

Cand.ling.merc.  
Kommunikation og formidling

Speciale

# Corporate branding i medicinalbranchen

Relevansen af  
corporate branding i medicinalbranchen  
vurderet i teori og praksis  
- med H. Lundbeck A/S som casevirksomhed

Forfatter:  
Pernille M. Wengel

Vejleder:  
Richard Jones

Afleveringsdato:  
Den 9. juli 2004

Handelshøjskolen i  
København

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Executive summary</b> .....	6
--------------------------------	---

## DEL I

### SPECIALETS RAMME

<b>1.0 Indledning</b> .....	8
<b>2.0 Problemidentifikation</b> .....	9
<b>3.0 Problemformulering</b> .....	9
<b>4.0 Afgrænsning</b> .....	10
<b>5.0 Metode</b> .....	11
5.1 Teoretisk forankring.....	11
5.2 Empirisk afgrænsning.....	12
5.3 Analyseredskaber .....	13
5.4 Dataindsamlingsmetoder .....	13
<b>6.0 Opgavestruktur</b> .....	17

## DEL II

### CORPORATE BRANDING

<b>7.0 Fra produktbranding til corporate branding</b> .....	19
7.1 Brandingkonceptet.....	19
7.2 Udbredelsen af corporate branding.....	19
7.3 Forskellene mellem produktbranding og corporate branding.....	21
7.3.1 Fokus.....	21
7.3.2 Målgruppe .....	22
7.3.3 Kommunikationsmix.....	22
7.3.4 Ansvar .....	22
<b>8.0 Corporate branding-modellen</b> .....	25
8.1 Marketingperspektiv vs. organisationsperspektiv .....	26
8.2 Modellens elementer og afhængigheden imellem dem.....	27
8.3 Den administrerende direktørs rolle i corporate branding.....	30
<b>9.0 Kritisk syn på corporate branding</b> .....	31
9.1 Innovation vs. corporate branding.....	31
9.2 Gennemsigtighed .....	32
9.3 Identiske værdier .....	33
<b>10.0 Delkonklusion</b> .....	34

**DEL III**  
**CORPORATE BRANDING**  
**I MEDICINALBRANCHEN**

<b>11.0</b>	<b>Forskning og udvikling</b>	36
<b>12.0</b>	<b>Produktbranding</b>	39
12.1	Produkt	39
12.2	Reklame	42
12.2.1	Forbrugere	42
12.2.2	Læger	43
12.3	Pris	45
12.3.1	Tilskudslovgivning	45
12.3.2	Kopiproduktion og substitution	46
12.3.3	Parallelimport	46
12.4	Distribution	47
<b>13.0</b>	<b>Delkonklusion</b>	48
<b>14.0</b>	<b>Corporate branding</b>	49
14.1	Forbrugere	50
14.2	Læger	53
14.3	Nuværende medarbejdere	54
14.3.1	Forskning	55
14.3.2	Fusioner og virksomhedsovertagelser	56
14.4	Potentielle medarbejdere	57
14.5	Myndigheder	58
14.6	Investorer	58
14.7	Samfundet	60
<b>15.0</b>	<b>Delkonklusion</b>	62

## DEL IV LUNDBECK-CASE

<b>16.0 Om Lundbeck</b> .....	65
16.1 Historie .....	65
16.2 Økonomi og markedsposition.....	65
16.3 Lancerede produkter .....	66
16.4 Produktstrategi.....	67
<b>17.0 Lundbecks corporate branding</b> .....	68
17.1 Overordnet strategi.....	68
17.1.1 Vision og mission .....	68
17.1.2 Corporate culture/identity .....	68
17.1.3 Corporate image .....	69
17.1.4 Perspektiv .....	69
17.2 Kommunikation af Lundbecks corporate brand .....	70
<b>18.0 Analyse af Lundbecks reklamekampagne</b> .....	72
18.1 Annoncerne .....	73
18.1.1 Annonce I .....	73
18.1.2 Annonce II .....	75
18.1.3 Annonce III .....	77
18.2 Diskussion .....	80
<b>19.0 Delkonklusion</b> .....	83

## DEL V DISKUSSION

<b>20.0 Årsager til identitet/kultur-image kløft</b> .....	85
20.1 Kommunikativ kontekst .....	86
20.2 Tid.....	86
<b>21.0 Lundbecks optimale implementering af corporate branding-modellen</b> .....	87
<b>22.0 Delkonklusion</b> .....	88

## DEL VI KONKLUSION

<b>23.0 Konklusion</b> .....	89
<b>Kildefortegnelse</b> .....	92

## BILAG

- Bilag 1: Telefoninterview med praktiserende læge Bjarne Wengel
- Bilag 2: Kommunikation per mail med praksisudvalgsformand i Københavns Amt Anne-Birgit Olsen
- Bilag 3: Interview med Anders Schroll, pressechef i Lundbeck, den 28. januar 2004
- Bilag 4: Lundbecks logo
- Bilag 5: Eksempel på Lundbecks produktemballage
- Bilag 6: Annonce med forhenværende direktør for Forskning og Udvikling i Lundbeck, Claus Bræstrup
- Bilag 7: Annoncetekstens retoriske virkemidler (Annoncen i bilag 6)
- Bilag 8: Annonce med lægemiddelkonsulent i Lundbeck, Lucrezia Cavallo
- Bilag 9: Annoncetekstens retoriske virkemidler (Annoncen i bilag 8)
- Bilag 10: Annonce med forhenværende administrerende direktør i Lundbeck, Erik Sprunk-Jansen
- Bilag 11: Annoncetekstens retoriske virkemidler (Annoncen i bilag 10)

## Executive summary

In today's highly competitive marketplace companies are competing vigorously in order to obtain a satisfactory share-of-voice. Therefore companies might not be able to rely on a good quality branded product. The whole company often has to be included in value based communication to a broad range of stakeholders. In other words, many companies have to view corporate branding as a necessary marketing and communication tool.

In this thesis the corporate branding model has been applied as theoretical background. The model illustrates the corporate branding process as a correlation between three inter-dependent elements: Vision, corporate culture/identity and corporate image. The elements have to be carefully managed in order not to create gaps between them as this would cause confusion among internal and external stakeholders.

The thesis involves a discussion of the relevance of corporate branding in the pharmaceutical industry, firstly, at a theoretical level, and secondly, through a case featuring the Danish pharmaceutical company H. Lundbeck A/S.

The relevance of corporate branding towards the different stakeholders in the industry is examined through a stakeholder analysis which has the following conclusions:

Among consumers a reliable corporate brand can lower the perception of high risk which derives from the fact that pharmaceutical products are characterised by high involvement and negative motivation. Furthermore, corporate branding is an important alternative to product branding which is considered to be a rather impossible strategy towards this stakeholder group.

Corporate branding towards employees is an important tool in creating shared values and unifying the internal and external communication.

Competition is fierce when it comes to employing new researchers. Corporate branding towards potential employees can improve a pharmaceutical company's image as an attractive workplace.

As doctors are expected to be affected to some extent by a pharmaceutical company's image, a combination of product branding and corporate branding will be the optimal solution towards this stakeholder group.

Towards investors success of the individual product brand remains important but it is also very important for a pharmaceutical company to brand itself as an innovative and productive company. Communication of ethical values can be a supplement as long as it does not have a negative effect on the financial results.

Finally, a strong and trustworthy corporate brand can raise the level of confidence in a pharmaceutical company in the society in general.

Consequently, it is found relevant for pharmaceutical companies to communicate their corporate brands to a wide range of stakeholders.

However, when in 2003 Lundbeck launched a corporate advertising campaign including eight advertisements, it showed to be unsuccessful. An analysis of three of the ads reveals that the company did not realise that the corporate identity they tried to communicate was too different from the one perceived by their stakeholders. In other words, the gap between the communicated corporate identity and the corporate image was too wide.

The gap was caused by the fact that Lundbeck did not take two important factors into account: 1) The communicative context of the campaign: Bad publicity on former CEO Erik Sprunk-Jansen had a negative effect on Lundbeck's image which differed from the communicated identity in the campaign. 2) The degree to which Lundbeck's and Sprunk-Jansen's image had been firmly linked in the minds of the stakeholders over time.

Consequently, the Lundbeck case illustrates wrong implementation of corporate branding. Therefore it does not contradict the conclusion, neither that corporate branding is relevant in the pharmaceutical industry, nor that the corporate branding model is good. Lundbeck might have been successful if they had postponed their campaign and let the new CEO front it.

When combining the results of the Lundbeck case and the results of the theoretical analyses, the conclusion to the thesis becomes clear:

Corporate branding is a relevant strategy in the pharmaceutical industry, on condition that it is implemented correctly.

# DEL I

## SPECIALETS RAMME

### 1.0 Indledning

Hård konkurrence og kritiske forbrugere er forhold, som generelt præger markedssituationen verden over, hvilket bevirker, at det ikke er tilstrækkeligt for virksomheder at have et bredt sortiment. I dag skal produkter også kunne vække emotionelle følelser hos forbrugeren og skabe nogle bestemte associationer, således at forbrugeren føler sig knyttet til dem. I forsøget på at opnå dette har virksomheder længe været nødsaget til at benytte produktbranding for at differentiere deres produkter fra konkurrenternes produkter.

Mange forskere og konsulenter mener endog, at konkurrencen i dag er så intensiv, at det ikke længere er nok kun at brande på produktniveau. Der er sket flere store ændringer i virksomhedernes interne og eksterne miljø, som bevirker, at corporate branding er blevet et nødvendigt og attraktivt marketingværktøj. Ved corporate branding inddrages hele virksomheden i den værdibaserede kommunikation i et forsøg på at differentiere den fra de konkurrerende virksomheder.

Når man læser forskellige materialer inden for marketing og kommunikation, er det tydeligt, at corporate branding er et af erhvervslivets store emner. Litteraturen synes imidlertid at indeholde mange generelle påstande om corporate branding. Der mangler nogle branchespecifikke analyser, da hver branche skiller sig ud og kræver særligt tilpassede strategier. Medicinalbranchen kan betegnes som værende særligt interessant, da den er en risikobetonet branche, hvor virksomhederne generelt er nødsaget til at tage mange etiske beslutninger.

Det generelle synspunkt er, at medicinalbranchen er under pres. Virksomhederne har færre nye produkter i deres pipelines, patenterne på mange af de storsælgende produkter er ved at udløbe, der er stigende konkurrence fra kopiproducenter, priserne presses af flere årsager i nedadgående retning, og de forskellige interesser er blevet mere krævende.

Corporate branding kan således være relevant for virksomhederne i medicinalbranchen som et styrkende og differentierende redskab.



## 2.0 Problemidentifikation

Udførelsen af corporate branding forudsætter, at virksomheden åbner sig og øger kommunikationen både internt og eksternt. Det er dog ikke alle aktører inden for corporate branding, der mener, at de eksterne interessenter ønsker at engagere sig i, hvad virksomheden har at fortælle om sig selv. Det vil således være interessant at undersøge relevansen af corporate branding over for de enkelte interessenter i medicinalbranchen.

For at påføre opgaven en mere specifik, praktisk dimension, vil den danske medicinalvirksomhed H. Lundbeck A/S indgå som casevirksomhed. Fremover vil virksomheden benævnes Lundbeck. Lundbeck er interessant, da man i 2003 iværksatte et stort corporate branding-projekt, som skulle gøre virksomheden til et stærkt corporate brand, både internt og eksternt. Som led i projektet igangsattes en ekstern reklamekampagne, som viste sig at have en utilsigtet effekt på virksomhedens image. Af den grund vil kampagnen være en oplagt genstand for analyse i dette speciale.

## 3.0 Problemformulering

På baggrund af ovenstående betragtninger ønsker jeg at undersøge:

I hvor høj grad er corporate branding et relevant værktøj i medicinalbranchen?

Undersøgelsen gennemføres ved hjælp af nedenstående underspørgsmål, som er delt op i en teoretisk analyse og en praktisk analyse.

### Teoretisk analyse

Der findes mange forskellige modeller og teorier om corporate branding. Således vil det være nødvendigt at redegøre for den teori, som vil være specialets teoretiske udgangspunkt. Jeg vil besvare følgende spørgsmål:

- 1) *Hvad er corporate branding, og hvad er baggrunden for dets udvikling?*

En virksomheds strategiske valg kan afhænge af den konkrete branche, den befinder sig i. På den baggrund finder jeg det relevant at undersøge:

- 2) *Er interessen for corporate branding i medicinalbranchen velbegrundet, og i så fald over for hvilke interessenter?*

#### Praktisk analyse: Lundbeck-case

Virksomheder implementerer corporate branding-modellen på forskellig vis. Derfor vil jeg undersøge:

- 3) *Hvordan anvender Lundbeck corporate branding?*

Med udgangspunkt i Lundbecks reklamekampagne vil jeg analysere:

- 4) *Hvordan stemmer kampagnen overens med corporate branding-modellen, og er modellen mangelfuld?*

## **4.0 Afgrænsning**

For det første vil specialet primært behandle situationen i den danske medicinalbranche. Enkelte forhold i det øvrige Europa vil imidlertid blive inddraget, når det bedømmes at have betydning for de danske forhold.

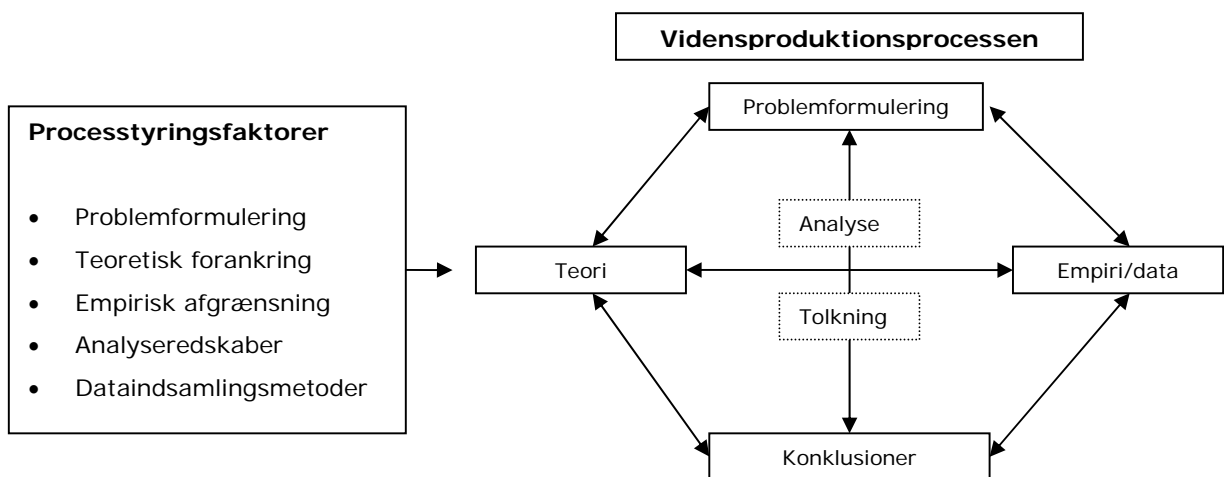
For det andet er specialets fokus på medicinalvirksomheder, som producerer originalprodukter, i modsætning til kopiprodukter. Dette grunder i, at originalproducenter må formodes at have betydeligt flere strategiske og etiske overvejelser omkring kommunikationen til deres interessentgrupper.

For det tredje omhandler specialet udelukkende receptpligtig medicin, da det udgør 80% af det samlede medicinforbrug i Danmark (Konkurrencestyrelsen, 1998) og 90% på verdensplan (Blackett, 2001:12). Desuden udgør receptpligtig medicin i mange tilfælde et mere interessant område, da det er mere risikobetonet og derfor kræver flere strategiske overvejelser for producenterne. Hvis der i specialet blot står medicin, menes receptpligtig medicin.

## 5.0 Metode

Det følgende er en redegørelse for den anvendte arbejdsproces i specialet. Tager man udgangspunkt i Andersens model (Andersen 1999:51), er processen delt op i fire grundlæggende elementer og en række koblinger mellem disse, jf. nedenstående model.

Problemformulering, teori og empiri/data indbefatter en række processtyringsfaktorer, som er bestemmende for, hvordan projektet konkret forløber. Den første processtyringsfaktor er problemformuleringen, som er specialets egentlige udgangspunkt. Denne blev præsenteret i afsnit 3.0 og vil derfor ikke blive behandlet yderligere. De resterende processtyringsfaktorer vil blive gennemgået nedenfor.



Figur 5.1 Vidensproduktionsprocessen og processtyringsfaktorer

Kilde: Andersen, 1999:51

Med egen tilpasning af processtyringsfaktorer til specialets behov.

### 5.1 Teoretisk forankring

Tilgangen til specialet vil være teoretisk frem for empirisk (Rienecker og Jørgensen 2000:211), da der tages udgangspunkt i teorien om corporate branding. Teorien vil blive afprøvet og bekræftet eller afkræftet på en praktisk situation, hvilket bevirker, at arbejdsformen vil være deduktiv.

Den bærende teori i opgaven vil være Hatch og Schultz' corporate branding-model. Denne model er valgt, da den giver en grundig fremstilling af corporate branding-processen, samtidig med at

den virker overskuelig. Ifølge modellen er det de tre indbyrdes afhængige elementer: vision, corporate culture/identity og corporate image, som danner og styrker et corporate brand.

Derudover suppleres teorien med iagttagelser og udsagn fra forskellige forskere, forfattere og konsulenter inden for marketing og corporate branding, som forefindes i diverse bøger, avis-artikler og tidsskrifter. Disse præsenterer, analyserer og kritiserer corporate branding-teorien.

Inden for corporate branding findes to forskellige perspektiver: Det eksterne marketing-perspektiv og det interne organisationsperspektiv. I dette speciale tages udgangspunkt i en kombination af de to perspektiver men med vægt på ekstern kommunikation. Synspunktet i specialet er således, at optimering af den interne kommunikation er yderst vigtig, men at det skal betragtes som et middel til at effektivisere den eksterne kommunikation.

## **5.2 Empirisk afgrænsning**

På baggrund af den teoretiske forankring besluttet, hvilken praktisk situation, der skal undersøges. I dette speciale vil den praktiske situation have to niveauer.

For det første vil mulighederne for corporate branding-teoriens anvendelse i medicinalbranchen blive undersøgt ud fra nogle generelle fakta og antagelser om branchen som helhed. Dette vil således være på et overordnet niveau.

For det andet vil casevirksomheden Lundbecks corporate branding-strategi blive analyseret. Dette vil være på et mere snævert og specifikt niveau, da der tages udgangspunkt i en enkelt virksomhed. For at gøre analysen yderligere specifik vil en analyse af Lundbecks reklamekampagne blive foretaget. Formålet med casen er at belyse eventuelle problemer i praksis i forhold til teorien.

Opgaven vil således inkludere et single casestudie (Andersen, 1999:165), hvilket kan have både fordele og ulemper. Fordelen er, at der er mulighed for at gå mere i dybden med undersøgelsen og få nogle mere detaljerede resultater, når der kun er en enkelt case at beskæftige sig med. Ulempen er, at det kan være svært at generalisere ud fra én case og på denne måde karakterisere anvendelsen af corporate branding-modellen i medicinalbranchen. Om dette mener specialist i casestudier Robert K. Yin, at hvis casestudiet beskrives så godt som muligt og sluttes til generel viden, vil det være muligt at generalisere ud fra et single casestudie (Andersen 1999:168).

### 5.3 Analyseredskaber

Til at besvare de enkelte spørgsmål i problemformuleringen vil en række analyseredskaber blive anvendt.

Som led i undersøgelsen af corporate branding-modellens anvendelse i medicinalbranchen vil mulighederne for produktbranding vurderes. Til dette formål vil det primære analyseredskab være handlingsparametrene produkt, reklame, pris og distribution, da der inden for disse parametre er mange restriktioner i medicinalbranchen, som kan skabe barrierer for produktbranding som værdiskabende redskab.

Som ramme for analysen af corporate branding i medicinalbranchen vil interessentmodellen anvendes. I dette speciale bliver modellen opfattet som en ledelsesstrategi, hvor virksomhedens interessenter bliver taget i betragtning i den daglige ledelse. Da dette netop er et af hovedformålene med corporate branding, er interessentmodellen et oplagt redskab til udførelse heraf. Som supplerende analyseredskab vil kombinationen af det institutionelle perspektiv og diskursperspektivet være rammen omkring en undersøgelse af relevansen af intern corporate branding.

Effekten af Lundbecks reklamekampagne vil blive vurderet med udgangspunkt i de forskellige annoncens retoriske virkemidler. Således vil de tre appelformer logos, etos og patos anvendes til at analysere annoncernes form og indhold på metaniveau.

Endelig vil AC<sup>2</sup>ID Testen anvendes som en udvidelse af forholdet mellem elementerne image og culture/identity i en diskussion af Lundbecks implementering af corporate branding-modellen. AC<sup>2</sup>ID Testen skelner mellem fem former for identitet: faktisk, kommunikeret, ideel, ønsket og opfattet.

### 5.4 Dataindsamlingsmetoder

I det følgende vil blive gjort rede for, hvorledes den empiriske data, som ligger til baggrund for opgavens analyse, er blevet indsamlet. Det er vigtigt at være meget kritisk over for sine data. Af den grund vil der blive lagt vægt på, at de har en vis reliabilitet i form af autoritet eller andre faktorer, som højner troværdigheden. Derudover vil blive anvendt flere forskellige dataindsamlingsmetoder, både i form af primær- og sekundærdata. Således får analysen et bredere perspektiv og bliver så objektiv som muligt.

Nedenfor indeles redegørelsen for dataindsamlingsmetoder i to afsnit. Det første gælder for specialets del III, hvor de specifikke forhold i medicinalbranchen, som kan have indflydelse på virksomhedernes muligheder for at udføre corporate branding, analyseres. Det andet afsnit gælder for del IV, Lundbeck-casen. Derefter gøres rede for bearbejdningen af de forskellige data.

