaluering

Målinger er vigtige af flere grunde. De bidrager først og fremmest med viden om, hvorvidt de brandingtiltag, der sættes i søen, giver den effekt og de resultater, som virksomheden stræber efter. Med den viden kan virksomheden tilpasse aktiviteter samt indhold og form af kanaler, medier og materialer. Derudover giver målinger viden og læring til ledelse, kommunikations- og marketingfolk om, hvordan produkter, services, kommunikation, markedsføring og salg opleves og værdsættes af de prioriterede målgrupper.

Målinger er nogle gange til gene for brugerne af services og produkter (fx når vi besøger hjemmesider med inciterende online surveys eller vi udspørges om

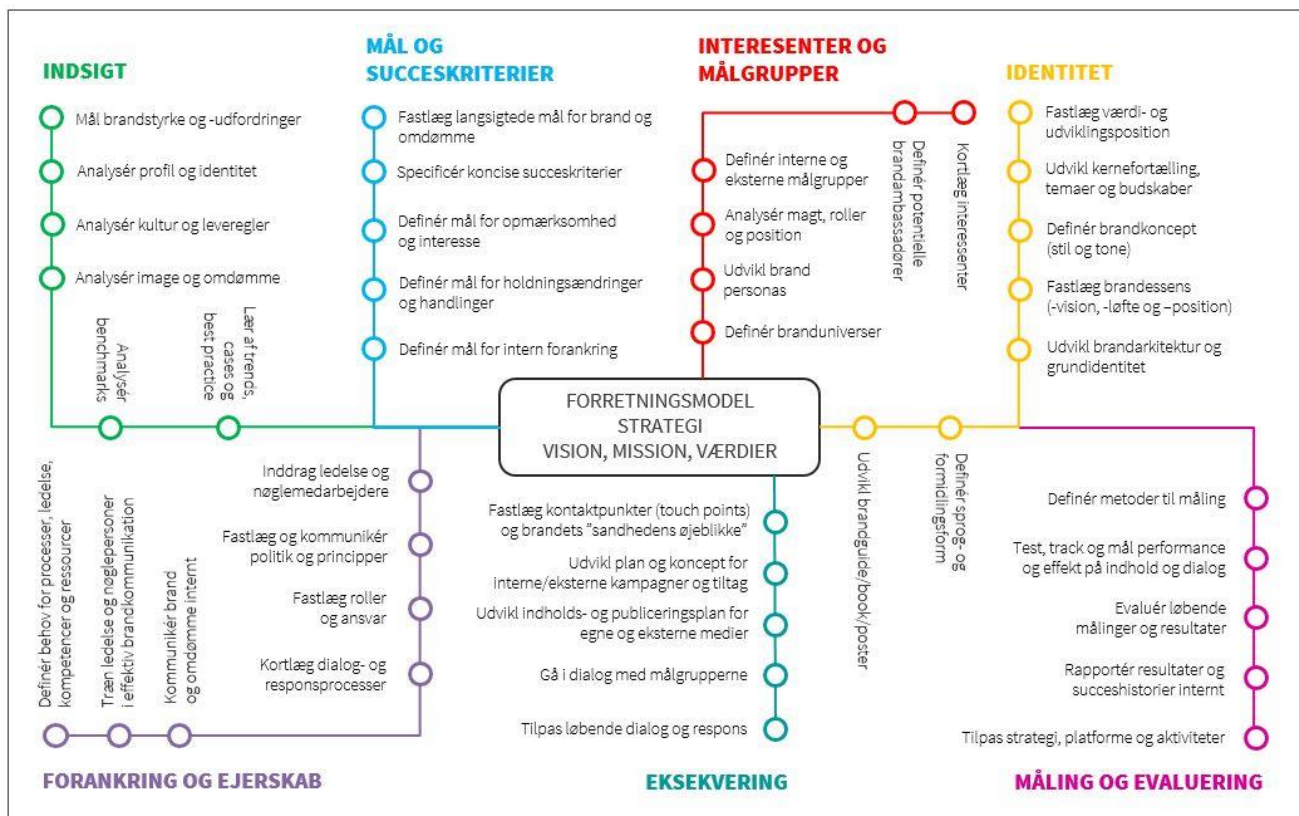
kundefeedback, umiddelbart efter vi har købt en vare på nettet). Men målinger er også en måde at vise interesse for målgruppers holdning til virksomheden, dens produkter og services. Målinger er en metode til at holde trit med målgruppernes ideer og præferencer; en metode til at sikre, at nye produkter og services matcher aktuelle og kommende behov hos målgruppen.

