

# Business-to-business branding

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

## Introduktion

Branding har historisk set handlet om at tilføje en virksomheds produkter en række oplevede funktionelle og emotionelle elementer, som har tilført værdi for kunder og forbrugere. En værdi, som virksomheden har prissat som en brandværdi, der lå udover det generiske produkts værdi. Med branding har virksomhederne med andre ord arbejdet på at skabe en unik position og herfra formidlet de enkelte produkters særlige egenskaber. Branding har været virksomhedernes svar på en stigende konkurrence med mange - funktionelt set - ens produkter på markedet.

Den samme tankegang har været dominerende i corporate branding. Virksomheder har via en klar vision, værdier og en kernefortælling kommunikeret et samlet konsistent brand til kunder såvel som investorer, jobsøgere, myndigheder, organisationer og andre interessenter. I praksis har mange virksomheder dog måtte sande, at de enstrengede brandingsystemer og -værktøjer er kommet til kort i den verden og virkelighed, som de enkelte virksomheder befinder sig i. Ikke mindst virksomheder inden for business-to-business (B2B) segmentet har haft svært ved at adoptere de systemer og værktøjer, som er født med fokus på business-to-consumer (B2C) virksomheder.

Der er således mange væsentlige forskelle på, hvordan B2C og B2B virksomheder udvikler forretning og relationer, og på hvordan kommunikation og markedsføring gribes an. I udviklingen af virksomheders brand er det derfor ret forskellige systemer og værktøjer, der vil skabe resultater og effekt.

Denne artikel beskriver indre og ydre betingelser for B2B branding, den beskriver betydningen af relationer i forhold til kunders og andre interessenters komplekse organisationer og beslutningsprocesser, og den beskriver metoder til at planlægge og forankre B2B branding. Endelig beskriver artiklen, hvordan virksomheder gennem samarbejde og involvering på tværs af virksomheder og interessenter kan udvikle stærke brands.

## Udfordringer for B2B branding

Der er stadig meget lidt akademisk forskning i branding i en B2B kontekst (Lynch m. fl. 2004, Ohnemus 2009, Leek og Christodoulides 2011). Den meste forskning har stadig de store konsument-rettede virksomheder som fokuspunkt til trods for, at denne forskning svært kan appliceres til virksomheder, der primært markedsfører sine produkter og services over for andre virksomheder.

Imidlertid byder både det internationale og danske erhvervsliv på en lang række gode eksempler på stærke B2B brands som kunne animere til en øget forskning på området. Internationale virksomheder som General Electric, IBM, Intel, Cisco, HP, SAP, Siemens, FedEx og Boeing (Kotler og Pfoertsch 2006, s. 2) er stærke B2B brands og herhjemme er A. P. Møller-Maersk, Novo Nordisk, Novozymes, Grundfos og Danfoss gode eksempler på brands, der primært henvender sig til "professionelle" interessenter. Faktisk har vi i Danmark meget få brands, der inden for B2C

kategorien kan måle sig i selskab med udenlandske konkurrenter. Alene i det lys er en øget forskning i B2B branding relevant.

Udfordringerne for B2B branding er samtidig nogle helt andre end dem, der karakteriserer den kunde- og forbrugerrettede branding. Lad os se nærmere på nogle af de største udfordringer:

### **Udfordring #1: Relationer**

Fokus for branding er ikke længere på visuel identitet og massekommunikation. Succesrige B2B brands er i stand til at skabe nære og ægte relationer til hver inter-essent. 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 #2: Åbenhed**

Åbenhed blev et styrket tema efter de mange amerikanske erhvervsskandaler i 2002. Åbenhed handler ikke blot om transparens og om samtidig og rettidig information, som er de børsnoterede virksomheders kodeks. Derimod handler det om at evne og turde åbne systemer og processer for samproduktion og samarbejde med interessenterne.

### **Udfordring #3: Vidensdeling 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 markeds- og konkurrentanalyser. De virksomheder, der giver generøst til netværk og communities, vil opleve, at de får brugbare svar, holdninger og løsninger mange gange igen

### **Udfordring #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. Med stigende åbenhed, åbne communities, vidensdeling og open source software bliver det lettere og mere tilgængeligt at foretage innovationer på toppen af kendt viden og materiale.