## Dataindsamlingsmetoder for del III

### Indsamling af primære data

De primære data til brug i undersøgelsen vil blive fremskaffet ved udførelse af:

- 1) Semistruktureret telefoninterview med praktiserende læge Bjarne Wengel, jf. bilag 1.

Den semistrukturerede interviewform vælges ud fra den betragtning, at der gennem sekundære data er blevet indsamlet en vis mængde viden om emnet, men at der også er behov for nye synsvinkler og informationer. Der udformes en interviewguide, som sikrer, at alle de ønskede emner berøres, men ikke nødvendigvis i den præcise rækkefølge. Således vil interviewet forløbe mere naturligt, og spørgsmålene kan improviseres, så de passer ind i konteksten.

- 2) Kommunikation per mail med praksisudvalgsformand i Københavns Kommune Anne-Birgit Olsen, jf. bilag 2.

Spørgsmålene til Anne-Birgit Olsen vil ikke afvige fra spørgsmålene i telefoninterviewet, da svarene fra begge respondenter anvendes som belæg i samme argumentationsrække. Der vil blive taget højde for, at der kan opstå misforståelser ved den upersonlige kommunikationsform, som kan medføre fordrejede svar.

- 3) Kvantitative og kvalitative data i form af tal, lovgivning og markedstendenser fra hjemmesider hos Lægemiddelindustriforeningen (Lif)<sup>1</sup>, Konkurrencestyrelsen, Erhvervsministeriet, Sundhedsministeriet, EU, Konkurrencestyrelsen og Lægemiddelstyrelsen.

### Indsamling af sekundære data

De sekundære data, som anvendes i undersøgelsen, vil blive fremskaffet via indsamling af:

- 1) Artikler i aviser og tidsskrifter skrevet af brandingspecialister og forskere inden for medicinalbranchen.
- 2) Bøger skrevet af brandingspecialister og forskere inden for medicinalbranchen.
- 3) Observationer og udtalelser fra brandingspecialister, forskere, forfattere, direktører og finansanalytikere i diverse artikler. Disse vil primært have ekspertise inden for medicinalbranchen, men nogle vil operere inden for marketing og kommunikation generelt.

---

<sup>1</sup> Lif, Lægemiddelindustriforeningen, er den største brancheforening for medicinalvirksomheder i Danmark. Den 1. januar 2003 havde Lif 41 medlemmer, der tilsammen stod for ca. 90% af salget af lægemidler i Danmark. De samme medlemmer står også for stort set hele den industrielle lægemiddelforskning. Således giver Lif's medlemmer et godt repræsentativt billede af den danske medicinalbranche.

- 4) Nedskrevne noter fra forelæsninger og gå-hjem-møder omhandlende henholdsvis produktbranding og corporate branding.
- 5) Nedskrevne noter fra virksomhedspræsentationer inden for medicinalbranchen.
- 6) Nedskrevne noter fra TV-indslag om specifikke medicinalvirksomheder samt medicinalbranchen generelt.
- 7) Informationer på diverse internetsider som relaterer til medicinalbranchen.

## **Dataindsamlingsmetoder for del IV**

### Indsamling af primære data

Undersøgelsens primære data vil blive fremskaffet ved indsamling og udførelse af:

- 1) Semistruktureret personligt interview med Lundbecks pressechef Anders Schroll, jf. bilag 3. Det båndoptagede interview kan rekvireres efter ønske.

Det semistrukturerede interview vælges af samme årsag som ved de to ovenstående interviews. De sekundære data har givet en grundlæggende viden om emnet, men der vil være brug for supplerende synsvinkler og informationer, hovedsageligt da de sekundære data ikke er direkte ment til analysen i dette speciale. Det personlige interview vælges på baggrund af det forholdsvis store antal spørgsmål samt ønsket om en mere nuanceret besvarelse. Igen udarbejdes en interviewguide for at strukturere interviewet delvist.

- 2) Faktuelle informationer om Lundbecks historie fra blad udgivet i forbindelse med Lundbecks 85-års jubilæum.
- 3) Årsrapporter og halvårsrapporter fra Lundbeck.
- 4) Informationer om Lundbeck fra virksomhedens hjemmeside.

### Indsamling af sekundære data

Undersøgelsens sekundære data vil blive fremskaffet via indsamling af:

- 1) Interviews med forskellige ledere i Lundbeck fra personaleblade og offentlige aviser.
- 2) Interviews med forskellige ledere i Lundbeck fra blad udgivet i forbindelse med Lundbecks 85-års jubilæum.
- 3) Artikler i personaleblade om Lundbecks interne corporate branding.
- 4) Avisartikler som specifikt omhandler Lundbeck samt det generelle danske erhvervsliv.

## **Bearbejdning af primære data**

Respondentens svar i telefoninterviewet skrives ned simultant med samtalens forløb. Svarene vil ikke blive skrevet ordret, men meningen vil blive præcist gengivet.

I kommunikationen per mail vil respondentens egne svar bibeholdes, da besvarelsen ikke er særligt omfattende, og da alle svar vil være relevante i analysen.

Det personlige interview optages på bånd og skrives ned umiddelbart efter interviewets udførelse. I praksis vil dette foregå ved, at respondentens svar skrives under de respektive spørgsmål i min interviewguide. Visse udtalelser vil blive citeret ordret til brug i opgaven. Ved andre besvarelser vil der blive foretaget et resumé, i hvilket meningen bliver præcist gengivet.

Det vil være nødvendigt at stille sig kritisk over for de primære data, da de kan være fordrejede af respondentens eller formidlerens subjektive holdning. Især det personlige interview med Lundbecks pressechef kan medføre nogle upræcise svar, da han må formodes at handle i Lundbecks interesser. Nogle af svarene kan således være fordrejede for at undgå at give et dårligt billede af Lundbeck og deres corporate branding-strategi. Dette afhjælpes som nævnt ved at anvende flere forskellige dataindsamlingsmetoder.

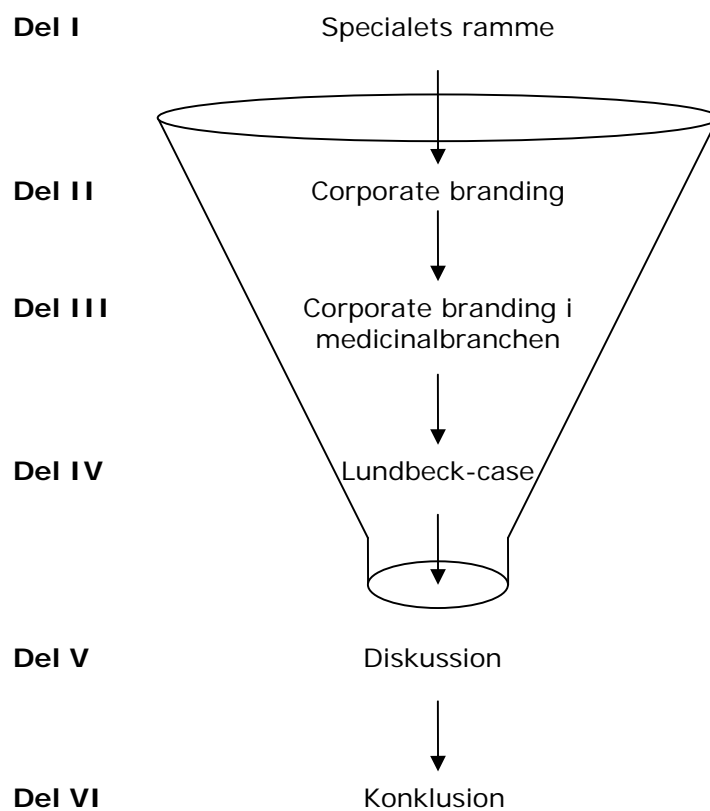
## **Bearbejdning af sekundære data**

Ved anvendelsen af sekundære data skal tages højde for, at forfatteren eller formidleren af stoffet har foretaget en fortolkning af et emne og således ikke kan undgå at have været påvirket af en vis subjektivitet. Det vil af den grund være nødvendigt at indtage en kritisk holdning over for materialet ved at vurdere afsenderens autoritet samt formålet med materialet. Herved kan afsenderens motivation til at formidle stoffet objektivt vurderes, og årsagen til en eventuel subjektiv formidling kan identificeres.



## 6.0 Opgavestruktur

Strukturen i specialet er udformet efter tragtmodellen (Ingstad, 2002) jf. nedenstående model. Således indledes med en teoretisk gennemgang af corporate branding-modellen. Derefter vil relevansen af corporate branding i medicinalbranchen blive estimeret. Endelig analyseres Lundbecks corporate branding-strategi. For hver af specialets hoveddele indsnævres fokus, således at den konkrete besvarelse af specialets problemformulering optimeres og præciseres.



Figur 6.1 Tragtmodellen  
Kilde: Ingstad, 2002.

# DEL II

## CORPORATE BRANDING

Mange forskere og konsulenter inden for kommunikation og marketing finder ikke længere produktbranding fyldestgørende i den hårde konkurrence, som generelt hersker på alle markeder (Knox og Bickerton, 2000; Morsing, 2002). Corporate branding, hvor selve virksomheden bringes ind i den værdibaserede kommunikation og bruges som differentierende redskab, er af denne årsag blevet en mere og mere udbredt strategi.

Corporate branding har sit udspring i produktbranding, hvilket gør, at de to strategier hænger tæt sammen på mange områder, og at det ene ikke udelukker det andet. For at få et indblik i corporate branding er det derfor vigtigt at betragte det overordnede brandingkoncept og dets udvikling fra produktniveau til virksomhedsniveau. Dette vil blive behandlet i afsnit 7.0.

Herefter vil afsnit 8.0 omhandle corporate branding-modellen, som viser afhængigheden mellem de tre elementer: vision, corporate culture/identity og corporate image. Modellen klarlægger de forhold i og uden for virksomheden, som sammen udgør og påvirker corporate brandet.

Endelig vil afsnit 9.0 bidrage med forskellige former for kritik af corporate branding. De omtalte kritikpunkter er vigtige at tage med i de strategiske beslutninger for en virksomhed, som påtænker at benytte corporate branding.

## 7.0 Fra produktbranding til corporate branding

### 7.1 Brandingkonceptet

Produktbranding har til formål at differentiere en virksomheds produkter fra de konkurrerende virksomheders produkter. Produkterne gøres særligt attraktive og appellerende og kan således sælges til en højere pris, selvom det generiske produkt i bund og grund ligner alle de andre produkter, kan det samme og i princippet koster det samme at producere (Morsing, 2002). Et eksempel er den store prisforskel på stegemargarine. På de forskellige produkters indpakninger ser indholdet ud til at være nogenlunde det samme. Derfor er det bemærkelsesværdigt, at AMA kan sælge deres brandede AMA Stegemargarine til 9,20 kr. i Netto, mens man kan købe det ubrandede LISE Stegemargarine samme sted til 3,75 kr.

Strategien bag produktbranding er, at produktet tillægges symbolske værdier, primært gennem reklamer, og derved når forbrugeren på et højere niveau, end hvis produktet kun havde sin generiske og funktionelle værdi (Franzen, 1999; Wee og Ming, 2003). Franzen går så langt, at han siger: "et brand eksisterer kun i folks hoveder" (Franzen, 1999:52). Med dette mener han, at brandet er et netværk af associationer mellem forskellige elementer i hukommelsen. Dette netværk relaterer til summen af associationer, meninger, følelser, holdninger og adfærdsmønstre, som brandet vækker hos en person. I daglig tale kaldes dette brand image. Bag dette image ligger et løfte til forbrugeren om noget andet og mere end det generiske produkt (Morsing, 2002). Et løfte om at forbrugeren opnår særlige fordele, hvis han eller hun køber produktet, såsom social anerkendelse, personligt udtryk og selvværd (Wee og Ming, 2003; Franzen, 1999:85-88). Selve brandet tillægges herved en symbolsk personlighed, som overføres til forbrugeren.

### 7.2 Udbredelsen af corporate branding

Der er flere årsager til, at det ikke længere er tilstrækkeligt for virksomheder at brande på produktniveau.

For det første er det svært for en virksomhed at opretholde en troværdig produktdifferentiering i en tid, hvor produkter efterlignes og ensartes (Hatch og Schultz, 2003:1041). Med de faciliteter, som kopiproducenter har i dag, er det nærmest kun et spørgsmål om dage, før der er et produkt næsten magen til på markedet af forholdsvis samme kvalitet, men til en markant lavere pris. Derfor kan det, selv med branding, være svært at overbevise kunderne om, at man har noget, som konkurrenterne ikke har. Desuden gør det levetiden på et produkt meget kort, da der hele tiden skal være nye innovationer klar på markedet. Derfor er produktbranding en udfordring i

dag, da opbygningen af brands er en langsigtet proces, som med tiden skaber en særlig relation mellem produkt og forbruger.

For det andet er de traditionelle markedssegmenter blevet fragmenteret som følge af, at forbrugerne verden over er blevet mere sofistikerede og individualiserede, og at markederne dermed er blevet mere komplekse (Hatch og Schultz, 2003:1041). Virksomheder kan således ikke længere basere deres strategi på et forudsigeligt marked og opnåelsen af en stabil produktportefølje, da forbrugernes præferencer ændrer sig konstant. Forbrugerne benytter sig af, at der er en masse forskellige mærker at vælge imellem, hvilket gør det svært for den enkelte virksomhed at få forbrugerne til at knytte sig til et eller få brands.

Kopiproducenter og komplekse markeder bevirker, at konkurrencen på produktniveau er blevet for intensiv til, at virksomhederne kan nøjes med at positionere deres produkter. Som følge heraf kan det være relevant at inddrage selve virksomheden i den værdibaserede kommunikation og hermed differentiere corporate brandet. Dette bekræftes af Professor Kai Kristensen fra Handelshøjskolen i Århus, der forklarer, at "da ethvert nyt produkt i dag kan kopieres, næsten inden det forlader fabrikken, er det vigtigere end nogen sinde før, at virksomheden skaber sig et varemærke, et corporate brand, som kan tilsættes produkterne, og som ikke kan kopieres" (Tholstrup, 2003a).

For det tredje er grænsen mellem virksomheders interne og eksterne affærer stort set blevet elimineret, hvorimod der før i tiden ikke var nogen forbindelse mellem dem (Hatch og Schultz, 1997:356). Før var det kun topledere samt afdelinger inden for marketing, indkøb, PR og strategisk planlægning, der tog sig af de eksterne affærer, mens de interne affærer blev varetaget af ledere på lavere niveauer samt afdelinger inden for HR, ingeniørarbejde, produktion og bogføring.

I dag bliver det derimod betragtet som mere hensigtsmæssigt, at der er et tæt samarbejde mellem de interne og eksterne funktioner. Således vil virksomheders identitet i højere grad blive påvirket af deres image og vice versa, da identiteten, i takt med de organisatoriske ændringer, kan kommunikeres udadtil som et sammenhængende hele. Dette gør muligheden for succesrig corporate branding større, da den organisatoriske sammensmeltning muliggør ensartet kommunikation til flere interessenter samtidig.

For det fjerde er virksomhedens interessenter i dag mere bevidste og kritiske omkring, hvad virksomheder foretager sig og informerer om. Dette øger også muligheden for at benytte corporate branding, da interessenterne herved får et indblik i selve virksomheden og ikke bare i dens produkter.

Balmer (2001) mener, at et corporate brand er blevet mange virksomheders vigtigste aktiv. Det kan imidlertid være vanskeligt at bedømme den finansielle værdi af et corporate brand, da det

ikke er håndgribeligt eller kan ses direkte på bundlinien. Værdien af et corporate brand kan derimod måles ved hjælp af såkaldte imagemålinger, som viser, hvordan interessenterne opfatter brandet. Ved at give brandet en positiv symbolsk værdi for interessenterne kan virksomheder på længere sigt opnå en øget indtægt, for eksempel ved at opnå højere loyalitet hos forbrugerne samt tiltrække bedre arbejdskraft og flere investorer.

Et eksempel er Danisco, som har undersøgt, hvilke værdier virksomheden blev forbundet med før og efter corporate branding. Før blev Danisco forbundet med værdier som konservativ, reserveret og reaktiv. Efter virksomheden er påbegyndt corporate branding, bliver den forbundet med værdier som moderne, professionel, dynamisk, innovativ og proaktiv (Danisco, 2003).

## **Opsummering**

Der er flere skelsættende tendenser på nutidens marked. Konkurrencen på produktniveau er intensiveret som følge af styrken inden for kopiproduktion samt de individuelle og komplekse forbrugere. Derudover har strukturelle organisatoriske ændringer i virksomheder generelt bevirket, at grænsen mellem det interne og eksterne miljø næsten er forsvundet. Endelig er interessenter i stigende grad bevidste og kritiske omkring virksomhedernes adfærd.

Der er dermed sket flere store ændringer, både internt i virksomhederne og i deres omverden, som gør, at corporate branding er blevet et attraktivt, differentierende marketingværktøj.

## **7.3 Forskellene mellem produktbranding og corporate branding**

I en virksomhed, som benytter corporate branding, skal først og fremmest ledelsen forstå, at der er nogle fundamentale forskelle mellem corporate branding og produktbranding. Disse forskelle kan grupperes i faktorerne: Fokus, målgruppe, kommunikationsmix og ansvar.

### **7.3.1 Fokus**

Ved produktbranding er fokus på produktet, og i mange tilfælde er virksomheden bag produktet ukendt. Produktets værdier er ofte kunstige og til en vis grad opfundet af medarbejdere inden for marketing og reklame. Derfor er det ledere inden for disse funktioner, som er ansvarlige for virksomhedens produktbranding.

Ved corporate branding er selve virksomheden derimod i fokus. Brandets værdier er baseret på faktorer som virksomhedens historie, grundlægger, ledelse og medarbejdere. Sagt på en anden måde er et corporate brand grundfæstet i virksomhedens kultur og identitet. Corporate branding kræver, at virksomheden åbner sig over for offentligheden, hvilket nødvendiggør en høj grad af gennemsigtighed i alle funktioner og på alle niveauer.

### **7.3.2 Målgruppe**

Som en følge af forskellen på fokus ved de to former for branding er der også stor forskel på, hvem kommunikationen henvender sig til. Produktbranding henvender sig til forbrugerne og har til formål at forbedre brand image og dermed øge salget. Effekten kan ses på bundlinien. Virksomheden er naturligvis også nødt til at kommunikere til andre interessenter. Men hver af disse interessenter bliver som regel behandlet separat, hvilket kan resultere i, at de modtager forskellige budskaber.

Corporate branding har derimod til formål at forbedre det overordnede corporate image. Naturligvis er salg af virksomhedens produkter et af målene, men corporate branding har også mange andre formål. Blandt andet skal et stærkt corporate brand tiltrække potentielle medarbejdere og investorer samt forbedre samfundets generelle syn på virksomheden. Derfor henvender corporate branding sig til en række af interne og eksterne interessenter med samme budskab. I dag er det nemlig ikke længere muligt at behandle interessenterne separat, skriver Olins (2000:60). Det er en "betingelse, at der er en sammenhæng, når virksomhedens identitet bliver kommunikeret". Ind (1997:46) lægger dog vægt på, at budskabet ikke kan være helt enslydende over for alle interessenter, da man er nødt til at skræddersy kommunikationen til den enkelte interessent, hvis man skal opbygge et langvarigt forhold. Men der er nødt til at være en distinkt og genkendelig kontinuitet i al virksomhedens kommunikation, skriver Ind.

### **7.3.3 Kommunikationsmix**

Ved produktbranding foregår kommunikationen via markedskommunikation, nærmere betegnet gennem reklamer over for forbrugerne.

Da kommunikationen af et corporate brand rettes mod flere interessenter, foregår corporate branding derimod via flere forskellige kommunikationskanaler, hvilket vil sige total virksomhedskommunikation.

### **7.3.4 Ansvar**

Når en virksomhed benytter produktbranding, ligger det primære ansvar hos en marketing- eller brand manager. Det operationelle ansvar ligger hos marketingafdelingen generelt.

Som følge af den bredere fokus og målgruppe samt det udvidede kommunikationsmix ved corporate branding skal dette ses ud fra et større perspektiv end produktbranding og er meget mere kompliceret at udføre (Balmer, 2001). Ud fra denne antagelse skal det primære ansvar for administrationen af et corporate brand ligge hos den administrerende direktør og ledelsen.

Direktør for konsulentfirmaet One2brand, Glenn Jacobsen (2001), formulerer det således: "Corporate branding bør starte i topledelsen og vokse indefra-ud".

Det operationelle ansvar for corporate branding ligger som regel hos kommunikations- eller marketingafdelingen, men det optimale ville, ifølge Jacobsen, være at placere det i en særlig afdeling, der er specialiseret inden for branding. "Traditionelle marketing- og kommunikationsfunktioner har sjældent alle de kompetencer, som moderne corporate branding kræver", skriver han.

Generelt kan man sige, at ansvaret for udførelsen af corporate branding ligger hos hele virksomheden, idet at det er hele virksomheden, der bliver kommunikeret udadtil. Medarbejderne er således et altafgørende aktiv i corporate branding-processen, da de er en vigtig del af virksomhedens kultur og identitet. Flere forfattere, deriblandt Harris og Chernatony (2001), Hatch og Schultz (2001) og Balmer og Soenen (1999), mener, at medarbejderne er grundstenen i kommunikationen af virksomhedens værdier og opbyggelsen af forbindelser til alle virksomhedens interessenter. Med andre ord udgør de leddet mellem de interne og de eksterne omgivelser.

I følgende figur ses en oversigt over de vigtigste forskelle mellem produktbrands og corporate brands. Bortset fra disse grundlæggende forskelle er det egentlige koncept det samme, skriver Chernatony (2002:128). I begge henseender er et brand "en samling af funktionelle og følelsesmæssige værdier, som lover målgruppen en særlig oplevelse", skriver han.