Målinger skal imidlertid bruges med varsomhed. Mange virksomheder benytter et imponerende arsenal af kvantitative og kvalitative målinger, uden dog at omsætte disse til diskussioner og evalueringer af god og dårlig praksis og kommunikation – og uden at målingerne også omsættes i egentlige forbedringer af branding.

Det er vigtigt, at der er et klart formål med målinger, og at de kan sige noget konkret om, i hvor høj grad de fastlagte brandmål er eller er på vej til at blive opfyldt. Derudover giver det mening at følge op på brandstyrke-målinger og lign., der er gennemført forud for en større brandingproces. Denne måling bliver således en opfølgning på en slags 0-punkts-måling, hvor resultaterne af en proces kan måles og evalueres.

Endelig gemmer der sig en masse viden og læring i de relationer, som organisationens ledere og medarbejdere indgår i med interessenter i det daglige. Her består øvelsen i at indsamle, strukturere og evaluere denne viden, så den kan anvendes aktivt til at forbedre kommunikation og branding. Det kan fx være viden fra kundeservice, salgspersonale, investor-feedback, rekrutteringsprocesser, kommunikation på sociale medier, medieomtale, besøg på hjemmeside, co-creation, crowdsourcing eller noget helt tiende. Meget viden om interessenter findes allerede, og kræver ikke nødvendigvis store måleapparater for at give brugbar viden om brandstyrke og omdømme.

## BRANDING ROAD MAP





## Den næste bølge

Udviklingen af nye kommunikations- og markedsføringsmetoder er under hastig udvikling i disse år, og umiddelbart er det risikofyldt at skulle spå om fremtidens branding.

Imidlertid er der en rød tråd gennem virksomheders brug af branding i et historisk perspektiv, som angiver en klar retning for den fortsatte udvikling. Branding har udviklet sig fra at være en marketingorienteret disciplin med fokus på produkt-branding, over den identitetsfokuserede corporate branding med fokus på styring af omdømme, til relationsbranding med vægt på intern og ekstern involvering og medskabelse af brandet. Den røde tråd går dermed fra den meget kontrollerede og styrede branding mod en stadig mere åben, dynamisk og modtager-deltagende branding.

Den røde tråd lægger sig op ad en bredere tendens i virksomheder og samfund. I de sidste 10-15 år er der sket en markant udvikling af projekter og netværk med fokus på open source, co-creation, brugergenerering, videndeling og transparens. En udvikling, som har forandret organisationsstrukturer, kulturer, ledelses-samarbejdsformer og teknologiudnyttelse, og som har forandret betingelserne for effektiv branding og kommunikation.

Hvis denne bølge fortsætter, og interessenter dermed får stigende indflydelse og muligheder for at påvirke virksomheder og brands, kunne man godt tro, at strategisk branding ikke var mulig. Men med omverdenens forandringer - turbulens - og kravet til åbenhed, transparens og dialog bliver brandingstrategien bare et endnu vigtigere fundament for virksomhedens ledelse og medarbejdere. Brandingstrategier skal imidlertid matche tempo og foranderlighed i omverdenen. Strategierne skal være *emergente*; på én gang være rodfæstet i *brandets DNA* og kunne udvikle sig i takt med nye krav til autenticitet, involvering og medskabelse. Den virksomhed og det brand, der formår at balancere strategi og forandringer, vinder på sigt.

### Kilder:

- Chafkin, M. (2008). *The Customer is the Company*. Inc., 30: 88-97.
- Grant, J. (2006). *The Brand Innovation Manifesto*. New York: John Wiley & Sons.
- Hatch, M. J. og M. Schultz. (2009). *Brug dit brand*. København: Gyldendal Business.
- Heding, T., C. F. Knudtzen og M. Bjerre (2009): *Brand Management*. Routledge.
- Ind, N. og R. Bjerke. (2007). *Branding Governance*. New York: John Wiley & Sons.
- Pine, J. og J. Gilmore. (1999). *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. og M.S Krishnan. (2008). *Innovationens nye tidsalder – brugerdreven værdi gennem globale netværk*. København: Børsens Forlag.
- Sandstrøm, L. (2006): *Corporate branding*. Samfundslitteratur, 2. udgave.
- Sandstrøm, L. (2014): *Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer*. Samfundslitteratur, 2. oplag.
- Sharp, B. (2010): *How Brands Grow*. Oxford University Press.
- Sharp, B. og J. Romaniuk (2010): *How Brands Grow, part 2*. Oxford University Press.
- Stagis, N. (2012): *Den autentiske virksomhed*. Gyldendal.