### **Udfordring #5: Globalisering**

Udbredelsen af globale produktions-, videns- og dialognetværk sker med en eksplosiv hast i disse år. Virksomheder har fundet ud af, hvordan de kan nedbryde de traditionelle leverandørforhold 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 B2B brand.

## B2C versus B2B

Der er en række markante forskelle på B2C og B2B branding, som er værd at være opmærksom på i den strategiske planlægning.

Først og fremmest er virksomheder inden for B2B segmentet typisk meget *komplekse* størrelser. Det samme gælder for deres produkter og services. Virksomheder inden for produktion, finansiel service, ledelsesrådgivning, IT, medicinsk udstyr, logistik og materialeteknologi er ulige sværere at brande end virksomheder, der sælger sodavand, chokoladebarer, parfume eller tøj.

I det lys er det interessant, at virksomheder – og stærke brands – som General Electric, IBM, Accenture, Danfoss og Grundfos udvikler og markedsfører produkter og services, der i udgangspunktet ikke er særligt *cool*, emotionelle eller oplevelsesfokuserede. Imidlertid er virksomhederne gennem både traditionel massemarkedsføring og en individorienteret kommunikation og relationsudvikling lykkedes med at opbygge meget stærke virksomhedsbrands inden for de brancher, de opererer på.

En anden væsentlig forskel er, at B2B virksomheders branding på én gang skal kunne favne kundens mange interne interessenttyper (eksperten, indkøberen, lederen, markedsføreren), dennes rådgivere og øvrige netværk, samt kundens salgsled (distributører og forhandlere) og forbrugerne. I kort form kaldes denne relation også for B2B2C og indikerer, at virksomhederne skal være i stand til at se og kommunikere *forbrugernes oplevelse* og værdi af brandet. Al branding starter og slutter med et brugerbehov (Hauge & Jackson 1994).

Der findes mange eksempler på virksomheder, der har haft held til at strække et B2B brand helt ud i forbrugerleddet. Goretex, Thinsulate, Bluetooth, Kevlar, Dolby, Shimano og Nutrasweet er ligesom Intel (Inside) gode eksempler på brands, der appellerer direkte til forbrugerne - om end de primært indgår blandt andre dele i en virksomhedskundes produkt. Disse brands tilfører med andre ord en værdi til et ellers generisk produkt, som øger den oplevede værdi hos forbrugerne og den salgsmæssige værdi hos de virksomheder, som har etableret en relation.

En tredje karakteristisk forskel er de *brandparametre*, som virksomheder lægger til grund, når de vælger at samarbejde med en virksomhed frem for en anden – og ofte betale en højere pris end hos konkurrenten. En undersøgelse af virksomhedernes evaluering af, hvorfor de valgte at samarbejde med og købe produkter hos en given virksomhed (Kuhn m. fl. 2008), viser at de klassiske B2C brandparametre slet ikke slår til.

Hvor synlighed, tilgængelighed, visualisering, følelser og impulser spiller en væsentlig rolle for forbrugeres opfattelse af produkter (især i FMCG segmentet), så spiller omdømme, relationer, samarbejde, referencer, performance og dokumentation en langt større rolle, når virksomheder køber af virksomheder. Derudover er beslutningsprocessen ofte mere kompleks og langvarig end det gælder for den almindelige forbrugers valg af brands. Man kan også definere forskellen på en anden måde: I B2B skabes relationen først, virksomhederne lærer hinanden at kende, forhandler og lukker en aftale, hvorefter det egentlige køb finder sted. I B2C er situationen omvendt. Her fristes forbrugeren først til et køb, og derefter udvikles relationen gennem loyalitetsprogrammer for brandet og gennem forbrugeren egen fortsatte evaluering af købs værdi.