	<b>Produktbranding</b>	<b>Corporate branding</b>
Fokus på	Produktet	Virksomheden
Primært ansvar	Marketing-/brand manager	Adm. direktør/ledelsen
Operationelt ansvar	Marketingafdelingen	Afdeling specialiseret inden for branding
Generelt ansvar	Marketingafdelingen	Alle medarbejdere
Målgruppe	Forbrugere/kunder	Alle interessenter
Kommunikationsmix	Markedskommunikation	Total virksomhedskommunikation

Figur 7.1 De vigtigste forskelle mellem produktbranding og corporate branding.

Kilder: Balmer (2001), Balmer og Gray (2003), Hatch og Schultz (2003).

## Opsummering

Der er nogle grundlæggende forskelle mellem produktbranding og corporate branding, som ledelsen er nødsaget til at respektere, for at corporate branding-processen kan blive en succes. Produktbranding har en snæver produktbaseret fokus med forbrugerne som målgruppe, hvorimod corporate branding fokuserer meget bredt på en konsistent kommunikation af hele virksomheden til flere interessenter.

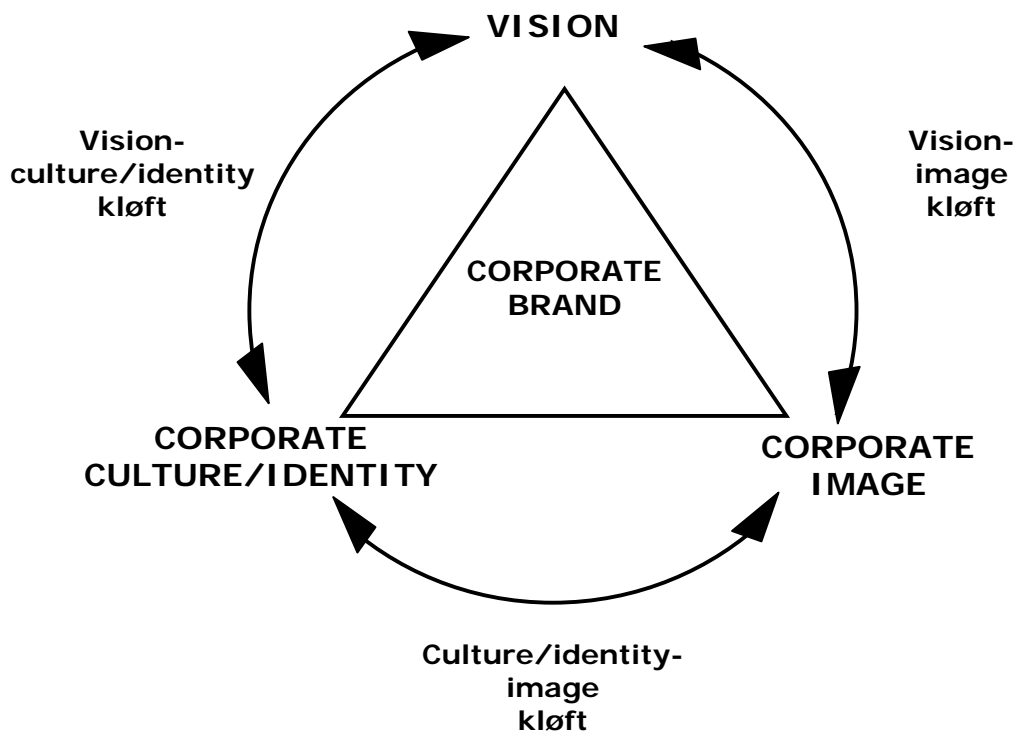
Formålet med corporate branding er dermed at skabe et stærkt brand, som styrker relationen mellem virksomheden og dens interessenter. Denne proces vil blive uddybet i det følgende afsnit.



## 8.0 Corporate branding-modellen

Corporate branding handler ikke kun om differentiering men også om samhørighed. Corporate branding virker, når de værdier, der bliver kommunikeret, tiltrækker de rigtige interessenter og får dem til at føle en samhørighed med virksomheden (Hatch og Schultz, 2001). Således opnås corporate brand equity, når "de relevante interessenter har stærke, positive og unikke associationer om et corporate brand" (Keller, 1998:115).

Hatch og Schultz (2001;2003) mener, at en virksomhed kun kan opnå dette ved at kombinere de tre indbyrdes afhængige elementer: vision, corporate culture/identity og corporate image. Modellen nedenfor viser de tre elementer i forhold til corporate brandet.



Figur 8.1 Corporate branding-modellen

Succes inden for corporate branding kræver et samspil mellem vision, corporate culture/identity<sup>2</sup> og corporate image.

Kilde: Hatch og Schultz (2001; 2003).

<sup>2</sup> Elementet 'identity' er i dette speciale blevet tilføjet modellen, da det ifølge Hatch og Schultz er både kultur og identitet, der påvirker og påvirkes af image (Hatch og Schultz, 1997).

## 8.1 Marketingperspektiv vs. organisationsperspektiv

Inden man begynder arbejdet med corporate branding-modellen, er det vigtigt at fastslå, hvilket perspektiv man arbejder ud fra. Inden for corporate branding er forskere og konsulenter generelt delt op i to lejre. En der arbejder ud fra det eksterne marketingperspektiv, og en der tager udgangspunkt i det interne organisationsperspektiv.

Et eksempel på to forskere, der hovedsageligt arbejder ud fra organisationsperspektivet er Hatch og Schultz. Deres corporate branding-model, som er illustreret på foregående side, er oprindeligt tænkt som et organisatorisk redskab til at vurdere og skabe sammenhæng i corporate brandet på kryds og tværs af funktionerne internt i virksomheden. På denne måde bliver virksomhedens kultur og identitet sat i fokus, hvilket skal få medarbejderne til at føle sig som en del af en hel og fuldkommen virksomhed og gøre dem bevidste om, hvad virksomheden står for og arbejder hen imod. I det interne aspekt, hvor der arbejdes indefra med virksomhedens værdier, indgår der altså ikke en strategi om at brande virksomheden strategisk udadtil. Modellen inkluderer dog også det eksterne element i form af corporate image, da man ikke kan undgå en sammenhæng mellem det interne og det eksterne aspekt i virksomheden.

Når corporate branding bruges som et marketingværktøj, er det derimod en strategisk beslutning fra ledelsens side, hvilke værdier virksomheden skal identificeres med eksternt. Dette kan umiddelbart ses som værende et godt strategisk træk, da ledelsen kan skræddersy virksomhedens værdier til interessenternes ønsker og behov. Ulempen er dog, at man på denne måde nemt kan risikere at pådutte virksomheden og dens medarbejdere nogle værdier og en identitet, som ikke fungerer sammen med virksomhedskulturen i praksis. Dette kan resultere i uoverensstemmelser mellem det, som foregår internt i virksomheden, og det som bliver kommunikeret eksternt. Herved bliver virksomhedens kommunikation meget utroværdig og vil have en dårlig effekt på dens corporate image, hvilket naturligvis er utilsigtet og uacceptabelt.

Da modellen både har det eksterne aspekt i form af corporate image og det interne aspekt i form af virksomhedskultur og -identitet, er det muligt at kombinere de to perspektiver. I dette speciale vil det netop være en kombination, men med hovedvægt på marketingperspektivet, da det endelige mål må være at tiltrække de eksterne interessenter, så virksomheden kan overleve i den hårde konkurrence. Men da det ved corporate branding er virksomhedens identitet og kultur, der bliver kommunikeret, vil det interne aspekt også automatisk indgå i processen. Dette afspejles i den følgende gennemgang af modellens elementer.

## 8.2 Modellens elementer og afhængigheden imellem dem

Et af de tre elementer i corporate branding-modellen er corporate culture/identity. Kulturen er de værdier, adfærdsmønstre og holdninger, som medarbejdere på alle niveauer ubevidst tilfører virksomheden gennem tiden. Man kan sige, at kulturen bliver dannet ved en kombination af det forretningsområde, som virksomheden arbejder inden for, og hvordan og medarbejderne forholder sig til og arbejder med dette forretningsområde. Dette kan for eksempel være en forskningskultur, hvor der er nogle bestemte rammer for sproget og arbejdsmetoderne. En virksomhedskultur er historisk betinget og dybt forankret og er derfor meget svær at ændre.

Identiteten er summen af de følelser, medarbejderne har omkring virksomheden og virksomhedskulturen. Herved udgør kulturen den kontekst, som virksomhedens identitet bliver dannet i. Det skal altså ikke forstås ud fra modellen, at de to interne komponenter kultur og identitet er fuldstændigt identiske, men når modellen ses ud fra et marketingperspektiv, er den lille forskel mellem kultur og identitet ikke vigtig at fremhæve, så længe man er bevidst om, at det interne element inkluderer begge dele.

Ifølge Hatch og Schultz (1997:357) fokuserer corporate identity på, hvordan virksomhedens identitet strategisk bliver kommunikeret eksternt. Ifølge de to forskere har corporate identity stærke links til virksomhedens vision og strategi udarbejdet af ledelsen, som derfor også er inkluderet i corporate branding-modellen. Identiteten kan altså godt bruges som et redskab for ledelsen til at udarbejde en vision og til at påvirke corporate image, men den kan ikke blive "wholly managed", som de udtrykker det. Hvis man forsøger at styre den strategisk, kan man nemt risikere at kommunikere en falsk identitet, som ikke stemmer overens med virksomhedens faktiske identitet, hvilket vil give virksomhedens interessenter, både eksterne og interne, et forkert eller forvirrende billede af virksomheden og have en negativ påvirkning af corporate image. Det er dette fænomen, som kaldes en 'kultur-/identitet – image kløft' i corporate branding-modellen.

Dette bekræftes af Olins, som skriver, at "the people who practice the identity discipline have been doing it the wrong way round, having failed to realize that true feelings of identity start from the inside and move outward" (Olins, 1996). Da virksomhedens identitet udspringer fra virksomhedskulturen, er man således nødt til at tage udgangspunkt i de interne faktorer og kommunikere virksomhedens faktiske identitet, når man benytter corporate branding. Desuden medvirker det faktum, at medarbejdere i alle virksomhedens funktioner på den ene eller anden måde har interaktioner med virksomhedens eksterne interessenter, at virksomhedens faktiske kultur og identitet automatisk bliver kommunikeret eksternt og derfor har en indflydelse på corporate image.

Corporate image er netop det andet element i corporate branding-modellen og er alle de relevante interessenters overordnede syn på virksomheden. Kombineret med deres egen kultur

vil interessenterne danne et billede af virksomheden og hermed skabe dens corporate image. Et corporate image opstår som et resultat af flere forskellige former for kommunikation fra og om virksomheden.

For det første kan virksomheden bevidst planlægge en ekstern corporate branding-strategi. Herved kommunikerer man bevidst virksomhedens kultur, identitet og vision eksternt for at ændre eller forstærke corporate image.

For det andet er virksomhedens medarbejdere i dialog med forskellige interessenter, for eksempel forbrugerne ved introduktionen af et nyt produkt, hvilket også har en stor indflydelse på virksomhedens image. Herved bliver virksomhedens kultur, identitet og vision også kommunikeret, men i dette tilfælde er det ikke lige så bevidst og strategisk. Derimod er det medarbejdernes forståelse og fortolkning af kulturen, der mere eller mindre ubevidst og implicit kommer til udtryk.

For det tredje kan virksomheden ikke undgå uplanlagt kommunikation, såsom behandlingen af virksomheden i medierne, som også har indflydelse på eksterne interessenters syn på virksomheden. Således er det naturligvis svært for virksomheden at sikre sig, at dens kultur, identitet og vision bliver kommunikeret på rette vis, da kommunikationen ikke kommer direkte fra virksomheden selv.

Hvis visionen, som er modellens tredje element, ikke hænger tæt sammen med det image, som interessenterne har af virksomheden, og det de dermed forventer af den, kan der opstå en 'corporate image-vision kløft'. Ifølge Hatch og Schultz (2001) spiller virksomhedens vision en vigtig rolle ved corporate branding, da corporate branding kræver, at ledelsen overvejer, hvem virksomheden er, og hvad de ønsker, at den skal blive. Ved udarbejdelsen af en vision er det først og fremmest vigtigt, at ledelsen taler sandt (Olins, 2004). Hvis ledelsen siger én ting, og virksomhedens interessenter kan læse det modsatte i avisen, så har virksomheden et problem med sammenhængen i dens kommunikation og dermed også med dens troværdighed.

Når visionen er bestemt, er det vigtigt, at ledelsen, og især den administrerende direktør, kommunikerer den effektivt til alle virksomhedens interessenter, så den bliver accepteret og forstået på den rigtige måde (van Riel, 1995:9). Dette bekræftes af Olins, som skriver: "The only way that (...) a company can survive and beat the competition, whose products and services will be identical, is by developing a vision of itself which translates into a strategy and which it communicates to its own people and then to the outside world" (Olins, 1996:20).

Visionen skal altså først og fremmest kommunikeres internt i virksomheden til medarbejderne. I denne proces skal ledelsen være opmærksom på, at der kan opstå en kløft mellem vision og kultur/identitet, hvis virksomheden bliver ledet i en retning, som medarbejderne ikke forstår eller støtter op omkring. Denne situation kan skabe frustration, både for ledelsen og medarbejderne.

bejderne, som "kan æde et corporate brand indefra" (Hatch og Schultz, 2001:130). Eller som Kenneth J. Roberts, adm. direktør for Lippinott & Margulies, medlem af Mercer Consulting Group, skriver i sin artikel om ærlig kommunikation: "You can't win if your employees don't know where the company is going" (Roberts, 2002). Visionen skal altså udvikles på basis af virksomhedens kultur og identitet. På denne måde bliver visionen netop distinkt og unik, hvorved virksomheden skiller sig ud fra dens konkurrenter. Men samtidig påvirker visionen også kulturen og identiteten den anden vej ved at inspirere medarbejderne til at arbejde bedre og mere effektivt end konkurrenterne.

Elementerne i modellen er således meget afhængige af hinanden, og alle påvirker alle. For eksempel vil den eksternt rettede kommunikation af kultur, identitet og vision også påvirke virksomheden internt, blandt andet ved omtale i medierne, da dette kan have indflydelse på medarbejdernes syn på virksomheden og deres opfattelse af identiteten. Desuden fungerer medarbejderne også tit selv som forbrugere af virksomhedens produkter, og derved vil de også blive påvirket af virksomhedens eksterne kommunikation. Dette forhold mellem elementerne illustreres ved modellens modsatte pile. Derfor kræver det megen kompetence fra ledelsens side at sikre, at der ikke er nogen kløfter mellem de forskellige elementer. Hvis dette sker, kan et corporate brand nemt komme i vanskeligheder.

Effektiv kommunikation er en afgørende faktor i corporate branding-processen, da kommunikationen skal bringe alle elementerne i balance. Ifølge kommunikationsrådgiver Anne Katrine Lund (2003) forsømmer mange ledere at prioritere arbejdet med kommunikation, og "det går ud over relationerne til alle interessenter fra aktionærer til kunder og medarbejdere". Dette baserer hun blandt andet på en analyse blandt 2700 topchefer i større virksomheder i ni lande foretaget i februar 2003, som viste, at en væsentlig kilde til manglende produktivitet er dårlig kommunikation fra ledernes side.

Samtidig skal en virksomhed også passe på, at den ikke overkommunikerer, mener forhenværende kommunikationsdirektør hos Novozymes Anne-Marie Skov, som i 2003 bragte Novozymes på førstepladsen i en undersøgelse af virksomheders kommunikation (Hyltoft, 2003). Ifølge Skov er tendensen, at virksomheder har mistet den styrende kraft, hvilket betyder, at hverken kommunikationsafdelingen eller topledelsen kan "sidde som en anden general med en plan og køre den ud". "Alle kommunikerer med alle", og "det handler i langt højere grad om dialog." Det vil altså sige, at en virksomhed skal kommunikere i en passende, afbalanceret mængde, samtidig med at den lytter til alle dens interessenter, så kommunikationen bliver så koncentreret og effektiv som muligt.

## Opsummering

Corporate branding-modellens tre elementer er virksomhedens kultur/identitet, vision og image. Elementerne er indbyrdes afhængige, hvilket medfører, at man ikke kan påvirke det ene uden også at påvirke de andre. Tilsammen udgør de tre elementer corporate brandet.

Den indbyrdes afhængighed betyder også, at der kan opstå kløfter mellem elementerne, hvis de ikke håndteres med omhu. For det første skal den eksternt kommunikerede kultur og identitet stemme overens med virksomhedens faktiske identitet. For det andet skal den vision, som bliver udarbejdet, hænge sammen med interessenternes image af virksomheden. For det tredje skal visionen passe til virksomhedens kultur og identitet. Ellers vil kommunikationen ikke være sammenhængende, og det vil ikke lykkes at opbygge et konsistent og troværdigt corporate brand.

### 8.3 Den administrerende direktørs rolle i corporate branding

Som skrevet i det foregående afsnit er effektiv kommunikation fra ledelsens side en vigtig faktor i corporate branding. De fleste forfattere fremhæver især vigtigheden af den administrerende direktørs rolle som virksomhedens kommunikator (van Riel, 1995:10; 2003:164), da han eller hun er virksomhedens ansigt udadtil og således har stor betydning for dens corporate image. Dette understøttes af undersøgelser foretaget af konsulentvirksomheden Burson-Marsteller, som har vist, at halvdelen af en virksomheds image er knyttet direkte til topledere personlige omdømme blandt interessenterne, og at andelen er stigende (Tholstrup, 2003b). Dette gælder ikke kun de eksterne interessenter. Også internt påvirker det medarbejdernes motivation, loyalitet og fleksibilitet.

Karen Lam, kommunikationsekspert og direktør for konsulentfirmaet Compass International, mener, at personlig branding af den administrerende direktør, executive branding, derfor er en vigtig del af corporate branding (Lam, 2003). Hovedsagen er, at den administrerende direktør betragtes og betragter sig selv som en forlængelse eller inkorporeret del af virksomhedens brand, således at hans eller hendes person stemmer overens med det, som virksomheden står for. Det handler ikke om, at han eller hun skal forsøge at ændre sin personlighed. Men den personlighed, der bliver kommunikeret er nødt til at stå for noget, som virksomhedens interessenter kan relatere sig til. Hvis den administrerende direktørs personlige brand ikke passer ind i de værdier, der bliver kommunikeret omkring virksomhedens brand, vil den administrerende direktør ikke fungere ret længe, skriver Lam.

Burson-Marstellers Thomas Blach er enig i ovennævnte, idet han udtaler, at "profileringen skal passe til den enkeltes personlighed, ellers ender det hele forlorent" (Tholstrup, 2003c). Et godt eksempel på god executive branding er Novo Nordisks forhenværende direktør, Mads Øvlisen, som flere år efter sin fratrædelse stadig er kendt som "Mr. Novo" (Tholstrup, 2003d).

## 9.0 Kritisk syn på corporate branding

Selvom brugen af corporate branding er meget udbredt, er der mange fagfolk, som sætter spørgsmålstegn ved, om det i virkeligheden er så fantastisk et redskab, som det siges at være. Relevansen af corporate branding afhænger naturligvis af den enkelte virksomhed, men der er nogle overordnede kritikpunkter, som er vigtige at tage med i de strategiske overvejelser.

### 9.1 Innovation vs. corporate branding

En af dem, der tvivler på effekten af branding, er direktør og indehaver af konsulentfirmaet Fireball, Anthony Aconis, der i 2003 skrev bogen 'Fireball – et opgør med branding'. Aconis mener, at "branding er blevet en disciplin, hvor vi udelukkende (gen)opfinder identiteten og glemmer selve forretningen" (Morsing, 2003). I stedet for at bruge ressourcer på at brande, mener han, at virksomhederne skal fokusere mere på innovation og produktudvikling. Han forstår for eksempel ikke, at virksomheder som E2 og Lundbeck bruger millioner af kroner på corporate branding. "Hvorfor skal de ikke bare koncentrere sig om det, de er bedst til: at drive forretning og lave solide produkter, som deres kunder er tilfredse med?", spørger han (Aconis, 2003). Aconis sætter umiddelbart tingene op meget sort på hvidt, og han siger da også selv, at det "først og fremmest er en opsang til virksomhederne" (Wiedemann, 2003).

Som beskrevet tidligere i specialet kan det, som følge af den hårde konkurrence, være nødvendigt at benytte en eller anden form for branding. Et innovativt produkt er for det meste ikke nok, som følge af den korte produktlevetid, de mange kopiprodukter og det uforudsigelige marked. Af samme årsager er produktbranding i mange tilfælde heller ikke tilstrækkeligt, og derfor kan corporate branding være den mest rentable løsning.

Imidlertid kan en virksomhed heller ikke nøjes med at brande sig uden nogen form for produktudvikling, da det ville resultere i en form for indpakning af virksomheden uden egentligt indhold. Om dette mener direktør Christian Alsted fra virksomheden Alsted Research A/S, at mange virksomheder, der benytter sig af corporate branding, placerer sig i en osteklokke og koncentrerer sig for meget om deres egen identitet i stedet for forbrugernes behov (Grønnegaard, 2002).

### Opsummering

I dag kan en virksomhed ikke umiddelbart klare sig med innovation alene, ligesom den ikke kan klare sig med ren branding. Den bedste løsning vil således være at foretage en kombination af produktudvikling, produktbranding og corporate branding. Dette må formodes at positionere virksomheden stærkt i den hårde konkurrence.