Den uensartede vægtning af brandparametre hænger tæt sammen købsprocessen mellem to eller flere virksomheder – eller *relationsprocessen* kunne man mere

passende kalde det. Ved udvikling af samarbejde og større køb er der inden for B2B branding typisk en række interne interessenter involveret hos kunden. Man taler om et såkaldt *købscenter* (Webster og Yoram 1972, s. 33), der ved etableringen af et nyt samarbejde kan inkludere op til 20 repræsentanter fra forskellige afdelinger (Kotler og Pfoertsch 2006, s. 26). De kan opdeles i følgende kategorier:

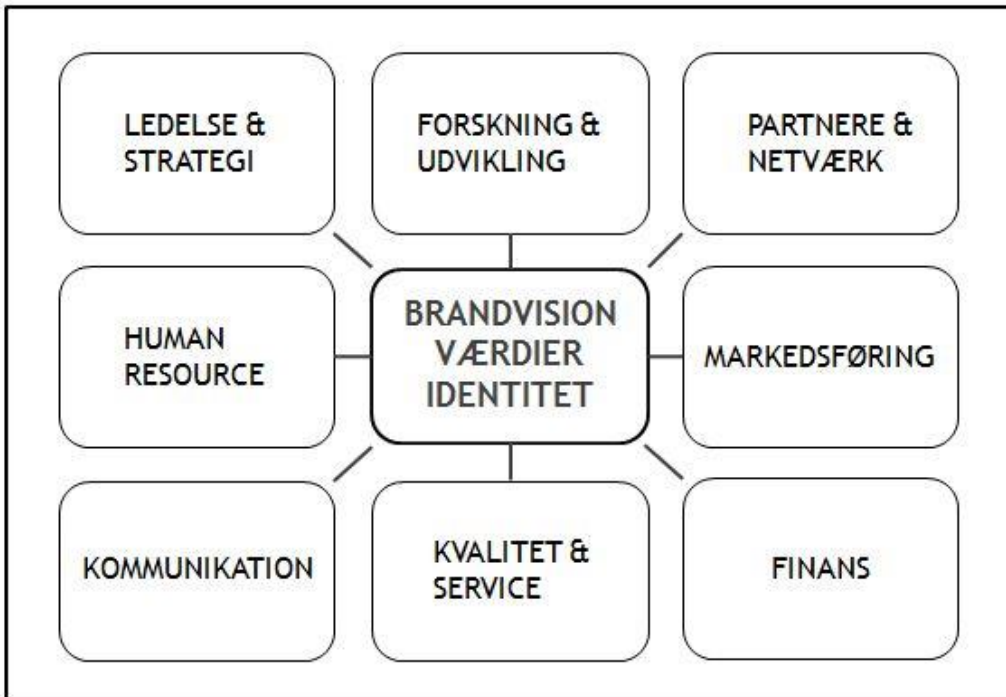
1. **Initiativtagere** der definerer købsituationen og starter købsprocessen
2. **Brugere** der anvender produkt/service
3. **Købere** der får organisationen til at bruge pengene
4. **Beslutningstagere** der kan vælge mellem forskellige leverandører
5. **Influenter** der har særlig ekspertise og påvirkningsmuligheder
6. **Gatekeepers** der internt kontrollerer informationsflowet i processen

Det er åbenlyst, at branding i en proces med at overbevise alle disse interessenttyper ikke blot handler om at kommunikere et ensartet og konsistent budskab i en æstetisk ramme. Det handler i højere grad om at opbygge individuelle, substantielle relationer, og om at opbygge en gensidig tillid til, at leverandøren i flere år frem har kompetencer, kapacitet og kapital til at levere produkter og services af høj kvalitet – og at køberen ønsker at gøre brug af leverandørens tjenester.

## Holistisk branding

I B2B branding kan der ikke være forskel på det, du siger, og det, du gør. Branding skal kobles præcist til den virkelighed som interessenter – interne som eksterne – oplever i virksomheden og i ledelsens og medarbejderes daglige handlinger og beslutninger. Det er derfor også helt afgørende, at alle afdelinger og medarbejdere har en god forståelse for brandets elementer og betydning for virksomhed og interessenter, og at de har en defineret rolle i forhold til at udvikle virksomhedens brand. Holistisk branding starter indefra og inkluderer en række organisatoriske discipliner:

Figur 1. Intern forankring af brand.