## 9.2 Gennemsigtighed

Et andet kritikpunkt er virksomhedens gennemsigtighed. Hvis en virksomhed skal benytte sig af corporate branding, skal den åbne sig for offentligheden og vise sine interne processer. Dette kræver, at virksomhedens kommunikation bliver organiseret som et sammenhængende hele for at kunne fremstille et utvetydigt billede af, hvad virksomheden står for. Professor Lars Thøger Christensen (2002:163) stiller dog spørgsmålstegn ved, i hvilken grad det kan lykkes for virksomheder at organisere deres kommunikation på denne måde. Ifølge Christensen forudsætter det, at virksomheden også er gennemsigtig over for sig selv, hvilket sjældent er tilfældet. Et af problemerne kan være forskellige former for diskurs internt i virksomheden, som kan resultere i, at medarbejderne taler forbi hinanden. Dermed kan det være svært for virksomheden at samle al virksomhedens kommunikation i en ensartet stemme udadtil.<sup>3</sup>

En anden problematik ved virksomhedens gennemsigtighed er de eksterne interessenters egentlige interesse i at få informationer om virksomheden. Det ser ud til at være en generel antagelse i corporate branding-litteraturen, at virksomheders eksterne interessenter kræver mere kommunikation og gennemsigtighed af virksomhederne, og at deres involvering er blevet større. Men nogle forfattere mener ikke, at dette er tilfældet (Christensen og Cheney, 2000; Davidson, 1998).

Der er dog ingen tvivl om, at befolkningen generelt er blevet mere kritisk og derfor i højere grad søger information om de virksomheder eller produkter, der interesserer dem. Dette skyldes primært den nemme adgang til informationer i dag, for eksempel via internettet. Men ifølge Christensen og Cheney (2000:261) bliver dette fænomen ofte fejlagtigt forvekslet med dybere involvering i virksomheden og dens kommunikation.

Desuden er der grænser for, hvor let tilgængelige virksomheders informationer er for interessenterne, samt hvor mange informationer de kan kapere. Christensen og Cheney (2000:249) mener, at virksomheders forsøg på at opnå en større 'share-of-voice' i mange tilfælde resulterer i en øget 'share-of-noise'. Denne støj opstår som en følge af, at alle virksomheder kæmper for at få del i den begrænsede opmærksomhed. I realiteten er opmærksomhed og interesse, ifølge Shudson (Christensen og Cheney, 2000:253), nogle af de knappest ressourcer i dag. Desuden er problemet, at mange virksomheder kommunikerer de samme værdier og budskaber, og det kan derfor være svært og forvirrende for interessenterne at skelne mellem dem.

### Opsummering

Corporate branding kræver, at virksomheden er gennemsigtig over for dens interessenter. Men selvom interessenterne generelt er blevet mere kritiske, er det ikke ensbetydende med, at de vil involvere sig dybt i virksomheden. Den skal derfor nøje sortere i sine informationer og kun kommunikere det, der er nødvendigt.

---

<sup>3</sup> Se afsnit 14.3 om intern corporate branding i medicinalbranchen



### 9.3 Identiske værdier

Dårlig kritik af corporate branding er et resultat af, at det skaber et uløseligt dilemma for virksomhederne, skriver Keld Holm (2003), forfatter og indehaver af konsulentfirmaet Business Research and Communication. "I en verden, som er i konstant forandring, kan man sætte spørgsmålstejn ved det rationelle i dette [corporate branding]. (...) Har man først fået skabt et klart sæt af værdier og holdninger, som gennemsyrrer organisationen, kan man ikke markant skifte kurs. For at undgå dette vælger mange virksomheder brede og nærmest intetsigende værdier. Men det bliver man ikke særligt unik af", skriver han.

Dette bekræftes af Mette Morsing, lektor ved Handelshøjskolens Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, som i 2002 undersøgte de strategiske værdier i godt 300 danske virksomheder. Undersøgelsen viste, at værdierne var stort set identiske i alle virksomhederne (Bernth, 2003). Til dette kommenterer Mogens Holten Larsen, adjungeret professor i corporate communication ved samme institut som Morsing: "Hvis alle virksomheder begynder at udtrykke kraftigt, hvem de er, og samtidig bruger samme univers af værdier, så sker der sådan set det modsatte af det ønskelige - man bliver mere ens og anonym." (Madsen, 2003).

En virksomhed, som ønsker at være unik, skal således netop udføre corporate branding i tæt samspil med vision, kultur/identitet og image, så værdierne, der udspringer deraf, ikke ligner eller kan efterlignes af en anden virksomhed. Det gør de færreste virksomheder imidlertid. En undersøgelse foretaget af kommunikationsbureauet Bergsøe 4 viser, at ud af 100 KFX-virksomheder angiver 84, at de arbejder på at skabe et corporate brand, men at kun 30 tager udgangspunkt i virksomhedens strategiske grundlag, når de kommunikerer (Thorøe, 2003).

#### Opsummering

Udførelsen af corporate branding skaber et stort og måske uløseligt dilemma for virksomhederne, der vil benytte det. Hvis de blot påtager sig nogle almindelige og intetsigende værdier, kan de risikere at ligne alle andre virksomheder. Herved kan de ikke umiddelbart opnå en tilfredsstillende differentiering på markedet.

Hvis virksomhederne derimod udarbejder nogle unikke værdier med udgangspunkt i deres kultur og identitet, kan det lykkes dem at oparbejde et særligt forhold til deres interessenter. Men samtidig vil de ikke være ret fleksible i nutidens dynamiske verden.

Sidstnævnte strategi må alligevel formodes at være den mest attraktive, da virksomhederne herved skaber et unikt brand, som ikke kan efterlignes, hvilket er hovedformålet med corporate branding. Hvis de samtidig sørger for at have en god og opdateret produktportefølje, vil de stå stærkt i den hårde konkurrence.

## 10.0 Delkonklusion

Konkurrencen på nutidens marked er for intensiv til, at det for mange virksomheder er tilstrækkeligt at brande på produktniveau. Denne tendens samt de markante ændringer, der sker i virksomheders eksterne og interne miljø, bevirker, at corporate branding kan være et nødvendigt værdiskabende redskab.

Et corporate brand består af virksomhedens kultur/identitet, vision og image, som er tre indbyrdes afhængige elementer. Et konsistent og troværdigt corporate brand kræver således, at der ikke opstår kløfter mellem dem. Dette kræver en omhyggelig kontrol over elementerne fra ledelsens side.

Den administrerende direktør synes særligt vigtig i rollen som virksomhedens kommunikator, da han eller hun er ansigtet udadtil og derfor har stor betydning for virksomhedens image. Derfor skal den administrerende direktørs personlighed stemme overens med de værdier, som bliver kommunikeret omkring corporate brandet.

En virksomhed, der ønsker at anvende corporate branding, skal tage flere faktorer i betragtning. For det første må man formode, at en virksomhed er positioneret stærkest, hvis den foretager en kombination af løbende produktudvikling, produktbranding og corporate branding. For det andet skal virksomheden sørge for kun at kommunikere det, der er nødvendigt, da dens interessenters kritiske indstilling ikke er ensbetydende med, at de vil involvere sig dybt i virksomheden. For det tredje skal virksomheden udtrykke sine unikke værdier, som udspringer fra dens kultur og identitet, da hovedformålet med corporate branding er at differentiere virksomheden på markedet.

# DEL III

## CORPORATE BRANDING

### I MEDICINALBRANCHEN

Litteraturen om corporate branding synes at mangle nogle branchespecifikke analyser, hvor de enkelte brancheforhold bliver analyseret i dybden. Derfor vil denne del af specialet omhandle corporate branding i medicinalbranchen. Medicinalbranchen er særligt interessant, da det i mange sammenhænge er en risikobetonet branche, som derfor kræver tunge, strategiske overvejelser over for flere interessentgrupper. Som følge af de mange risici er troværdighed et nøgleord i opbyggelsen af relationerne mellem medicinalvirksomheder og deres interessenter. Denne troværdighed kan opbygges ved hjælp af flere forskellige værdiskabende redskaber.

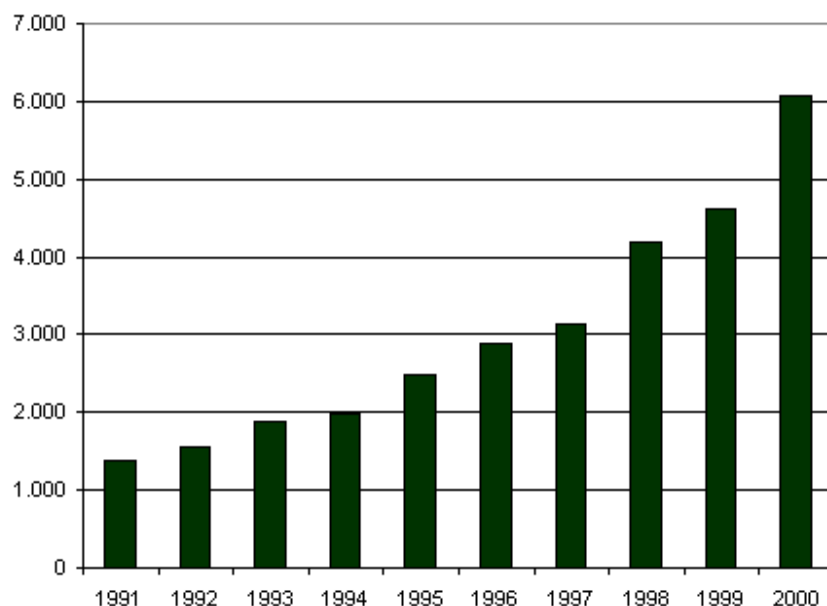
Da medicinalbranchen er en forskningsintensiv branche, er forskning og udvikling af nye lægemidler virksomhedernes traditionelle redskab til at skabe værdi. Der er imidlertid flere forhold, som hæmmer denne form for værdiskabelse i branchen. Dette vil blive behandlet i afsnit 11.0.

Derefter vil afsnit 12.0 omhandle produktbranding som et middel til at skabe værdi og troværdighed. Det kan være vigtigt for virksomhederne at differentiere deres produkter herigennem som følge af den intensive konkurrence i medicinalbranchen. Dog kan de mange regulerende tiltag i branchen skabe barrierer for produktbranding som værdiskabende redskab. Disse vil blive undersøgt for at vurdere muligheden for og relevansen af produktbranding.

Endelig vil afsnit 13.0 indeholde en analyse af de kommunikative relationer mellem medicinalvirksomhederne og deres interessenter, som skal danne baggrund for en estimering af, hvilken rolle corporate branding spiller i medicinalbranchen.

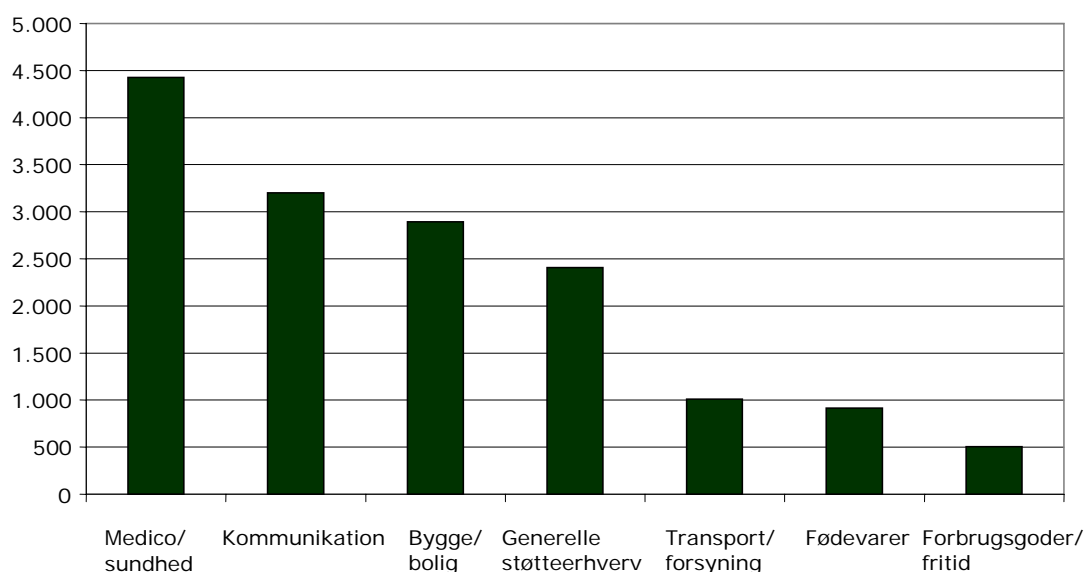
## 11.0 Forskning og udvikling

Den traditionelle kilde til værdiskabelse i medicinalbranchen er forskning og udvikling (Blackett og Harrison 2001:38), hvilket grunder i, at det danner hele baggrunden for medicinalvirksomheders eksistens. I 2000 anvendte Lifs medlemsvirksomheder 6,1 mia. kr. på FoU af nye og bedre lægemidler, hvilket svarede til ca. 15,2% af den samlede medicinalomsætning (Lif, 2004:32). Den store udvikling i udgifter til FoU fra 1991 til 2000 kan ses i nedenstående figur. I 1991 var de samlede udgifter på 1,3 mia. kr., hvilket betyder, at udgifterne er steget næsten 500% på knap 10 år.



Figur 11.1 Udgifter til FoU af nye lægemidler i Lifs medlemsvirksomheder, mio. kr.  
Kilde: Lif, 2004.

Hvis man ser på udgifterne til FoU i det generelle erhvervsliv i den følgende figur, er det tydeligt, at udgifterne til medico/sundhed er de største. Der er et markant spring ned til kommunikationsbranchen, som bruger næstflest udgifter på FoU.



Figur 11.2 Det danske erhvervslivs udgifter til FoU fordelt på brancher, 1997, mio. kr.

Kilde: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2004.

At udgifterne til FoU i medicinalbranchen er så store kan begrundes med, at der er en stigende trussel fra de mange stærke kopiproducenter, som opererer i branchen. Jo hurtigere virksomhederne er på markedet med et nyt og bedre, måske endda revolutionerende produkt, jo bedre for virksomhedens konkurrenceevne og omsætning, hvilket dermed giver return on investment samt mulighed for at investere i yderligere FoU.

Problemet er imidlertid, at selvom udgifterne til FoU er steget i perioden, som figur 11.1 angiver, er antallet af nye produkter, ifølge Reuters Business Insights 2000, faldet i samme periode (Jones, 2002). Ifølge Konkurrencestyrelsen (1998) har de store virksomheder de seneste 10 år hver kunnet markedsføre mindre end ét nyt lægemiddel pr. år. Man må formode, at dette skyldes, at det kan være svært at blive ved med at opfinde nye forskningsmetoder og nye banebrydende præparater. Samtidig må det skyldes, at myndighederne sætter mange flere spørgsmålstejn ved medicinalbranchen i dag end før i tiden, hvilket gør det sværere for virksomhederne at få deres produkter godkendt, mener medicinalekspert Claus Møldrup, ph.d. og lektor på Danmarks Farmaceutiske Universitet (Domino og Crone, 2003).

Originalprodukter er beskyttet af patenter i en periode, hvilket er en stor del af originalproducenternes eksistensgrundlag. Ifølge Patentloven (Erhvervsministeriet, 2001) kan et patent opretholdes, indtil der er gået 20 år fra den dag, patentansøgningen blev indleveret. Først når patentansøgningen er indleveret, kan en medicinalvirksomhed igangsætte de mange kliniske undersøgelser af det pågældende præparat. Denne proces tager omkring 10-12 år, heri inkluderet 2-3 år til myndighedsgodkendelse (Konkurrencestyrelsen, 1998). Dette betyder, at den

effektive patenttid<sup>4</sup> er forholdsvis kort, hvilket skal ses i forhold til de enorme FoU-investeringer, som virksomheden skal nå at tjene ind igen. Dette er en stor ulempe for medicinalvirksomhederne, da kopiproducenterne oftest er klar med et identisk præparat, så snart et patent er udløbet. Dertil kommer, at et rekordstort antal præparater mister deres patenter i øjeblikket. Ifølge tal fra Reuters Business Insights fra 2000, vil 20 store præparater have mistet deres patenter inden 2005, hvilket er uden fortilfælde (Jones, 2002). Et andet stort problem er, at udviklingstiden på 10-12 år er den samme i dag, som den var i 90'erne (Walker, 2002:2). Dette passer dårligt sammen med, at konkurrencen fra kopiprodukterne forkorter originalproduktens livscyklus.

Ovenstående tendenser i medicinalbranchen bevirker, at konkurrencen er mere intens end nogen sinde, hvilket har resulteret i en stigende grad af konsolidering. Alligevel har den største gruppering GlaxoSmithKline kun 8% markedsandel på verdensplan, hvilket vidner om fuldkommen konkurrence (Leinsdorff og Sundgaard, 1998:60). Således er der, ud over de store virksomheder, også en masse små og mellemstore virksomheder, som kæmper for at opnå en større markedsandel. Men ifølge Blackett og Harrison (2001:38) er hovedårsagen til de mange fusioner og opkøb netop ikke, som det er tilfældet i mange andre brancher, at virksomhederne vil have indsigt i og adgang til hinandens brands. Det er i højere grad indsigten i FoU, der er attraktivt.

## Opsummering

Den teknologiske fokus er stadig i højsædet i medicinalbranchen. Men hård konkurrence fra stærke kopiproducenter og fusionerede virksomheder, stigning i FoU-udgifterne, fald i antal nye produkter, større krav fra myndighederne, kort effektiv patenttid, stort antal patenter der udløber og uændret lang udviklingstid bevirker, at medicinalvirksomhederne er nødt til at revurdere deres strategi for værdiskabelse. Med innovation alene vil de umiddelbart have svært ved at skabe den fornødne værdi for deres interessenter.

---

<sup>4</sup> Den effektive patenttid er den tid, der er tilbage af patentbeskyttelsen, når et lægemiddel er klar til markedsføring.

## 12.0 Produktbranding

Produktbranding kan være en måde, hvorpå medicinalvirksomheder kan kompensere for den mindre værdiskabelse, som ikke længere opnås i tilstrækkelig grad gennem forskning og udvikling. Imidlertid er medicinalbranchen på flere områder stramt reguleret og styret af statslig og politisk indblanding, hvilket primært skyldes de etiske, sundhedsmæssige og økonomiske forhold, som produktion og salg af medicin indebærer. Disse restriktive forhold kan skabe barrierer for produktbranding som værdiskabende redskab. Restriktionerne gælder især for handlingsparametrene produkt, reklame, pris og distribution, som vil blive gennemgået og analyseret i dette afsnit. På baggrund heraf vil det blive vurderet, hvorvidt produktbranding er relevant i medicinalbranchen.

### 12.1 Produkt

Som anført i afsnit 11.0 er patentbeskyttelse en meget vigtig faktor for overlevelse i medicinalbranchen. Det store antal patenter, som udløber i øjeblikket, udgør derfor en stor trussel for medicinalvirksomhederne, da de ikke kan konkurrere med kopiproducenterne på prisen. Om denne situation udtaler Blackett, at "alt man har tilbage er sit brand" (Jones, 2002). Et stærkt brand er netop svært for konkurrenterne at kopiere, da det er helt unikt. Ifølge Blackett og Harrison (2001), som begge er brandingspecialister inden for blandt andet medicinalbranchen, kan stærk branding, lige efter et patent er udløbet, forlænge et produkts levetid og give producenten mere tid til at maksimere sit return on investment. For et stort brand med et årligt salg på 1 mia. dollar, kan en forlængelse af levetiden med bare 100 dage være nok til at dække de totale FoU-omkostninger. Dette alene kan være et argument for at brande et nyt medicinalprodukt, hvortil forventningerne om volumen er meget høje.

Generelt kan det imidlertid diskuteres, hvor velegnet et medicinalprodukt er til at blive brandet. For det første er det grundlæggende et fuldstændigt generisk produkt, som nemt kan kopieres af de professionelle kopiproducenter, når originalproducenterne først har foretaget det tids- og ressourcekrævende forarbejde. Det kan således være svært at differentiere produktet ud fra nogle unikke egenskaber. For det andet er et medicinalprodukt som regel ikke noget, man går rundt og viser sine venner, som var det en ny taske. Man har det normalt heller ikke stående frit fremme på toilethylden for at vise, hvilket brand man har købt. Af denne grund skaber et medicinalprodukt ikke umiddelbart følelsesmæssige associationer hos brugeren, hvilket normalt er en vigtig baggrundsfaktor for produktbranding.

Men en sygdom bliver ofte en del af medicinalforbrugers identitet. Medicinalvirksomhederne kan således gå ind i debatten om de forskellige sygdomme og herved skabe særlige associationer mellem de enkelte sygdomsområder, den kommunikerende virksomhed og forbrugeren. Dette forstærkes af, at forbrugere i stigende omfang læser om deres sygdomme på internettet,

deriblandt på virksomhedernes egne sider. Identiteten er imidlertid sygdomsbaseret og ikke produktbaseret. Dette vil blive behandlet nærmere i afsnit 13.0 om corporate branding i medicinalbranchen.

Ovenstående kan understøttes af Rossiter og Percys teori om involvering og motivation (Percy et al., 2001:142), ud fra hvilken et lægemiddel er et højinvolveringsprodukt med negativ købsmotivation. At det er et højinvolveringsprodukt betyder, at der er en risiko ved at købe produktet, i dette tilfælde af psykologisk art<sup>5</sup>, da det drejer sig om forbrugerens helbred. Den negative motivation betyder, at produktet købes for at løse et problem og ikke for fornøjelsens skyld. I tilfældet med medicinalprodukter er det meget vigtigt, at præparatet virker effektivt, så medicinalforbrugeren bliver kureret eller får det bedre. Branding, som kræver kommunikation af mere emotionelle værdier, kan derfor være vanskeligt.

Bevis herpå kan ses på internetsiden drugdebate.dk (2004), hvor forbrugerne har oprettet lange diskussioner om de forskellige medicinalprodukter. Man ser, at de fleste har forsøgt sig med et produkt, men at bivirkninger får mange til også at prøve andre produkter. Alle diskussionerne handler om, hvilken virkning og bivirkning, de har oplevet ved de forskellige produkter, hvilket viser, at produkternes funktionelle egenskaber er i højsædet. Samtidig viser det, at forbrugerne er blevet mere bevidste og krævende, og at de derfor må have stor interesse i, hvad lægen ordinerer til dem.