Kilde: Egen tilvirkning.

### Ledelse og strategi

Skal branding have effekt og skabe målelige resultater er det helt afgørende, at disciplinen understøttes af en organisations forretningsstrategi og topledelse. Branding er en ledelsesfilosofi og et spørgsmål om at styre forretning, beslutninger og interessentkommunikation i forhold til virksomheds- og produktbrands image og omdømme. Topleledelsen skal derfor kunne gennemskue og beslutte behov for ressourcetildeling og ledelsesform, så brandudviklingen understøttes, og så virksomhedens medarbejdere forstår deres rolle i forhold til at udvikle brand og omdømme.

### Forskning og udvikling

Branding er ikke kommunikation og markedsføring. Branding starter derimod med de grundlæggende ideer og muligheder en virksomheds medarbejdere og ledere får i forhold til at skabe nye og innovative produkter, services, processer og relationsformer. Derfor spiller forskning og udvikling (F&U) også en væsentlig rolle for udviklingen af produkter og brands, der understøtter eller udvider den eksisterende brandportefølje. For F&U gælder det således om at skabe innovation, der slår konkurrenterne af banen på et eksisterende marked, eller at skabe produkter, der udvider kategorier eller skaber et helt nyt marked. Spillereglerne for F&U skal besluttes af topledelse for at udvikle såvel virksomhedens brand som produkt- og servicebrands i den ønskede retning.

## **Partnere og netværk**

Virksomheden er ikke en ø, og brandet evalueres også på de partnere, som virksomheden benytter sig af på forskellige niveauer. Det kan være i formelle alliancer og samarbejdsaftaler i forhold til udvikling og markedsføring, eller det kan være i uformelle netværk med *peers* eller eksperter, der kan føre viden og læring ind i organisationen. Ikke mindst i forhold til co-branding, hvor to eller flere virksomheder markedsfører sig sammen, er det afgørende, at virksomhederne matcher hinanden på brandstyrke, omdømme og værdier, så interessenterne ikke ser makkerskabet som et umage par.

## **Human ressource**

Employer branding og dermed human resource (HR) spiller også en vigtig rolle i B2B branding. Internt skal HR bidrage til at udvikle nogle værdier og en kultur, der understøtter medarbejdernes forståelse for og motivation for at leve brandet. Og eksternt skal der gennem rekrutteringskommunikation og gennem talspersoners kommunikation om ledelse, arbejdsvilkår, socialt ansvar og lign. skabes en forståelse for, hvad virksomheden står for som arbejdsplads. Det er ikke mindst vigtigt, at det brandløfte, der er givet eksternt (fx til jobsøgere), også kan honoreres af den dagligdag, som medarbejderne oplever i virksomheden.

## **Markedsføring**

I mange virksomheder forstås branding som traditionel masse-markedsføring. Inden for B2B branding er markedsføring imidlertid en mere kompleks disciplin, der fordrer en præcis forståelse for de enkelte markeder og målgrupper, langsigtet udvikling af relationer og skræddersyet, individrettet kommunikation. Det betyder, at klassiske annoncer, tv-reklame, direct marketing, kampagner og events ikke kan stå alene. Det er vigtigt at erkende, at hvor disse midler i B2C branding kan være den direkte impuls til et køb, så vil de i B2B branding primært skabe kendskab og interesse, som siden skal følges op af mere målrettede og dybere kommunikation med potentielle kunder. Markedsføring er her et første led i en modningsproces.

## **Kommunikation**

En virksomhed har et brand – stærkt eller svagt – hvad enten, ledelsen har besluttet at arbejde systematisk og udviklingsorienteret med branding eller ej. Det er derfor vigtigt, der er fokus på intern kommunikation, videndeling og læring, hvis organisationen skal trække og kommunikere i samme retning. En kommunikationsafdeling kan her tage opgaven at rådgive, undervise og etablere systemer til videndeling på sig, så ledere og medarbejdere kan få inspiration, viden og eksempler på, hvordan effektiv branding kan planlægges og føres ud i livet.

## **Kvalitet og service**

Det er ofte en meget besværlig og omkostningstung affære, når virksomhedskunder vælger den forkerte leverandør og samarbejdspartnere – det forkerte brand. Det er derfor vigtigt, at den *sælgende* virksomhed er i stand til at godtgøre, at virksomheden kan levere kvalitet og service i alle dele af produktet, værdikæden og samarbejdet med kunden. Virksomheden skal dokumentere, at branding ikke bare er markedsføring, men er et direkte udtryk for kvaliteten af det produkt, der leveres – nu og fremover.

## Finans

Endelig er finansiel styring og rapportering til kapitalmarkedet også en vigtig disciplin i den interne og eksterne forankring af brandet. Her er rollen bl.a. at måle værdien af såvel virksomheden som brand som af produkter og services, der markedsføres som brands. Brandværdien bør således også indgå i dialogen med investorer og være en post i virksomhedens årsregnskab. På den måde bliver brands del af de immaterielle værdier kommunikeret, så både medarbejdere og ejere har en forståelse for brandværdierne i virksomheden.

## Det samarbejdende brand

En B2B virksomhed er afhængig af dens relationer og samarbejde med kunder og andre interessenter. I *den nye økonomi* (Kelly 1997) 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 de udviklere, leverandører, forskere, studerende, kunder og forbrugere, der ønsker at være en del af den proces, der skaber innovation og nye produkter i virksomheden.

En B2B 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. Eksempler på sådanne samarbejdsformer er Bacardi + Coca-Cola, Philips + Merrild samt Falck + Applus Bilsyn.

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 erhvervs-virksomheders 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 to 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. 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, om åben debat om produkter og services og om involvering i test og afprøvning af nye produktionsmetoder, distributionsformer og markedsføringskanaler.

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 typisk internettet – eller mere specifikt sociale medier som weblogs, wikis, communities og peer-to-peer netværk – der understøtter en fri og åben udveksling af ideer, viden og holdninger.

Internationale virksomheder som IBM, Dell, Apple, Starbucks, Vodafone, BMW, BASF og General Motors har deres egne communities og er også bredt tilstede på sociale medier. I Danmark har Arla, Novozymes, Årstiderne og LEGO været blandt pionererne. Det er altså en blanding af B2C og B2B virksomheder, der har det til fælles, at de har evne og mod til at dele information og viden om forretningsprocesser og udviklingsprojekter med interessenter – hvad enten de er slutbrugere, kunder, fagfæller, udviklere, journalister eller investorer.

## De små bliver de store

Man kunne fristes til at tro, at effektiv B2B branding kun kan gennemføres af store virksomheder med kapacitet og evne til at møde disse udfordringer. Det er ikke tilfældet - langt fra. Mindre virksomheder kan have lige så stor gavn af at udvikle og kommunikere sine brands i de nære, daglige relationer med kunder, ejere, myndigheder, lokalpresse og lignende. Og selvom de mindre virksomheders brandkommunikation måske ikke er så omfattende og synlig i den brede offentlighed som de store koncerners, så er den mindst lige så relevant. De mindre virksomheder har det samme behov for at etablere og udvikle troværdige og tillidsfulde relationer til deres interessenter.

Udviklingen af nye teknologier gør det desuden muligt for selv den mindste ide at vokse og på få år blive til en virksomhed med et meget stærkt brand. Fx er det bare 15 år siden, to studerende sad på et kollegieværelse ved Stanford universitetet og udviklede et søgeværktøj, der skulle ende med at blive internet-giganten Google – et af verdens stærkeste brands.

Én ting er sikkert. Om 10 år vil brandvinderne næppe være de virksomheder, vi i dag finder på hitlister og i brandundersøgelser i danske og internationale medier. Det vil være de virksomheder, der evner at svare på udfordringerne, og som har ledere, medarbejdere og en bred kreds af interessenter, der alle *lever brandet* gennem ethvert samarbejde, enhver beslutning og enhver kommunikation.