Branding af medicinalprodukter kan sammenlignes med branding af vand på flaske, som også er et generisk produkt, der dækker et grundlæggende behov - tørst. Der er naturligvis ingen negative bivirkninger ved at drikke vandet, da det er blevet rensat, og derfor er det ene produkt i princippet lige så godt som det andet. Forskellen er imidlertid, at vand er et lavinvolveringsprodukt med positiv købsmotivation. Man er ikke særligt involveret i produktet, da der hverken er en psykologisk eller økonomisk risiko ved købet. Man er desuden positivt motiveret, da man ikke søger en løsning på et decideret problem. Naturligvis kan tørst være et problem i nogle dele af verden, men i den vestlige verden, hvor der er mange muligheder inden for læskedrikke, bliver det ikke betegnet som et problem. Der er derfor stor forskel på at skulle overbevise forbrugeren af et medicinalprodukt om, at det har en virkning mod hans eller hendes lidelser, og at skulle overbevise om, at vand har en virkning mod tørst.

Derudover er vand noget, man kan gå med i hånden på gaden eller kan have stående på bordet på sit arbejde eller uddannelsessted. Herved kan man vise andre sin livsstil og hvilken type person, man er. Carlsberg har for eksempel haft succes med at brande deres vand, Kildevæld, som en vand der får kvinder til at associere sig med den "den moderne og aktive storbykvinde, som ønsker at blive opfattet som kærlig, modig, humoristisk, selvstændig, sexet og udadvendt" (Jonas og Neienbach, 2002:46). De forskellige karakteristika for vand og medicin kan sammenfattes i følgende figur.

---

<sup>5</sup> Rossiter og Percy deler risiko op i økonomisk og psykologisk risiko.



	<b>VAND</b>	<b>MEDICIN</b>
Produktart	Generisk	Generisk
Behov	Grundlæggende (Tørst)	Grundlæggende (Velvære)
Involvering	Lav	Høj
Købsmotivation	Positiv	Negativ
Gennemsligtighed af effekt	Fuldstændig	Delvis
Identitet	Produktbaseret Udadtil/indadtil	Sygdomsbaseret Indadtil

Figur 12.1 Sammenligning af karakteristika for vand og medicin.

Kilde: Egen tilvirkning.

På baggrund af mangelen på følelsesmæssige associationer i forbindelse med et medicinalprodukt vil produktbranding ikke umiddelbart resultere i mere end 'brand awareness' (Franzen et al., 1999:53). Dette kan være nok i nogle tilfælde, da kendskab fører til prøve køb og derefter til genkøb, hvis præparatet har den forventede virkning. Men omvendt vil forbrugeren ikke foretage genkøb, hvis præparatet ikke virker, og det afhænger således udelukkende af de funktionelle egenskaber. Branding vil derfor formodentlig ikke føre til associationer omkring produktet på den mere emotionelle plan, hvilket ellers er hovedformålet med produktbranding. Dette bekræftes af brandingspecialisterne Bergstrom et al. (2002:134), som skriver: "While it is true that a brand's rational, or 'functional', attributes are also a source of value, over the long term, these tend not to provide as sustainable a competitive advantage as those which derive from a strong layer of emotional affinity, and identification, between brand and constituent".

## Opsummering

De mange patentudløb i medicinalbranchen gør præparaterne meget sårbare. Dette kan afhjælpes ved brug af produktbranding, som man ikke kan udelukke anvendt succesrigt i forbindelse med højvolumenprodukter.

Dog er der generelt flere forhold omkring medicinalprodukter, som taler imod. For det første er der tale om generiske produkter, hvilket gør det svært at differentiere dem ud fra unikke egenskaber. For det andet kan forbrugerne ikke umiddelbart danne nogen følelsesmæssige

associationer til det enkelte medicinalprodukt, hvilket er en vigtig baggrundsfaktor for produktbranding. For det tredje drejer det sig om højinvolveringsprodukter med negativ købsmotivation, hvorved produkternes funktionelle egenskaber bringes i første række, og produktbranding, som primært kræver kommunikation af emotionelle værdier, bliver vanskeligt.

## 12.2 Reklame

Overordnet er de to målgrupper for promovning af et medicinalprodukt forbrugere og læger, da de er slutbrugere og beslutningstagere i købsprocessen. Disse vil blive behandlet nedenfor. Det skal gøres klart, at der udelukkende er tale om produktreklamer i dette afsnit, da det primært er denne form for reklamer, som styrker produktbrands.

### 12.2.1 Forbrugere

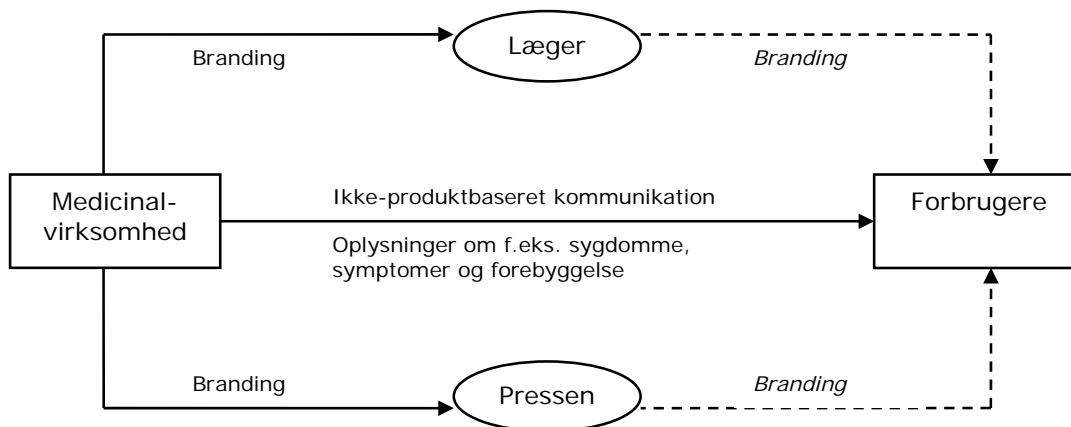
En stor barriere for produktbranding i medicinalbranchen er de mange restriktioner omkring promovning af receptpligtige medicinalprodukter. I de fleste lande, inklusiv Danmark, er det ulovligt at reklamere for receptpligtig medicin direkte over for forbrugeren (DTC<sup>6</sup>) (Sundhedsministeriet, 1995a og EU, 1992). Direkte kommunikation til forbrugerne må således kun dreje sig om sygdommene, som produkterne kan behandle, men ingen direkte informationer om produkterne. Af denne grund kan branding på produktniveau være svært at gennemføre over for forbrugerne, da et produktbrand primært opbygges gennem reklamer.

Som alternativ kan virksomhederne forsøge at kommunikere deres brands til forbrugerne gennem pressen og læger. Herved fungerer pressen og lægerne som mellemlid, og derfor kan det ikke undgås, at de sætter deres eget præg på, hvordan et brand bliver kommunikeret. I de fleste tilfælde bliver et præparat eller brand endda kun behandlet i pressen, når det er i vanskeligheder. Således er det ikke sikkert, at et brand bliver kommunikeret, som virksomheden har tilsigtet.

Følgende figur nedenfor viser medicinalvirksomhedernes begrænsede mulighed for at kommunikere deres brands til forbrugerne. Den stiplede linie og den kursive skrift i højre side af figuren markerer, at kommunikationen gennem læger og presse ikke er direkte og derfor ikke altid kan have den tilsigtede virkning.

---

<sup>6</sup> Direct to consumer.



Figur 12.2 Medicinalvirksomheders kommunikation til forbrugerne

Kilde: Egen tilvirkning

Succesrig branding er en lang proces, da det tager tid at opbygge et brand i forbrugerens bevidsthed. Dette passer dårligt sammen med patenternes relativt korte levetid, da kopi-producenterne står klar med produkter magen til, så snart de er udløbet. Det kan derfor være svært for virksomhederne at nå at skabe en relation mellem deres produkter og forbrugerne, før markedet er blevet overtaget af kopiprodukter. Dette er et meget stort problem i medicinalbranchen, da udviklingen af et nyt præparat som nævnt kræver mange års forskning og derfor er meget omkostningstungt. Når man hertil lægger, at virksomhederne ikke må produktreklamere DTC, er promovring gennem reklame i praksis udelukket.

### 12.2.2 Læger

Over for medicinalpersoner det lovligt at reklamere for receptpligtig medicin i Danmark. Ved medicinalpersoner forstås læger, tandlæger, dyrlæger, farmaceuter, sygeplejersker og farmakonomer samt studerende inden for disse fag (Sundhedsministeriet, 2001). Dette speciale vil koncentrere sig om læger, da det er dem, der udskriver recepter på humanmedicin. Reglerne indeholder dog også store krav på dette område, hvilket gør medicinalvirksomhedernes kommunikation til lægerne til informationsmateriale rettere end reklame. For at sikre at informationsmaterialet giver saglige og korrekte informationer om lægemidler, registrerer og gennemgår Nævnet for Medicinsk Informationsmateriale (NMI)<sup>7</sup> alle annoncer og informationer om lægemidler, der udsendes af virksomhederne (Lif, 2004). Herved undgår lægerne at blive udsat for ufyldstgørende eller vildledende informationer.

<sup>7</sup> NMI blev oprettet i 1973 på foranledning af bl.a. MEDIF og MEFA (nu Lif).

Praktiserende læge Bjarne Wengel (2004)<sup>8</sup> udtaler, at man som læge bliver "bombarderet" med informationsmateriale fra medicinalvirksomhederne, hvoraf man kun får læst en lille del. Ifølge praksisudvalgsformand Anne-Birgit Olsen (2004)<sup>9</sup> er mængden stigende omkring lanceringen af et nyt produkt. I 2001 registrerede NMI en samlet mængde informationsmateriale på 2.566 styk (Lif, 2004). Dette giver et billede af den hårde konkurrence i medicinalbranchen, hvor producenterne kæmper om at øge deres share-of-voice.

Ud fra disse oplysninger skulle man formode, at medicinalvirksomhederne med fordel kan brande på produktniveau over for lægerne. Herved kan virksomhederne skabe et troværdigt brand over for lægerne, således at de får præference over for et brand frem for et andet. Som følge af den hårde konkurrence kan det imidlertid være svært for dem at differentiere deres produkter over for lægerne, med mindre det er et revolutionerende produkt, som lægerne føler, at de er nødt til at prøve. Hvis det kun er marginale forbedringer, er det ikke sikkert, at de bider mærke i produktet, når de får så meget materiale om nye produkter hver uge. Desuden er spørgsmålet, ud fra hvilke faktorer et troværdigt medicinalbrand kommunikerer. Virkningen og bivirkningen ved et produkt må være i højsædet, da dette er altafgørende for forbrugeren, og derfor vil det primært være denne information, lægerne er interesseret i. De skal derfor overbevises ved hjælp af nogle saglige frem for emotionelle budskaber.

Dette bliver bekræftet af både Bjarne Wengel og Anne-Birgit Olsen, som mener, at virkning og bivirkning er de primære faktorer ved udvælgelse af et præparat. Desuden mener Wengel, at erfaring er med til at bestemme præparatet, da han går ud fra, at hvis det virker godt på nogle patienter, så virker det også godt på andre. Han mener, at man har "svært ved at skifte et produkt ud, som man har vænnet sig til at bruge og har gode erfaringer med". Derudover spiller prisen, ifølge begge respondenter, en stor rolle, både af hensyn til patientens økonomi, og fordi amtet ofte fortæller lægerne, at de bruger for meget og for dyr medicin. Derudover forsøger amtet at vælge nogle præparater ud, som skal fungere som en "gylden standard" for lægers udvælgelse, udtaler Wengel. Sidst men ikke mindst kan man som læge benytte anbefalingerne fra Institut for Rationel Farmakoterapi (IRF). Anne-Birgit Olsen anvender disse anbefalinger, da hun "ikke kan overkomme selv at vurdere alle præparaterne enkeltvis".

## Opsummering

Over for forbrugerne er det ulovligt at reklamere for receptpligtige lægemidler, hvilket i praksis gør det umuligt for virksomhederne at brande på produktniveau over for denne målgruppe. Som alternativ kan de forsøge at kommunikere deres brands gennem pressen og læger. Imidlertid fungerer disse som mellemlid, hvilket kan forvrænge budskabet. Dette bevirker, at branding over for forbrugerne er en endnu længere proces i medicinalbranchen end i andre brancher, hvilket passer meget dårligt sammen med produkternes relativt korte levetid.

---

<sup>8</sup> Telefoninterview, bilag 1.

<sup>9</sup> Kommunikation per mail den 28. maj 2004, bilag 2.

Til lægerne udsender medicinalvirksomhederne en stor mængde informationsmateriale, hvilket viser, at de i høj grad forsøger sig med produktbranding. Dette kan dog være en noget svær mission i den intensive konkurrence. Omvendt bevirker konkurrencen, at branding er et nødvendigt, differentierende redskab. Hvis virksomhederne benytter ren produktbranding, er de eneste faktorer, branding kan baseres på, imidlertid produkternes funktionelle egenskaber. Derudover lader lægerne sig styre af andre forhold end selve brandet, blandt andet prisen og amtets retningslinier. Derfor må man også antage, at medicinalvirksomhederne forsøger at påvirke lægerne gennem en kombination af produktbranding og corporate branding. Dette vil blive behandlet nærmere i afsnit 14.2 om corporate branding over for læger.

## **12.3 Pris**

Ifølge Konkurrencestyrelsen (1998) kan producenter af lægemidler i Danmark fastsætte priserne for deres produkter relativt frit i forhold til i flere, især sydeuropæiske, EU-medlemslande, hvor der er detaljerede priskontrolregler. Der er imidlertid flere branchebestemte årsager til, at der er en grænse for den frie prisfastsættelse i den danske medicinalbranche. For det første bliver priserne til en vis grad styret af regeringens tilskudslovgivning. For det andet bliver de påvirket af den hårde konkurrence fra kopiproduktion, substitution og parallelimport. Disse forhold vil blive gennemgået nedenfor.

### **12.3.1 Tilskudslovgivning**

Et af de prisregulerende tiltag foretaget fra regeringens side, er de nye regler om tilskud fra den offentlige sygesikring til receptpligtige lægemidler, som blev sat i kraft den 1. marts 2000 (Lægemiddelstyrelsen, 2004a). Tilskudsreglerne påvirker producenternes prisfastsættelse på flere måder.

For det første bliver tilskuddet i mange tilfælde fastsat ud fra den såkaldte referencepris, som er et gennemsnit af de to billigste priser inden for samme type medicin, som det valgte (NetDoktor.dk, 2004). Dette medfører, at forbrugeren skal betale den fulde merpris, hvis der ikke vælges et af de to billigste sammenlignelige præparater. For det andet skal forbrugeren selv betale de første 520 kr. af sine lægemiddeludgifter (Lægemiddelstyrelsen, 2004a). Disse regler må formodes at øge forbrugernes prisbevidsthed og efterfølgende påvirke producenternes prisfastsættelse i nedadgående retning. For det tredje beregnes tilskuddet ud fra gennemsnittet af medicinpriserne i de EU-lande, som Danmark normalt bliver sammenlignet med, hvis medicinen er dyrere i Danmark end i disse lande (Lægemiddelstyrelsen, 2004a). Derfor har Lif gennem en ensidig garantierklæring givet regeringen håndslag på, at Lifs medlemmer ikke vil hæve priserne over den europæiske gennemsnitspris (Lif, 2001a).

### 12.3.2 Kopiproduktion og substitution

Når patentet på et originalt præparat udløber, påbegyndes ofte kopiproduktion. I Danmark udgjorde kopipræparater omkring 38% af det samlede salg i 1996-1997, hvorimod de i lande som Portugal, Italien og Spanien udgjorde mindre end 5% (Konkurrencestyrelsen, 1998). Dette skyldes primært, at markedsføring af kopipræparater er meget attraktivt i lande med et relativt højt prisniveau, da de for det meste sælges til en noget lavere pris end de originale præparater. Konkurrencestyrelsen forventer, at kopiproduktionens markedsandel vil være stigende i Danmark, blandt andet som følge af et ønske om at begrænse de offentlige udgifter til lægemidler.

Apotekerne er forpligtede til at udlevere et identisk men billigere lægemiddel, enten et kopi-præparat eller et parallelimporteret præparat, med mindre lægen har fravalgt substitution ved at skrive "ej S" på recepten (Lægemiddelstyrelsen, 2004b). Både praktiserende læge Bjarne Wengel (2004) og praksisudvalgsformand Anne-Birgit Olsen (2004) skriver imidlertid kun "ej S" på recepten, hvis patienten ikke accepterer andet, eller hvis det vurderes at være meget nødvendigt. Samtidig viser en undersøgelse foretaget af ACNielsen AIM, at læger i stigende grad lægger mere vægt på, om et præparat er billigt, end om det er et originalpræparat (Lif, 2003).

Reglerne og tendenserne inden for kopiproduktion og substitution af lægemidler i Danmark må antages at påvirke priserne på originalpræparater, hvis patenter er udløbet, i nedadgående retning, da dette udgør en stor konkurrencefaktor i branchen.

### 12.3.3 Parallelimport

Det er attraktivt at parallelimportere medicin til Danmark, især fra sydeuropæiske lande, hvor priserne er forholdsvis lave. Det er således attraktivt for en dansk parallelimportør at købe produkterne i disse lande og sælge dem dyrere i Danmark (Konkurrencestyrelsen, 1998).

I 2003 var 10 ud af de 189 udbydere af lægemidler på det danske marked parallelimportører (Lif, 2004). De to største, Orifarm og Paranova, ligger henholdsvis på en fjerde- og niende plads i rækken af udbydere af lægemidler i Danmark. Begge selskabers omsætning har været stødt stigende siden 2000 og udgjorde 11,6% af den omsætning, som stammede fra de 25 største udbydere af lægemidler i Danmark i 2003. Dette viser, at de udgør en betydelig konkurrencefaktor i branchen.

I kraft af konkurrencen fra de forholdsvis billige parallelimporterede medicinalprodukter på det danske marked, har de danske medicinalproducenter en begrænset mulighed for at tage høje priser for deres produkter. Ifølge Orifarm (2004) gør alene frygten for parallelimport, at originalproducenterne holder priserne nede på deres lægemidler for at undgå at åbne et marked for parallelimport.

## Opsummering

Der er flere branchespecifikke forhold i den danske medicinalbranche, som påvirker priserne i nedadgående retning. Dette medvirker, at den investering, det kræver for medicinalvirksomhederne at opbygge et brand, vil være vanskelig at tjene ind gennem højere priser på de brandede produkter.

## 12.4 Distribution

Distributionen af receptpligtige medicinalprodukter er fuldstændig fastlagt, da den er underlagt Lægemiddeloven, som foreskriver: "Forhandling af lægemidler til brugerne må kun ske gennem apoteker, med mindre andet er fastsat i lovgivningen eller i regler fastsat af sundhedsministeren" (Lægemiddelstyrelsen, 2004c). Denne fastlagte distributionsform skaber barrierer for medicinalvirksomhedernes kommunikation og markedsføring. For det første er apotekernes sortiment styret af apotekerloven, som foreskriver: "Apoteker skal hurtigst muligt efterkomme anmodninger om fremskaffelse af ethvert lægemiddel, hvis forhandling er forbeholdt apotekerne, eller som ordineres ved recept og lovligt kan forhandles her i landet" (Sundhedsministeriet, 1995b). For det andet er apotekerne som nævnt forpligtede til at udlevere et billigere identisk lægemiddel, med mindre lægen har frabedt substitution.

Disse distributionsforhold gør det umuligt for medicinalvirksomheder at opbygge 'distribution equity' (Franzen, 1999:157) omkring et medicinalprodukt. 'Distribution equity' opbygges gennem branding over for detailhandelen og betyder, at denne bliver loyal over for et produkt og således sørger for at inkludere det i sortimentet. På denne måde er virksomheden sikker på, at produktet er til rådighed over for forbrugeren eller køberen. Derudover betyder placeringen på hylden og mængden af hyldeplads normalt også meget for distributionen af et produkt, da det vidner om, hvor populært et produkt er, og da det derfor tiltaler køberen mere. Normalt vil distributionen påvirke køberens udvælgelsesprocedure og købsadfærd og vil dermed være en stor 'push'-faktor.

## Opsummering

I kraft af den meget restriktive distributionsform inden for receptpligtige lægemidler, kan medicinalvirksomheder ikke opnå 'distribution equity' eller 'push'-effekt. Derfor er købsadfærden meget anderledes, når det drejer sig om medicin, end når det drejer sig om stort set alle andre produkter, da disse er frit tilgængelige på markedet. I denne sammenhæng er produktbranding derfor ikke relevant i medicinalbranchen.

## 13.0 Delkonklusion

Hvis man udelukkende tager i betragtning, at et medicinalprodukt er fuldstændig ubeskyttet, så snart dets patent er udløbet, og at kopiprodukter derefter udgør en stor trussel, vil produktbranding som differentierende og værdiskabende redskab være en mulig løsning for en medicinalvirksomhed. Det bliver da også i høj grad brugt over for lægerne, som modtager en stor mængde informationsmateriale hver uge. Dette er et tegn på intensiv konkurrence, hvilket gør det svært for den enkelte medicinalvirksomhed at få sine budskaber igennem. Desuden bevirker de mange restriktioner omkring indholdet af reklamerne samt faktorerne for lægernes udvælgelse af præparater, at medicinalvirksomheder kun kan kommunikere de mere funktionelle egenskaber omkring medicinalproduktet, hvorimod succesrig branding normalt indebærer kommunikation af de mere emotionelle egenskaber.

Men den største barriere for medicinalvirksomhederne er, at der ikke må reklameres for receptpligtige lægemidler direkte over for forbrugerne. Af denne grund vil det i praksis være umuligt at benytte en produktbrandingstrategi over for denne målgruppe, da et produktbrand netop opbygges gennem reklamer.