## Case: General Electric – Det grønne brand

“Green is green” er General Electric (GE) direktør Jeffrey Immelts mantra (The Economist, 8. december 2005) og henviser her til sammenhængen mellem virksomhedens fokus på miljø og farven på amerikanske dollarsedler. Og sandt at sige har GE skabt et vinderkoncept ved direkte at koble et stigende fokus på miljøstyring og bæredygtighed med innovation og produktudvikling – og dermed bundlinje-fokus. Desuden har GE sat alle kampagnesejl til under konceptet “Ecomagination” for i den brede offentlighed at markere selskabets nye, miljørigtige kurs. Miljø og farven grøn er så at sige blevet GE’s nye varemærke.

Historisk set er det en overraskende kurs. Det er ikke mange år siden, GE blev kritiseret for som industrikonglomerat at være en stærkt forurenende



virksomhed. GE fik eksempelvis stor kritik for at udlede kemikalier i New Yorks Hudson River. Imidlertid fik virksomheden med købet og udviklingen af Enrons vindenergi-forretning for knap 10 år siden sammen med udviklingen af en række miljøvenlige husholdningsprodukter, turbiner til transport og vandrensningssystemer sat turbo på muligheden for effektivt at integrere miljø, innovation, markedsføring og indtjening.

GE er i dag en af verdens mest troværdige og respekterede B2B brands. Det skyldes ikke mindst virksomhedens historiske fokus på innovation (det var Thomas Edison, der stiftede firmaet i 1890), og at en stærk ledelse med bl.a. tidligere direktør Jack Welch i spidsen har sat kvalitet og solid finansiel styring øverst på dagsordenen. Når GE foretager et strategiskifte, som det må siges at være med Ecomagination, så er det derfor ikke et smart pr-påfund. Det er derimod et kraftfuldt nyt pejlemærke, som alle ledere og medarbejdere i GE bliver målt på.

Det vides ikke, om GE når de ambitiøse mål for stigende investeringer i miljøvenlige produkter og et markant fald i CO<sub>2</sub>-udledninger. Klimarapporter, globalt politisk fokus og andre store koncerners markant ændrede miljøfokus skubber så kraftigt på den grønne udvikling, at GE's ledelse og medarbejdere konstant mindes om, at den nye strategi er den rigtige vej. Det styrker dialogen og samarbejdet med interessenterne – og virksomhedens brand.

---

## Litteratur

The Economist, lederartikel (8. December 2005). "A lean, clean electric machine". *The Economist*.

Grant, John. (2006). *The Brand Innovation Manifesto*. John Wiley & Sons, Ltd.

Hauge, Paul og Peter Jackson. (1994). *The Power of Industrial Brands*. McGraw Hill Book Co Ltd

Kelly, Kevin. (1997) "New Rules for the New Economy". Artikel i *Wired Magazine*, issue 5.09.

Kerri-Ann L. Kuhn, Frank Alpert, Nigel K. Ll. Pope. (2008). "An application of Keller's brand equity model in a B2B context", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 1, side: 40 – 58.

Kotler, Philip og Waldemar Pfoertsch. (2006). *B2B Brand Management*. Springer.

Leek, Sheena og George Christodoulides. (2011). *A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context*. Work-in Progress Paper.

Lynch J. and L. de Chernatony. (2004). "The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets". *Brand management*, 11, 5, side: 403-419.

Ohnemus, L. (2009). "B2B Branding: A financial burden for shareholders?". *Business Horizons*, 52, side 159 – 166.

Pfoertsch, Waldemar, Christian Linder, Frederik Beuk, Boris Bartikowski og Cheryl Ann Luczak. (2007). *B2B Brand Definition - Understanding the Role of Brands in Business and Consumer Markets*. IAF.

Tapscott, Don og Anthony D. Williams. (2007). *Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything*. Penguin Group.

Webster, Frederik E. og Yoram Wind. (1972). A General Model for Understanding *Organizational Buying Behavior*, *Journal of Marketing*, Vol. 36, April 1972, side 12-19.