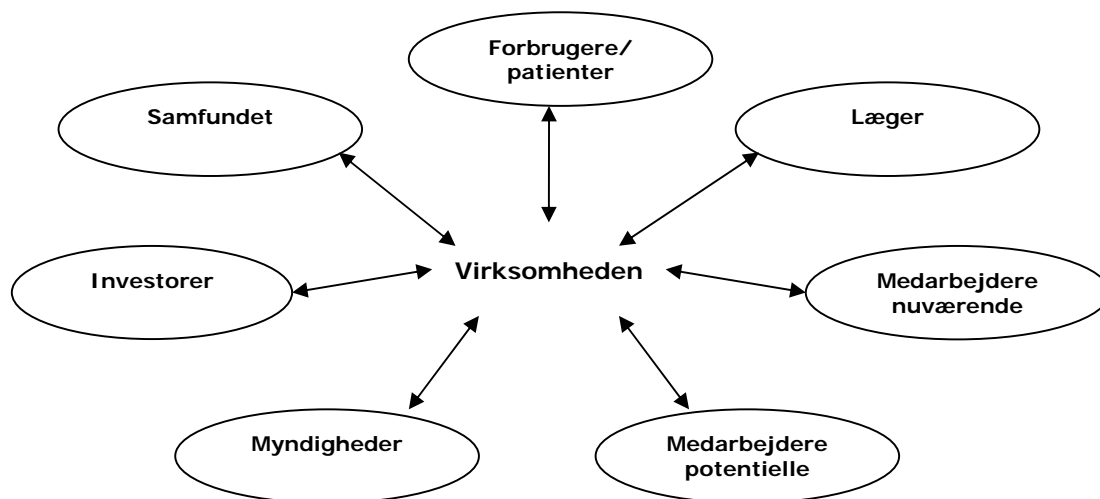


## 14.0 Corporate branding

De mange hindringer for opbygningen af produktbrands, særligt over for forbrugerne, og den hårde konkurrence inden for udvikling af nye revolutionerende præparater er formodentlig to vigtige årsager til, at corporate branding er ved at vinde indpas i medicinalbranchen. Hermed forsøger man at kompensere for den svindende evne til at skabe værdi via produkterne ved hjælp af værdiskabende branding af hele virksomheden.

Ved corporate branding kommunikeres virksomhedernes værdier gennem total virksomhedskommunikation til flere relevante interessenter. Disse har forskellige interesser i virksomhederne og danner således hvert deres image ud fra forskellige dimensioner i virksomhedernes kommunikation. Derfor vil det være relevant at undersøge de kommunikative relationer mellem virksomhederne og de enkelte interessenter med henblik på at bestemme relevansen af corporate branding over for disse.

Som ramme for analysen af de relevante interessenter i medicinalbranchen vil interessentmodellen blive anvendt. Fombrun (1996:136) fremhæver særligt fire interessentgrupper som værende de vigtigste for en virksomheds imagedannelse: Kunder, her delt op i forbrugere og læger, samfundet, investorer og medarbejdere, her delt op i nuværende og potentielle medarbejdere. Derudover er myndighederne en meget vigtig interessent i medicinalbranchen, da de har stor indflydelse på virksomhedernes beslutninger. Analysen vil koncentrere sig om de ovennævnte grupper, som illustreret i nedenstående interessentmodel.



Figur 14.1 Interessentmodellen for medicinalbranchen

Kilde: Fombrun, 1996:136

Med egen tilpasning til specialets behov.

## 14.1 Forbrugere

Generelt er nutidens forbrugere meget opmærksomme og kritiske omkring virksomheders generelle adfærd og produkter. Dette gælder ikke mindst medicinalbranchen, hvor etisk adfærd spiller en stor rolle, hvilket primært hænger sammen med de førømtalte psykologiske risici, som er forbundet med medicinalprodukter. Virksomhederne i medicinalbranchen har af denne grund et stort ansvar ifølge Lars Almbloom Jørgensen, Executive vice president for quality, regulatory and business development hos Novo Nordisk A/S (Almbloom, 2003). "Medicinalvirksomhederne lover forbrugerne en virkning, og det er meget vigtigt, at de også lever op til dette løfte", udtaler han.

Samtidig er der tegn på, at forbrugerne er ved at miste deres tiltro til medicinalvirksomhederne. Dette grunder primært i den opfattelse, at medicinalvirksomheder går mere op i bundlinien end i forbrugernes velbefindende (Tan, 2001:284). Dette kan skyldes, at der er blevet bragt mange sager op i medierne, som har sat branchen i et dårligt lys. Et eksempel er kampen for tre år siden mellem fattige aids-ramte sydafrikanere og producenterne, som satte prisen på de patenterede produkter for højt (Ritzau, 2001).

Men spørgsmålet er, om corporate branding er et godt middel for medicinalvirksomhederne til at påvirke forbrugerne positivt. På den ene side peger påstanden om, at forbrugerne finder virkningen af et medicinalprodukt altafgørende<sup>10</sup> på, at corporate branding i virkeligheden ikke er så relevant over for forbrugerne i medicinalbranchen. For nogle forbrugere vil information om virksomhederne og deres etiske adfærd synes irrelevant, hvis bare produkterne giver dem et bedre og lettere liv. Desuden er der en tendens til, at forbrugerne accepterer at tage ansvar for sig selv, hvilket har resulteret i en voksende interesse for selv at forbedre deres helbred. Denne risikoopfattelse er med til at give forbrugerne større magt og gøre dem mere kritiske. Naturligvis er det stadig vigtigt for forbrugerne, at virksomhederne investerer i forskning og udvikling, men det må formodes at være resultaterne af denne forskning, de er interesserede i, og ikke selve processen. Om det er den ene eller den anden virksomhed, der kommer med de rigtige resultater, er af denne grund i princippet uinteressant.

På den anden side bevirker forbrugernes kritiske indstilling, at de kræver et højere og højere informationsniveau, hvilket gør dem til en mere interessant målgruppe for medicinalvirksomhedernes kommunikation. Virksomhederne kan højne troværdigheden gennem værdibaseret kommunikation over for forbrugerne. Her kan corporate branding være en relevant strategi, da virksomhederne herved åbner sig op og viser forbrugerne, hvem de er, og hvad de står for. Da opmærksomhed og interesse er meget knappe ressourcer, må man i denne forbindelse overveje, om forbrugerne vil være interesserede i at have indsigt i medicinalvirksomhederne. I denne diskussion vil det igen være relevant at se på den høje involvering ved forbrug af medicinalprodukter. Involveringsgraden bevirker, at det vil være vigtigt for forbrugerne at blive forsikret

---

<sup>10</sup> Se også afsnit 12.1 om handlingsparameteren produkt.

om en virksomheds innovative kompetence inden for forskning og udvikling, da de derved har mere tiltro til virksomheden og dens produkter. Dette kan netop kommunikeres gennem corporate brandet, som kan påvirke en medicinalvirksomheds image som en kompetent forskningsinstitution i en positiv retning og dermed mindske risikopfattelsen.

Samtidig kan virksomhederne formidle, at deres formål er at sikre, at forbrugerne af deres produkter har et godt liv, og ikke kun opnåelsen af den størst mulige profit. Her er det vigtigt, at virksomhederne skaber en relation til forbrugerne gennem deltagelse i debatten om de forskellige sygdomsområder. Dette kan blandt andet gøres gennem internettet.

Ifølge Blackett (2001:23) er internettet nemlig en vigtig faktor i denne udvikling. Nyere research viser, at flere personer end nogensinde bruger internettet til at søge information inden for sundhedspleje. En vigtig årsag til denne brug af internettet til informationssøgning og erfaringsudveksling må være, at sygdomme ofte er tabu at tale om, og at det derfor er tiltalende, at man kan være anonym på internettet.

Der findes mange 'virtual communities', hvor patienter med samme sygdom går sammen online for at diskutere den seneste udvikling inden for blandt andet behandlingsformer. Hjemmesiden DrugDebate.dk (2004), hvis vision er at "medvirke til en bæredygtig medicinsk fremtid baseret på dialog mellem forbruger, myndigheder og medicinalindustrien" samt sider som psoriasis.dk og hudeksem.dk, som informerer om specifikke sygdomme, er tydelige eksempler på denne udvikling. Derudover informerer de enkelte medicinalvirksomheder om de sygdomme, som de forsker inden for, på deres hjemmesider.

Ved at bruge internettet bliver forbrugerne bedre informerede og mere krævende og vil som følge heraf efterspørge et større udbud af medicinalprodukter, hvilket øger konkurrencen og behovet for FoU. Af samme grund er der en øget tendens til, at medicinalvirksomhederne betragter forbrugerne som kunder, og ikke kun lægerne, da forbrugerne ofte selv foreslår et præparat, når de er til lægen. Således er virksomhederne nødt til at lytte til forbrugerne og forstå deres behov (Butler, 2002:68). Dette bekræftes af Jon Parton, director of direct marketing, strategic and medical communications i AstraZeneca, som udtaler: "Patient power is absolutely the next big thing" (Jones, 2002:20).

Sygdomme er som nævnt ofte en del af forbrugernes identitet<sup>11</sup>, især hvis det er en kronisk sygdom. Ved at vise sig i debatten og ved at informere om de forskellige sygdomme kan virksomhederne forsøge at opnå et forhold til forbrugerne. Herved er det muligt, at forbrugerne sætter deres sygdomme i forbindelse med de enkelte producenter. Et eksempel er Novo Nordisk, som altid vil blive sat i forbindelse med produktion af insulin. Novo Nordisk har levet sig ind i hele den verden, som sukkersygepatienterne lever i. Virksomhedens gode image må således formodes at nedbringe insulinbrugernes risikofølelse.

---

<sup>11</sup> Se også afsnit 12.1 om handlingsparameteren produkt.

Man må antage, at en medicinalvirksomheds image spiller den vigtigste rolle, når patentet på et præparat udløber, da kopiproducenterne udgør den største konkurrence. Forbrugerne må især finde en originalproducents gode image relevant i det øjeblik, de bliver præsenteret for et kopiprodukt hos lægen eller på apoteket, som de ikke føler sig trygge ved. Forbrugerne er højt involverede i processen. Det er et præparat, de skal bruge på deres egen krop, og derfor føles det mere trygt at købe det, som man kender, selvom det er dyrere. Hvis der er en velkendt og velrenommeret originalproducent, som udvikler præparater inden for et bestemt sygdoms-område, må man således formode, at forbrugerne vil foretrække at købe dennes lægemidler.

De særlige forhold i medicinalbranchen kommer tydeligt til udtryk, hvis man sammenligner med en branche inden for lavinvolvering. Her er fødevarerbranchen et godt eksempel. Ved køb af fødevarer lider forbrugerne hverken økonomisk eller psykologisk overlast, og derfor vil flertallet ikke finde det nødvendigt at vide, hvordan produkterne er fremstillet, og om virksomheden sætter forbrugerne højere end profitten. Naturligvis skal produkterne have en vis kvalitet, men kommunikation af kvalitet kan i fødevarerbranchen foregå ved produktbranding, enten gennem reklame eller produktemballage. Der vil heller ikke være samme høje krav fra forbrugernes side til etisk adfærd inden for fødevarerbranchen som inden for medicinalbranchen, netop da det ikke er en risikobetonet branche. Set fra dette synspunkt er det ikke umiddelbart relevant at benytte corporate branding over for forbrugere af lavinvolveringsprodukter. Ovenstående betragtninger kan sammenfattes i nedenstående model, hvor medicinalvirksomheder sættes i forhold til fødevarer- virksomheder ud fra parametrene involvering og brandingtype.

	Corporate branding	Produktbranding
Højinvolvering	● <i>Medicinal- virksomhed</i>	
Lavinvolvering		<i>Fødevarer- virksomhed</i> ●

Figur 14.2

Arten af involvering og branding over for forbrugerne inden for medicinalbranchen contra fødevarerbranchen.

Kilde: Egen tilvirkning.

## Opsummering

Det er vigtigt, at virksomhederne i medicinalbranchen tager i betragtning, at forbrugerne primært går op i virkningen af deres produkter. Dette må formodes at lægge en vis begrænsning på virkningen af corporate branding.

Dog bevirker forbrugernes manglende tiltro og kritiske indstilling til medicinalvirksomhederne og deres produkter samt deres krav om et højere informationsniveau, at de udgør en interessant målgruppe for virksomhedernes kommunikation.

Corporate branding kan således være et redskab, hvormed virksomhederne kan højne troværdigheden over for forbrugerne. Herved kan de kommunikere forhold som deres kompetencer inden for forskning og udvikling, deres mål om at give forbrugerne af deres produkter et godt liv samt deres interesse i at deltage i debatten om de forskellige sygdomsområder. Således kan virksomhederne vise, at de sætter sig ind i patienternes livssituation. Den herigennem opnåede imageforbedring kan være medvirkende til, at forbrugerne bevidst vælger den pågældende virksomheds produkter.

## 14.2 Læger

Som det blev konkluderet i afsnittet om produktbranding<sup>12</sup>, udvælger læger et præparat ud fra faktorerne virkning, bivirkning, pris, erfaring og anbefalinger fra amtet og IRF. Læger får store mængder informationsmateriale fra de forskellige medicinalvirksomheder, og ifølge både praktiserende læge Bjarne Wengel (2004) og praksisudvalgsformand Anne-Birgit Olsen (2004) lægger man som læge ikke mærke til, hvem producenten bag et præparat er. Ud over informationsmaterialet får lægerne jævnligt besøg af lægemiddelrepræsentanter, som forsøger at få lægerne til at afprøve et produkt. Wengel udtaler, at det er muligt, at han afprøver produktet, hvis han er blevet overbevist, men at han for det meste hurtigt vender tilbage til det præparat, som han plejer at bruge. Olsen har frabedt sig besøg fra lægemiddelrepræsentanter de sidste to år, og hun har ikke tænkt sig at genoptage aktiviteten.

Wengel mener, at man som læge ikke helt kan undgå at blive påvirket af medicinalvirksomhedernes image, men at det er svært at huske navnet på den pågældende virksomhed, for eksempel når man skal vælge et produkt. For Olsen betyder image derimod ingenting. Hun finder både virksomheders etiske og kvalitetsmæssige image alt for uigennemskueligt. Hun tror dog, at firmaets image i form af bidrag til kurser og efteruddannelse kan have betydning for læger som helhed, men hun påpeger, at det er en formodning.

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at læger overvejende vælger lægemidler ud fra dimensioner, som knytter sig til produktniveau og ikke til producentniveau. Corporate image synes

---

<sup>12</sup> Se afsnit 12.2.2 om produktbranding over for læger.

derfor at have en mindre betydning for lægerne, hvorfor det især er produktkarakteristika, som virksomhederne skal basere deres kommunikation til lægerne på. Ud fra dette synspunkt må det formodes at være irrelevant at kommunikere virksomhedens værdier til dem gennem corporate branding.

Imidlertid kan lægerne måske ikke helt undgå at blive påvirket af producentens image på et eller andet plan, og derfor er det vigtigt, at medicinalvirksomhederne foretager en kombination af produktbranding og corporate branding over for lægerne. Dette forstærkes af, at det kan det være svært at differentiere medicinalprodukter ud fra nogle unikke egenskaber, da de har nogle generiske produktkarakteristika.

Corporate branding kan desuden bruges som en forebyggende strategi i en eventuel krisesituation. Som eksempel er Pfizer blevet hængt ud i pressen for nylig på grund af forargelse over medicinalvirksomhedens forretningsetik (Andersen, 2004). Årsagen var, at Pfizer havde truet en praktiserende læge med injuriersag og erstatningsansvar efter dennes tilsyneladende fornærmende udtalelser til en avis. Mange læger har som følge heraf mistet tilliden til Pfizer, da de mener, at det har krænket deres ytringsfrihed. Derfor har de besluttet sig for at fravælge virksomhedens præparater i et kortere eller længere periode. I en sådan situation vil det være en fordel for en virksomhed at have et grundlæggende godt image hos lægerne. Det er meget sandsynligt, at de alligevel vil fravælge virksomhedens præparater for en periode, men man må formode, at et godt image vil forkorte denne periode og i det hele taget få lægerne til at tage lettere på sagen.

## Opsummering

Ud fra den betragtning, at læger foretager en produktbaseret udvælgelsesprocedure, synes corporate branding ikke at have en effekt over for lægerne. Dog bliver lægerne til en vis grad påvirket af virksomhedernes image, hvorfor den optimale strategi vil være en kombination af corporate branding og produktbranding. Samtidig kan et godt corporate image virke forebyggende og formildende i en krisesituation.

## 14.3 Nuværende medarbejdere

Da alle medarbejdere i en virksomhed, uanset niveau og funktion, på en eller anden måde har interaktioner med virksomhedens eksterne interessenter<sup>13</sup>, bliver virksomhedens kultur og identitet automatisk kommunikeret udadtil og har således indflydelse på corporate image. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne er klar over, hvad de bidrager til og hvorfor, og at de er enige om, hvad der skal kommunikeres og hvordan. Det handler altså ikke kun om at vinde hjerterne

---

<sup>13</sup> Se også afsnit 8.2 om corporate branding-modellens elementer.

hos de eksterne interessenter, men også at motivere de interne, medarbejderne. Dette bekræftes af Olins, som skriver: "The most important audience for any company is it's own staff. (...) Because if you cannot train your own staff in what you are, in what you think, in how to behave, and in what your moves and precepts are, how the hell can you expect to train your customer?" (Wilson, 2001).

For at kunne koncentrere sig om den interne kommunikation i en virksomhed, må ledelsen have en forståelse for virksomhedskulturen, som danner ramme for medarbejdernes og virksomhedens identitet. Arbejdet med kultur bliver imidlertid ofte foretaget overfladisk, og man glemmer at tage højde for kulturens kompleksitet, hvilket ellers er meget vigtigt i en corporate branding-proces (Wilson, 2001:363). Derfor vil det følgende være en analyse af virksomhedskulturen i medicinalbranchen, hvilket skal være et redskab til at estimere relevansen af intern corporate branding. Analysen vil tage udgangspunkt i en kombination af et institutionelt perspektiv og et diskursperspektiv. I medicinalbranchen er der umiddelbart to overordnede faktorer, som påvirker virksomhedskulturen: 1) forskningsintensitet og 2) fusioner og virksomhedsovertagelser.

### **14.3.1 Forskning**

En spørgeskemaundersøgelse foretaget af Lif viser, at 29,2% af medarbejderne i medicinalbranchen havde en videnskabelig uddannelse i år 2000, hvilket først og fremmest skyldes branchens høje forskningsintensitet (Lif, 2004). Ud fra et institutionelt perspektiv skaber dette en subkultur, hvor medarbejderne, ifølge Schein, arbejder ud fra "et mønster af grundlæggende antagelser – opfundet, opdaget eller udviklet af en given gruppe (...) - og som har vist sig at være værdifuldt, og derfor er blevet givet videre til nye medlemmer..." (Bakka og Fivelsdal, 1998:147). Dette bekræftes af Meyer og Rowan (1977:341), som skriver: "Research and development is an institutionalized category of organizational activity".

Disse mønstre skaber, ifølge DiMaggio og Powell (1983:152), en institutionel isomorfisme. I dette tilfælde er der tale om den normative form, hvor forskningskulturen i én medicinalvirksomhed ligner forskningskulturen i en anden medicinalvirksomhed som følge af professionalisering. Imidlertid bevirker den meget fastlåste forskningskultur, at medarbejdere inden for denne kan have svært ved at kommunikere med andre medarbejdere, ledelsen og eksterne interessenter inden for andre professioner. Om dette bruger DiMaggio og Powell udtrykket "iron cage", hvor "organizational actors making rational decisions construct around themselves an environment that constrains their ability to change..." (1983:148).

### 14.3.2 Fusioner og virksomhedsovertagelser

En anden faktor, som kan påvirke virksomhedskulturen, er fusioner og virksomhedsovertagelser, som man har set et rekordstort antal af i medicinalbranchen siden sidst i 1980'erne (Lif, 2004). Herved går to virksomhedskulturer sammen, som begge er nødsaget til at gå på kompromis på nogle områder, for at organisationen kan fungere som helhed. Her kan institutionel isomorfisme være en fordel, da de to forskningskulturer er forholdsvis ens, hvilket ligeledes må gælde for virksomhedernes marketingfolk, advokater osv. Men man må formode, at der altid vil være nogle forskelle i kulturopfattelserne som følge af årelang udvikling af kulturen i begge virksomheder.

Ud fra et ledelsessynspunkt vil det ideelle resultat af corporate branding umiddelbart være fuldstændig integration mellem de forskellige subkulturer i virksomheden, hvor medarbejderne ifølge Wilson (2001:357) "share the same values, promoting a shared sense of loyalty and commitment". Det er rigtigt, at der er nødt til at være en vis grad af fælles meninger og tanker, for at organisationen kan fungere. Men fuldstændig integration må formodes at være umuligt at opnå i en virksomhed med meget uensartede subkulturer. Derfor vil der også være en grad af fragmentering, hvor subkulturerne er forskellige, men hvor de fungerer i en form for sameksistens med udgangspunkt i fælles værdier.

En af forklaringerne på, at professionalisering skaber en institutionel isomorfisme, er de forskellige diskurser, som dannes inden for en virksomheds subkulturer. Ifølge forskningsbibliotekar Nils Bredsdorff (2001) kan diskurs betegnes som "sprogbrug og brug af sproget i forhold til sociale, politiske og kulturelle formationer, dvs. strukturer, institutioner og normer. Diskurs er sprog, som afspejler social orden, men også sprog som skaber social orden og skaber individers samkvem med samfundet".

På denne måde kan forskellige diskurser internt i en virksomhed skabe barrierer for kommunikation på tværs af afdelinger og funktioner. Samtidig viser det også, at medicinalbranchens forskningskultur kan skabe problemer, når der kommunikeres til eksterne interessenter. Medicinsk diskurs kan for eksempel være en barriere for kommunikation med forbrugerne, som befinder sig i en hverdagsdiskurs. Der kan således være udtryk og begreber, som forbrugerne ikke forstår, hvilket nemt kan skabe skepsis over for et produkt eller en virksomhed.

### Opsummering

De særlige institutionelle og strukturelle forhold i medicinalbranchen gør corporate branding over for de nuværende medarbejdere til en udfordring. Men samtidig vil det være en nødvendig strategi for at ensrette de forskellige subkulturer i virksomheden, således at alle medarbejdere har en fælles forståelse for det budskab, der skal kommunikeres udadtil. Således vil den eksterne kommunikation skabe forståelse og forklaring i stedet for forvirring. Samtidig skal corporate branding fungere som en intern strategi, som letter kommunikationen og samarbejdet mellem medarbejderne i virksomhedens forskellige afdelinger eller subkulturer.



## 14.4 Potentielle medarbejdere

Ifølge Lif (2001b) er det nødvendigt, at de danske medicinalvirksomheder øger forskningsindsatsen betydeligt, hvis de fortsat skal kunne udvikle sig og dermed bevare deres konkurrenceposition i den intensiverede internationale konkurrence. Dette er dog en stor udfordring for virksomhederne, da faldende ungdomsårgange og fald i søgningen til de naturvidenskabelige uddannelser giver dem problemer med at rekruttere kvalificerede forskere og nøglemedarbejdere i tilstrækkeligt omfang.

Som følge af den lave ledighed blandt uddannede inden for naturvidenskab kan de tillade sig at være meget kritiske i forhold til, hvor de bliver ansat. Dette skaber en stor konkurrence mellem medicinalvirksomhederne imellem, når det drejer sig om ansættelse af nye forskere. Desuden er medarbejdere generelt mere krævende i dag angående udfordrende arbejdsopgaver, muligheder for professionel udvikling inden for organisationen og ikke mindst social ansvarlighed, både over for medarbejderne og omverdenen.

Corporate branding over for denne målgruppe vil derfor være yderst relevant, da det kan være med til at danne et image som en innovativ virksomhed, en attraktiv arbejdsplads med god medarbejderpleje og en virksomhed, som viser ansvar over for samfundet. En medicinalvirksomhed kan dermed sikre, at de potentielle forskningsmedarbejdere får en præference for lige netop denne virksomhed.

Man kan tilføje, at det at have opbygget et godt corporate image generelt vil være vigtigt, idet virksomheder således vil tiltrække den mest kompetente arbejdskraft inden for alle fagområder.

### Opsummering

Over for potentielle medarbejdere er det en fordelagtig strategi for medicinalvirksomhederne at have et godt corporate image, så de tiltrækker den mest kompetente arbejdskraft. Dette gælder især uddannede inden for naturvidenskab, da der er meget lav ledighed inden for denne gruppe. Desuden stiller medarbejdere generelt meget store krav til deres arbejdsplads i dag. Derfor vil corporate branding over for denne interessentgruppe være et oplagt redskab, da virksomheden herved kan markere sig som en innovativ og socialt ansvarlig virksomhed samt en attraktiv arbejdsplads med god medarbejderpleje.

## 14.5 Myndigheder

I medicinalbranchen er virksomhederne meget afhængige af myndighedernes beslutninger, da de har en stor betydning for virksomhedernes udviklingsmuligheder. Derfor kommunikerer medicinalvirksomhederne meget med myndighederne, enten selv eller med Lif som mellemlid.

Ifølge Konkurrencestyrelsen (1998) er lægemiddelproduktion omfattet af flere forskellige reguleringsbestemmelser, som fastsættes af myndighederne. Der kan sondres mellem de bestemmelser, der vedrører fysiske og sikkerhedsmæssige egenskaber, og de bestemmelser, der vedrører økonomiske forhold. Blandt de vigtigste sikkerhedsrelaterede bestemmelser kan nævnes krav til procedurer omkring udvikling og afprøvning af nye lægemidler, krav til dokumentation vedrørende godkendelse af nye lægemidler, krav til fremstillingsprocesser, markedsføringsaktiviteter, reklame, emballage, og informationsmateriale. Blandt de vigtigste økonomiske bestemmelser kan nævnes patentregler, regler for markedsføring og regler for priser og tilskud.

Lægemiddelstyrelsen, som hører under Indenrigs- og Sundhedsministeriet, er måske den vigtigste myndighed i medicinalbranchen, da den har som hovedopgave at godkende markedsføring af nye lægemidler, før apotekerne sælger dem på det danske marked (Lægemiddelstyrelsen, 2004d). Lægemidlerne skal være af tilfredsstillende kvalitet, sikre at bruge og have den tilsigtede virkning. Samtidig ser styrelsen på de samfundsøkonomiske konsekvenser af at bringe et præparat på markedet.

Alle virksomheder bør behandles ens af myndighederne, og rent fagligt og videnskabeligt kan et produkt, som ikke virker, naturligvis ikke blive godkendt. Det kan dog ikke udelukkes, at et stærkt navn og et godt corporate image indirekte kan påvirke myndighederne i en positiv retning. Men i sidste ende har corporate branding ikke umiddelbart nogen effekt hos myndighederne.

### Opsummering

Medicinalvirksomheder er meget afhængige af myndighedernes beslutninger, blandt andet i forbindelse med godkendelse af nye præparater. Som udgangspunkt får alle virksomheder den samme behandling af myndighederne, hvorfor corporate branding ikke umiddelbart har nogen effekt over for denne interessent.

## 14.6 Investorer

Investorer er en interessentgruppe, som virksomhederne i medicinalbranchen er meget afhængige af, da de bidrager med kapital til forskning og udvikling. Men det er ikke altid nemt at overbevise investorerne. År 2002 viste sig at være et af de mest vanskelige år for medicinalbranchen, da mange af de nye produkter lod vente på sig, og virksomhederne blev udfordret af

kopiproducenterne på de eksisterende lægemidler. Derudover måtte flere af de lovende præparater, som var på vej på markedet, annulleres, og indtjeningen og aktiekurserne faldt. Resultatet var, at investormarkedet blev noget defensivt over for medicinalbranchen, ifølge Poul la Cour, analytiker for Healthcare i investeringsforeningen BankInvest (Holm, 2002). Branchen er stadig under pres, men er alligevel yderst interessant for investorer, da "der er mulighed for en god indtjening, og branchen vokser mere end mange andre industrier", udtaler la Cour (Albinus, 2003).

Det er dog, i forhold til tidligere, nødvendigt for investorer at være mere selektive med hensyn til hvilke medicinalvirksomheder, de anbringer deres penge i. Dette kan hænge sammen med, at virksomhederne i dag generelt bruger enorme summer på forskning og udvikling i forhold til hvilke resultater, der kommer ud af det. Således skal investorerne betale mere eller løbe en større risiko for at sikre en gevinst, og derfor stiller de større krav, end de har gjort tidligere, hvor det var en mindre risikobetonet investering. La Cour mener, at investorernes fokus skal være på de virksomheder, som har interessante, nye og innovative produkter i deres pipeline<sup>14</sup> (Albinus, 2003). Dette har imidlertid vist sig at være svært at leve op til for medicinalvirksomhederne, og derved skabes en hård konkurrence, hvor virksomheder i massevis slås om de samme investorpenge.

Ud over at have innovative produkter i deres pipelines, skal virksomhederne kunne vise investorerne, at de har adgang til kvalificeret arbejdskraft, internationale spidskompetencer og viden (Lif, 2001c). Dette er dog et stort problem for medicinalbranchen i øjeblikket, som det også er fremført i afsnittet om potentielle medarbejdere. Hvis en virksomhed ikke kan vise sig som en attraktiv arbejdsplads for kvalificerede forskere, vil den have svært ved at leve op til investorernes krav.

Problemerne med medicinalvirksomhedernes mangelfulde pipelines samt den manglende adgang til kvalificeret arbejdskraft bevirker, at de kan have svært ved at brande sig ud fra disse kvaliteter over for investorerne. Virksomhederne kan i dette tilfælde forsøge at højne tilliden ved at lægge vægt på deres bidrag til bæredygtig udvikling, muligheder for at forbedre menneskers livskvalitet, miljømæssige beslutninger og i det hele taget rammerne for, hvordan de som værdibaserede virksomheder driver forretning. Direktør for Corporate Affairs hos GlaxoSmith-Kline, Morten Frank Pedersen, mener da også at der findes "investorer, som lægger vægt på at investere i virksomheder, der påtager sig et socialt ansvar" (Brunsted, 2002). Dette vises også ved, at investeringsforeningen BG Invest oprettede en ny afdeling i 2002, der kun investerer i virksomheder med en etisk profil (Høberg, 2003). Afdelingen er i vækst, men har dog stadig en relativt beskedent størrelse.

En medicinalvirksomhed, som lægger meget vægt på socialt ansvar, kan dog risikere at ende i en interessekonflikt. Et eksempel er salget af medicin til den tredje verden. Virksomhederne

---

<sup>14</sup> Pipeline er den officielle betegnelse for en række af præparater, der *måske* bliver til noget.

viser socialt ansvar ved at sælge medicinen billigt, så de fattige lande har råd til den. Dette vil investorerne dog ikke umiddelbart være interesserede i, da indtjeningen på denne måde bliver mindre.

## **Opsummering**

Det er umiddelbart svært at forestille sig en investor, privat eller institutionel, som vil lægge penge i en virksomhed, som ikke har gode resultater i vente, da det trods alt er en risikobetonet investering. Man må derfor formode, at investorer primært har interesse i medicinalvirksomhedernes økonomiske formåen og innovative evner, da det er disse, der sikrer en gevinst, og ikke de mere bløde og etiske værdier.

Når en virksomhed har de økonomiske og udviklingsmæssige forhold på plads, kan kommunikation af de etiske værdier imidlertid gøre virksomheden yderligere attraktiv over for investorerne. Virksomheden får et godt navn med nogle stærke værdier bag, og ikke mindst lederen får et godt navn. Dette kan påvirke investorerne indirekte og kan blandt andet bevirke, at aktiekursen ikke styrtdykker i en eventuel krisesituation, da investorerne har en grundlæggende tillid til virksomheden.

## **14.7 Samfundet**

Det generelle samfund er vigtigt for medicinalvirksomheder, da der ofte bliver sat spørgsmålstegn ved deres etiske beslutninger eller mangel på samme. Virksomhederne er en del af samfundet og bidrager til samfundsudviklingen. Omvendt bruger samfundet mange ressourcer på medicintilskud. Derudover er medicinalvirksomhedernes miljøbevidsthed en vigtig faktor. Endelig lægger samfundet vægt på, at sundhedssystemet virker, og i den forbindelse spiller medicinalvirksomhederne en stor rolle, da de leverer al medicinen.

Virksomhederne synes dog især at blive omtalt i medierne i krisetilfælde, hvilket har en negativ effekt på deres image og på deres corporate brand. For eksempel bragte Nyhederne for nylig et indslag om GlaxoSmithKline (TV2, 2004), som skulle have tilbageholdt negative forskningsresultater om deres astmamedicin. I samme indslag blev konkluderet, ud fra en international undersøgelse, at medicinalvirksomheder generelt er gennemsnitligt tre år længere om at offentliggøre negative forskningsresultater end resultater, der taler godt om virksomhedernes produkter.

Spørgsmålet er blot, om de almindelige borgere kan huske, efter at have set et indslag i Nyhederne eller læst en artikel i avisen, hvilken virksomhed det drejede sig om. De kan ikke have et indblik i enhver medicinalvirksomhed på grund af den store mængde af information. I stedet må man formode, at de danner sig et overordnet indtryk af medicinalbranchen, eventuelt med nogen viden om de helt store medicinalvirksomheder. For eksempel burde de fleste voksne danskere

vide, at Novo Nordisk producerer insulin til sukkersygepatienter. Men hvis man ikke selv eller nogle af ens nærmeste har sukkersyge, arbejder i Novo Nordisk eller investerer i virksomheden, er det ikke sikkert, at virksomhedens gode image har nogen betydning. Set ud fra dette synspunkt synes det ikke effektivt at beskæftige sig med corporate branding over for den brede offentlighed.

På den anden side er alle borgere i det danske samfund potentielle patienter, investorer eller medarbejdere, og derfor vil det være godt for en virksomhed at have et overordnet godt image. Derudover kan en virksomhed med fordel forebygge kriser ved hjælp af corporate branding. Hvis den har et grundlæggende godt image, og den kommer i krise, er det muligt, at den ikke lander lige så hårdt og har lige så svært ved at komme ud af krisen igen, som hvis den havde et skrøbeligt image.

### **Opsummering**

Det kan konkluderes, at en medicinalvirksomhed med fordel kan kommunikere et etisk standpunkt til samfundet og derved skabe et corporate brand som en socialt ansvarlig og miljøbevidst virksomhed. På den måde kan virksomheden sikre, at samfundet ikke blot ser på den som en stor pengemaskine, men som en virksomhed, hvor medarbejderne er kompetente og arbejder for at gøre livet bedre og lettere for andre mennesker.

## 15.0 Delkonklusion

De særlige forhold i medicinalbranchen, som vanskeliggør opbygningen af produktbrands, samt stagnationen i udviklingen af nye præparater, gør det svært for virksomhederne i branchen at skabe værdi på produktniveau. Som alternativ eller supplerende strategi kan corporate branding således være en måde, hvorpå de kan skabe værdi på virksomhedsniveau over for deres interessenter. Herved kan de skabe den troværdighed, som er så vigtig i branchen.

Forbrugerne bliver mere og mere bevidste og kritiske over for nye præparater og behandlingsmetoder, hvilket forstærkes af et forøget brug af internettet. Derfor kræver forbrugerne et stadigt højere informationsniveau, hvilket bevirker, at virksomhederne må opfatte dem som vigtige interessenter, der skal tilgodeses i deres kommunikationsstrategi. Forbrugernes høje involvering ved køb af medicinalprodukter højner risikoopfattelsen, og derfor vil værdibaseret kommunikation være en oplagt løsning i skabelsen af en relation mellem en medicinalvirksomhed og forbrugerne af dens produkter. Dette forstærkes af, at det ikke er muligt at produktbrande over for denne interessentgruppe.

Corporate branding kan for det første mindske risikoopfattelsen ved, at virksomheden skaber et image som en kompetent forskningsinstitution, da forbrugerne derved har mere tiltro til virksomheden og dens produkter. Det skal dog ikke være detaljerede oplysninger om forskningsprocesserne, da forbrugerne sandsynligvis er meget resultatorienterede.

Samtidig kan virksomheden formidle, at dens formål er at højne forbrugernes livskvalitet, og ikke kun opnåelsen af den størst mulige profit. Sygdomme bliver ofte en del af forbrugernes identitet. Derfor er det vigtigt, at virksomhederne skaber en relation til forbrugerne ved at informere om de forskellige sygdomme og ved at deltage i den offentlige debat. Dette kan netop gøres gennem internettet. Herved er det muligt, at forbrugerne sætter deres sygdomme, og de præparater de bruger, i forbindelse med de enkelte producenter.

Lægerne lægger umiddelbart kun vægt på dimensioner, som knytter sig til produktniveau og ikke til producentniveau. Ud fra denne betragtning må det være irrelevant for virksomhederne at kommunikere deres værdier til lægerne gennem corporate branding. Imidlertid kan lægerne formodentlig ikke undgå at blive påvirket af virksomhedernes image på et eller andet plan. Derfor vil den ideelle strategi over for denne målgruppe være en kombination af produktbranding og corporate branding.

Internt i medicinalvirksomhederne kan corporate branding være et yderst effektivt redskab til at motivere medarbejderne i deres daglige arbejde og til at ensrette kommunikationen både internt og eksternt. De udtalte forskelle på diskurserne i medicinalvirksomheder gør corporate branding til en udfordring. Men samtidig kan det netop være et nødvendigt redskab til at skabe fælles værdier og ensrette kommunikationen.

Over for potentielle medarbejdere kan et stærkt corporate image tiltrække kompetent arbejdskraft. Der er især stor konkurrence mellem medicinalvirksomhederne, når det drejer sig om ansættelse af nye forskere. Gennem corporate branding kan virksomheden positionere sig ud fra faktorer som innovativ kompetence, social ansvarlighed og god medarbejderpleje. Således vil corporate branding over for denne interessentgruppe være et oplagt redskab.

Hvis man formår at brande sig som en virksomhed, der er innovativ, produktiv og attraktiv på arbejdsmarkedet, vil dette påvirke investorer positivt. Disse værdier er dog ikke så let opnåelige i branchen i øjeblikket. Alternativet er at brande sig på etiske værdier. Dette vil imidlertid ikke umiddelbart have en effekt på investorerne, da de må formodes primært at gå op i virksomhedens økonomiske resultater. De etiske værdier kan dog være et supplement til de innovative værdier og kan gøre en virksomhed yderligere attraktiv over for investorer.

Samfundet er generelt meget involveret i medicinalbranchen, da den skaber mange etiske konflikter og i høj grad påvirker samfundsøkonomien. De enkelte borgere kan dog ikke have et indblik i enhver medicinalvirksomhed, og man må formode, at de danner sig et overordnet indtryk af medicinalbranchen. Derfor er det usandsynligt, at det har nogen effekt, at den enkelte virksomhed åbner sig over for samfundet, og corporate branding over for denne interessentgruppe kan derfor være irrelevant. På den anden side er alle borgere potentielle patienter, investorer eller medarbejdere, og derfor kan det være indbringende for en virksomhed at have et grundlæggende godt image som en del af en langsigtet strategi.

Over for alle medicinalvirksomhedernes interessenter gælder, at et stærkt corporate brand kan modvirke kriser eller virke formildende, hvis der opstår en krisesituation. Medicinalvirksomheder er ofte i medierne, især i negative situationer hvor deres produkter eller etiske beslutninger bliver kritiseret. Et godt corporate brand kan ikke redde dem ud af enhver situation, men det kan måske gøre interessenternes opfattelse af dem mindre negativ.

# DEL IV

## LUNDBECK-CASE

Den ovenstående analyse af corporate branding i medicinalbranchen er foretaget ud fra en generalisering af medicinalvirksomheders strategier og overvejelser. For at behandle corporate branding på virksomhedsniveau og undersøge strategiens egentlige anvendelse, vil den følgende del af specialet omhandle medicinalvirksomheden Lundbecks corporate branding.

Lundbeck er relevant at inddrage i specialet, da virksomheden netop igangsatte en stor corporate branding-kampagne i foråret 2003. Et af tiltagene i processen var en ekstern reklamekampagne, som ikke var en succes for Lundbeck. Det vil derfor være interessant at analysere reklamekampagnen med henblik på at finde årsagen til dens utilsigtede virkning.

Først vil afsnit 16.0 indeholde en kort gennemgang af Lundbecks historie, økonomi og markedsposition, produkter og produktstrategi. Dette skal give et indblik i virksomheden og dens forretninger.

Derefter vil afsnit 17.0 omhandle Lundbecks overordnede corporate branding-strategi. Der gives et billede af strategiens bredde samt hvilket perspektiv, virksomheden tager udgangspunkt i.

Endelig vil afsnit 18.0 indeholde en analyse af Lundbecks reklamekampagne, hvilket skal give et konkret eksempel på et af Lundbecks corporate branding-tiltag. Effekten af de forskellige annoncer vil blive vurderet med udgangspunkt i deres retoriske virkemidler.



## 16.0 Om Lundbeck

### 16.1 Historie

Grossisten Hans Lundbeck etablerede den 14. august 1915 agenturforretningen H. Lundbeck & Co. (Vaabengaard, 2000). De første år var det et rent handelsselskab, som forsynede danskerne med alt fra syntetisk sukker til sølvpapir. Men med ansættelsen af forskellige folk inden for medicinalbranchen gik Lundbeck gennem årene mere og mere over i denne branche.

I løbet af årene 1930-1960 ændrede Lundbecks fokus sig fra at være på produktion af kosmetik og medicin til at være på både forskning og produktion, og især interessen for stoffer med indvirkning på centralnervesystemet (CNS) skærpedes. I disse år fik Lundbeck flere og flere internationale kontakter, og snart udgjorde eksporten tre fjerdedele af omsætningen.

Hans Lundbeck døde i 1943, og som enearving indgik hans kone, Grete Lundbeck, aktivt i virksomhedens ledelse. Hun trak sig ud af ledelsen i 1954 men oprettede Lundbeck-fonden, som hun var formand for frem til sin død i 1965.

Årene 1975-1990 blev Lundbecks mange aktiviteter beskåret, og derefter fokuserede virksomheden udelukkende på udvikling, produktion og salg af lægemidler inden for CNS.

I 1987 blev ansvaret for Lundbeck overladt til civilingeniør Erik Sprunk-Jansen, som de første år som administrerende direktør vendte op og ned på virksomheden (Cortzen, 2000). Organisationen, strukturen, forskningen og produktsammensætningen blev ændret. Ambitionen om at udvikle Lundbeck til at være en af verdens førende virksomheder inden for psykiatri og neurologi blev ført ud i livet.

Efter knap 17 års succesrig ledelse blev Erik Sprunk-Jansen erstattet af koncerndirektør for Forskning og Udvikling, Claus Bræstrup, i september 2003 (Lundbeck, 2003a: 10).

### 16.2 Økonomi og markedsposition

Ifølge Erik Sprunk-Jansen blev Lundbeck børsnoteret i juni 1999 for at sikre fremtidig kapital og for at skabe mere synlighed omkring virksomheden og dermed øge arbejdsdisciplinen (Cortzen, 2000: 25). Hovedaktionæren er Lundbeck-fonden med 73,39% af aktiekapitalen (Lundbeck, 2003a: 55). I december 1999 blev Lundbeck-aktien optaget i KFX-indekset.

Hovedtal for koncernen fra 1999, året for børsnoteringen, til 2003 viser, at omsætningen steg fra knap 4 mia. kr. til 9,9 mia. kr. FoU-omkostninger i samme årrække steg fra 824 mio. kr. til 1,9

mia. kr. (Lundbeck, 2003a:6). Det betyder, at Lundbecks tal er mere end fordoblet de sidste fem år. Over de sidste ti år er tallene tidoblet, idet omsætningen i 1993 var på 933 mio. kr. og FoU-omkostningerne på 181 mio. kr. Inden for samme periode har virksomhedens medarbejderstab set den samme udvikling. Da Sprunk-Jansen tiltrådte i 1987 var der omkring 500 medarbejdere (Lundbeck, 2003b:23). I 1999 var der cirka 2.600 medarbejdere (Lundbeck, 2003c:12), og i 2003 var antallet fordoblet til omkring 5.300 (Lundbeck, 2003d:15).

Med denne udvikling er Lundbeck i dag den anden største medicinalvirksomhed i Danmark efter Novo Nordisk. På verdensplan er Lundbeck en forholdsvis lille virksomhed, men ifølge Claus Bræstrup er man så fokuseret på CNS, at man inden for dette område hører til blandt verdens førende medicinalvirksomheder (Bræstrup, 2000:6). I 2002 var Lundbeck da også markedsleder inden for antidepressiver i 22 lande takket være produktet Cipramil (Lundbeck, 2002a:20). I USA ligger Lundbeck på 3.-4. pladsen inden for antidepressiver med en markedsandel på 20% (Crone og Hansen, 2003), og en undersøgelse foretaget af investeringsbanken Credit Suisse har netop vist, at Lundbecks antidepressive produkter vinder markedsandele i USA (Eriksen, 2004). Desuden var Lundbeck i 2002 en af de fem danske virksomheder, der var med på den internationale business school Inseads liste over verdens 86 mest konkurrencedygtige virksomheder (BNY, 2002:7). De andre fire var Novo Nordisk, A.P. Møller, Danfoss og Danske Bank, hvilket viser, at Lundbeck er med i eliten.

### **16.3 Lancerede produkter**

I 1989 blev depressionsmidlet Cipramil introduceret i Danmark. Det var især dette præparat, Lundbeck knyttede forventninger til, og disse forventninger blev fuldt indfriet. I 2003 stammede 61% af Lundbecks omsætning fra salget af Cipramil, hvilket svarer til godt 6 mia. kr., og præparatet var og er registreret i 83 lande verden over (Lundbeck, 2003a:15;46). I 2002 stod Cipramil for hele 79% af omsætningen (Lundbeck, 2002b:60). Faldet i 2003 skyldtes udløbet af præparatets patent, hvilket har skabt hård konkurrence fra kopiprodukter. Af denne årsag lanceredes stedfortræderen Cipralex i 2001. I 2003 var Cipralex dog stadig kun blevet godkendt i 55 lande, da der i nogle lande bliver sat spørgsmålstegn ved den forbedrede virkning af produktet. Men det stod da for 25% af Lundbecks omsætning, svarende til knap 2,5 mia. kr. (Lundbeck, 2003a:15;46).

Ud over Cipramil og Cipralex har Lundbeck i dag en lang række andre lægemidler inden for depressions- og psykosebehandling. Salget af disse produkter udgjorde i 2003 godt 1 mia. kr. Det største er præparatet Ebixa mod Alzheimers sygdom, som blev lanceret i 2002, og som Lundbecks ledelse forventer sig meget af (Lundbeck, 2002:6;10). I 2003 var præparatet godkendt i 32 lande, men stod kun for 3% af omsætningen (Lundbeck, 2003a:15;46).

## 16.4 Produktstrategi

Lundbeck har, ifølge virksomhedens pressechef Anders Schroll (2004)<sup>15</sup>, en produktstrategi, hvor værdien af det enkelte produkt optimeres ved hjælp af life cycle management. Således forsøger virksomheden hele tiden at have en bred produktportefølje inden for de relevante sygdomsområder samt nye og innovative produkter i pipeline. Som før nævnt har medicinalvirksomheder i dag svært ved at udvikle nye produkter, men umiddelbart ser det ud til, at Lundbeck har en del produkter i pipeline på alle udviklingsstadier.

Virksomheden har to produkter på udviklingsstadiet til behandling af Parkinsons sygdom, som forventes at blive lanceret i henholdsvis 2004 og 2006+ (Lundbeck, 2004a). Derudover har man to præparater i udvikling mod depression, hvoraf det ene forventes lanceret i 2005, mens det andet er på første forskningsstadium ud af tre. Mod skizofreni er der tre præparater i Lundbecks pipeline, hvoraf de to forventes lanceret i henholdsvis 2005 og 2006, og det tredje er på første udviklingsstrin. Ydermere udvikler virksomheden et præparat mod Alzheimers sygdom og et mod søvnforstyrrelser, som forventes lanceret i henholdsvis 2005 og 2006+.

Virksomheden synes dog stadig at være meget afhængig af depressionsmidlerne Cipramil og Cipralex, hvoraf det første mister salg som følge af patentudløb, og det andet har problemer med at blive godkendt i nogle lande. Med Cipramils flotte markedsposition på verdensplan inden patentudløbet har Cipralex noget at leve op til. Og det ser umiddelbart ud til, at der er meget lang vej, hvis de øvrige præparater skal nå denne størrelse.

---

<sup>15</sup> Interview med Anders Schroll, pressechef i Lundbeck, den 28. januar 2004, bilag 3.

## 17.0 Lundbecks corporate branding

### 17.1 Overordnet strategi

Lundbecks fokus på værdibaseret ledelse tog form i 1990'erne, hvor virksomheden havde haft en voldsom vækst i antallet af medarbejdere verden over. Dette medførte, ifølge Erik Sprunk-Jansen, at virksomheden havde brug for et værdisæt, som skulle samle alle medarbejdere under et fælles grundlag (Lundbeck, 2003b:23).

Således blev, i samarbejde med brandingspecialisten Wally Olins, skabt en vision, en mission, en visuel identitet og fem kernesætninger, som internt skulle hjælpe virksomheden med at opnå sine mål. "Meningen var, at vil skulle få alle til at trække på samme hammel og være stolte over at arbejde i Lundbeck (...) Vi har sammen skabt en firmakultur, som mange misunder os, og som skal bære Lundbeck frem til nye succeser", udtaler Sprunk-Jansen (Lundbeck, 2003b). Værdierne, som virksomheden gerne ville kendes på eksternt, blev dannet i løbet af processen. Lundbeck og Olins startede processen med at interviewe personer både i og uden for Lundbeck for at finde ud af, hvilken opfattelse de havde af selskabet. "Efter vi havde absorberet deres synspunkter og holdninger, skulle vi udtrykke den samstemmighed, vi fandt..." udtaler Olins (Lundbeck, 2003e:30).

#### 17.1.1 Vision og mission

I begyndelsen lød Lundbecks vision: "To become **a** world leader in psychiatry and neurology". Den blev efterfølgende ændret i 2003 til: "To become **the** world leader in psychiatry and neurology" (Lundbeck, 2003b:24). Denne ændring er, ifølge Sprunk-Jansen, et stort spring, som rummer hele Lundbecks ambition om at være den bedste og ikke blot én blandt de bedste. Lundbecks mission er: "To improve the quality of life for those suffering from psychiatric and neurological disorders" (Lundbeck, 2004b).

#### 17.1.2 Corporate culture/identity

Ifølge corporate branding-modellen skal visionen passe sammen med de forventninger, som medarbejderne har til deres arbejdsopgaver og ambitionsniveau. Derfor igangsatte Lundbeck det interne projekt Being Lundbeck i 2003, som skulle bringe Lundbecks vision, værdier, og historie ind under huden på virksomhedens medarbejdere verden over. Dette skulle "sikre en troværdig branding af virksomheden udadtil, som medarbejderne er enige i" (Lundbeck, 2003f:11).

Internt er Lundbecks værdier eller kernesætninger, der er basis for den Lundbeck-ånd, som medarbejderne skal stå for: "Specialisering er vores styrke", "Hurtighed er vores våben",

"Integration er vores kultur", "Resultater er målet for vores succes" og "Forskning er vores grundlag" (Lundbeck, 2004c). Disse værdier er, ifølge forhenværende direktør for Kommunikation og Branding Jens Gaardbo, hentet i Lundbeck selv. "De skal være virksomhedens sande udtryk og skal derfor findes i virksomhedens hjerte. Et brand er et løfte, virksomheden giver til omverdenen", udtaler han (Lundbeck, 2003g:10).

### 17.1.3 Corporate image

Eksternt forsøger man at kommunikere Lundbecks identitet og værdier til omverdenen for at påvirke virksomhedens image i en positiv retning. Formålet er at vise, at Lundbeck ikke bare skaber værdi for egen vindings skyld, men også for virksomhedens interessenter. Man vil gerne vise sig som en samfundsaktør, der tager del i debatten om syge menneskers liv og nedbryder de fordomme, der omgiver emnet. "Det er ikke nok at positionere sig som leverandør af medicin. Lundbeck skal også levere engagement i sin omverden", udtaler Gaardbo (Lundbeck, 2003f:10). Det primære formål med Lundbecks kommunikation udadtil er, ifølge Sprunk-Jansen, at opbygge et tillidsfuldt forhold til den brede offentlighed, lægerne, psykiatrien, myndighederne og potentielle medarbejdere (Jørgensen og Carstensen, 2002). Overordnet lyder de værdier, som Lundbeck gerne vil kendes på eksternt: "Imaginative - dare to be different", "Passionate - never give up" og "Responsible - do the right thing" (Lundbeck, 2004c).

Derudover bruger Lundbeck sin visuelle identitet i alle former for kommunikation. Virksomhedens logo er netop blevet justeret som et led i deres brandingproces. Logoet<sup>16</sup> består i dag af to elementer: selve navnet i den udformning, som en ungarsk-fransk kunstner gav det i 1930'erne, og den røde figur i stjerneform, som blev tilføjet i 1997. Ifølge Olins faldt valget på denne figur, fordi "den lader til at udtrykke alt det, Lundbeck står for" (Lundbeck, 2003e:30). Meningen med figuren er, at den skal give en fornemmelse af, at Lundbeck rækker i mange retninger og har mange facetter. Samtidig kan den betragtes som en dynamisk menneskefigur, som signalerer, at alle mennesker har mulighed for at udvikle sig og for at udrette noget. Derudover symboliserer de fem arme virksomhedens fem kernesætninger. Men i bund og grund mener Olins, at "figuren kan være dét, den enkelte ønsker at se i den".

### 17.1.4 Perspektiv

Lundbeck varetager således alle corporate branding-modellens tre elementer: vision, corporate culture/identity og corporate image. Først og fremmest har virksomheden udarbejdet en mission og en vision, som ledelsen og medarbejdere på alle planer og i alle lande skal arbejde ud fra. Dernæst forsøger Lundbeck at tage udgangspunkt i kultur og identitet ved udformningen af virksomhedens værdisæt. Kultur og identitet fungerer på denne måde som en differentierende parameter i branding-processen. Det primære formål med, at medarbejderne efterlever og kom-

---

<sup>16</sup> Se logo, bilag 4.

munikerer værdierne er, at den eksterne kommunikation bliver ensrettet og effektiviseret, hvilket skal være med til at styrke virksomhedens image over for dens interessenter. Lundbecks brandstrategi må altså siges at være en kombination af organisations- og marketingperspektivet, med primært fokus på sidstnævnte.

## 17.2 Kommunikation af Lundbecks corporate brand

Lundbecks interessenter i en corporate branding-sammenhæng er, ifølge Schroll (2004), forbrugere, lægerne, medarbejderne, investorerne og samfundet generelt.

Lundbecks kommunikationsstrategi er en kombination af endorsing og ren corporate branding (Kunde, 2001), afhængigt af hvilken interessentgruppe de henvender sig til.

Endorsing benyttes primært over for forbrugere og læger. Denne strategi indebærer, at Lundbeck har produkter og aktiviteter med egne navne, samtidig med at de kommunikerer deres corporate brand og synliggør dette. I en markedsførings-sammenhæng anvendes strategien blandt andet ved, at Lundbecks logo placeres i nederste højre hjørne på alle produktemballager, hvilket bevirker, at corporate brandet fungerer som endorser af selve produktnavnet<sup>17</sup>.

Det er i denne forbindelse en stor hindring for Lundbeck, at det er ulovligt at reklamere DTC, da virksomheden således ikke kan kommunikere sammenhængen mellem corporate brand og produktbrand. I stedet er Lundbeck nødt til at kommunikere corporate brandet separat og sætte det i forbindelse med virksomhedens forskellige sygdomsområder, som på denne måde indirekte kan have effekt på endorsingen af et produkt. Til dette formål har Lundbeck for det første oprettet nogle depressions-communities på internettet, som kaldes DepNet. For det andet deltagende virksomheden i den offentlige debat på sygdomsområdet (Schroll, 2004).

Den rene corporate branding anvendes over for investorer, samfundet samt potentielle og nuværende medarbejdere, over for hvilke branding af selve produkterne ikke har nogen egentlig betydning. Inden for denne strategi er det derfor udelukkende faktorer som virksomhedens værdier, etiske grundlag, innovative kompetencer, økonomiske formåen og miljøbevidsthed, der bliver kommunikeret.

Begge strategier indebærer, at Lundbeck løber en vis risiko, da virksomheden åbner sig for en bred vifte af interessenter og dermed er meget sårbar i en eventuel krisesituation. Én uheldig aktivitet kan svække virksomhedens corporate brand. Et eksempel er den førnævnte aids-sag, hvor Lundbeck var med til at sagsøge den sydafrikanske stat, fordi den gjorde det lovligt for sydafrikanske virksomheder at importere billig kopimedicin (Ritzau, 2001). Derudover blev

---

<sup>17</sup> Eksempel på produktemballage med endorsing, bilag 5.

Lundbeck stærkt kritiseret for ikke at blande sig i den efterfølgende debat (Jørgensen og Carstensen, 2002). Denne sag må formodes at have skadet virksomhedens image betydeligt.

Endorsing er umiddelbart den mest risikable af de to strategier, da corporate brandet tilknyttes virksomhedens produkter. Således kan det skade corporate brandet, hvis et produkt får dårlig kritik. Imidlertid gælder dette også i mange tilfælde den rene corporate branding, da kritik af et medicinalprodukt i medierne oftest bliver knyttet til den pågældende producent. Et eksempel er Lundbecks Cipralext, som er blevet kritiseret for ikke at have en forbedret virkning i forhold til dets forgænger Cipramil (Crone, 2004). Denne sag må for det første have påvirket mange læger og forbrugere til at fravælge produktet, hvis de er af den opfattelse, at kopier af Cipramil er lige så effektive. For det andet må det formodes at have påvirket investorerne negativt, da det er vigtigt for dem, at Lundbeck har en stærk og troværdig produktportefølje. For det tredje kan det have skadet Lundbecks generelle corporate image. Fremover vil mange måske tvivle på, om Lundbecks nye præparater generelt har en forbedret virkning.

Svagheden ved strategierne kan imidlertid samtidig være styrker, hvis Lundbeck kommunikerer et konsistent og troværdigt brand. Til dette formål har et af virksomhedens tiltag været en reklamekampagne, som blev igangsat i foråret 2003. Lundbecks corporate brand bliver naturligvis kommunikeret til virksomhedens interessenter gennem mange andre kanaler<sup>18</sup>, og det ville være mest optimalt at inkludere dem alle i analysen for at få et mere nuanceret billede af virksomhedens strategi. Men for at afgrænse analysen i denne opgave, er reklamekampagnen blevet valgt, idet den er Lundbecks mest synlige tiltag, som er nået ud til en meget bred modtagergruppe.

---

<sup>18</sup> Se også afsnit 8.2 om corporate branding-modellens elementer.

## 18.0 Analyse af Lundbecks reklamekampagne

Lundbecks reklamekampagne i foråret 2003 omfattede otte forskellige annoncer i de tre store danske morgenaviser. Den person, der primært stod bag annoncerne, var Lundbecks daværende kommunikationsdirektør Jens Gaardbo i samarbejde med den danske konsulentvirksomhed Kunde & Co (Evert, 2003), som er brandingspecialister inden for blandt andet medicinalbranchen (Kunde & Co, 2004).

Formålet med kampagnen var, ifølge Jens Gaardbo, at styrke Lundbecks image over for den brede offentlighed og vise, at Lundbeck ikke bare har en god indtjening, men også gode intentioner om at hjælpe folk med deres lidelser. Således ønsker Lundbeck, ifølge Schroll (2004), at signalere, at virksomheden også er en del af samfundet og vil arbejde for at lette den samfundsmæssige problemstilling, som bliver skabt af tabuer og fordomme.

Imidlertid er Lundbecks reklamekampagne generelt blevet kritiseret for at være mislykkedes. Denne opfattelse er gældende hos blandt andre administrerende direktør Stiig Helgens fra Enterprise Brandhouse, som udtaler, at "Lundbecks corporate image-kampagne må siges at have været mere et vådeskud end et pletskud..." (BNY, 2003).

Kampagnen har da heller ikke hjulpet på Lundbecks image, hvis man tager den årlige image-måling i Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin (BNY) i betragtning. Ifølge målingen er Lundbeck gået fra en 22. plads i 2003 til en 33. plads i 2004 (BNY, 2004). Som nævnt ovenfor kan der imidlertid være flere årsager til, at kommunikationen af Lundbecks corporate brand ikke er lykkedes optimalt.

Hvilken virkning Lundbecks reklamekampagne kan have haft på virksomhedens image kræver en mere dybdegående analyse af de enkelte annoncer. En sådan vil derfor blive foretaget nedenfor.

Analysen tager udgangspunkt i retorikken, som er læren om kommunikative virkemidler. I 1990'erne blev retorikken genopdaget af flere reklameforskere, som begyndte at anvende den som et redskab til at undersøge reklamers form og indhold (Andersen, 2001). I analysen anvendes den retoriske tilgang til at undersøge annoncerens kommunikation på metaniveau, det vil sige samspillet mellem afsender, form, indhold, budskab, genre, tekst, billede og modtager. Der vil blive lagt særlig vægt på annoncerens overbevisningskraft, som bedømmes ud fra de tre retoriske appelformer, logos, etos og patos.



## 18.1 Annoncerne

Fælles for alle otte annoncer gælder, at der fokuseres på enkeltpersoner, som alle, på daværende tidspunkt, arbejdede for Lundbeck i forskellige lande, på forskellige niveauer og inden for forskellige arbejdsområder. Ifølge Schroll (2004) var tanken at vise, at der er nogle forskellige personer i Lundbeck, men at alle arbejder for den samme sag. "Det kan være med til at skabe en personlig relation til en virksomhed, i stedet for at man er en stor, farmaceutisk, multinational virksomhed, som man jo ellers bliver eller kan blive identificeret som".

I annoncerne figurerer både medarbejdere fra Lundbecks hovedkontor i Valby og fra datterselskaberne i udlandet for at vise, at "Lundbeck er en dansk virksomhed men (...) også i høj grad (...) en global virksomhed, og at det også er interessant at høre om, hvad der foregår i eksempelvis Italien eller Indien" (Schroll 2004).

Derudover indeholder alle annoncerne en tekst, som skal forestille at være en udtalelse fra personen selv. Genren kan dermed betegnes som testimonials. Dette giver en fornemmelse af, at der bliver talt direkte til modtageren, hvorved der skabes en form for interaktion mellem afsender og modtager samt en personliggørelse af henvendelsen.

Et andet fællestræk ved kampagnens otte annoncer er, at de tager udgangspunkt i en eller flere af Lundbecks kernesætninger og værdier (Schroll, 2004). Samtidig er Lundbecks logo anført i annoncerens nederste højre hjørne. Herved knyttes annoncerne direkte til virksomhedens identitet, som således bliver kommunikeret udadtil.

Efterfølgende er tre af Lundbecks annoncer blevet valgt ud til analyse, da dette anses for at være et passende repræsentativt antal.

### 18.1.1 Annonce I

I den første annonce<sup>19</sup>, som vil blive analyseret, optræder Claus Bræstrup<sup>20</sup>, daværende direktør for Forskning og Udvikling i Lundbeck.

Den gennemgående appel i annoncen er etos. Etos er den vægt, et budskab får i kraft af at komme fra en troværdig og kompetent afsender. Dette er en meget vigtig appelform i Lundbecks tilfælde, da virksomheden befinder sig inden for højinvolvering, og da modtageren således vil have et særligt stort behov for at have tiltro til virksomheden. I annoncen bliver etos for det første kommunikeret omkring personen Bræstrup og for det andet omkring virksomheden Lundbeck.

---

<sup>19</sup> Se annonce, bilag 6, samt kommentarer til teksten, bilag 7.

<sup>20</sup> Claus Bræstrup er Lundbecks nuværende administrerende direktør.

Etos omkring Bræstrup bliver kommunikeret i kraft af hans stilling som koncerndirektør for FoU, hvilket gør ham til genstand for etosappellerende autoritetsargumentation. På daværende tidspunkt var han sandsynligvis ikke ret kendt i den danske befolkning, hvorfor hans navn og stilling er anført ved hans billede. Dette signalerer Bræstrups kompetencer, autoritet og troværdighed og giver ham den etos-plattform, som skal til for at fange og fastholde modtagerens opmærksomhed på annoncen.

Dette bekræftes af pressechef Anders Schroll (2004), som mener, at det handler om at vise både internt og eksternt, at ledelsen bakker op om hele corporate branding-processen, og at det ikke bare er noget, der er blevet klæbet uden på virksomheden. "Det er rent faktisk noget, vi mener", udtaler han.

Også visuelt udstråler Bræstrup etos, idet han er ikklædt skjorte og sort jakkesæt, hvilket må forventes af en direktør i en stor virksomhed. Derudover har han et meget selvsikkert og seriøst udtryk, hvilket påvirker hans troværdighed positivt og skaber evidens og nærhed over for modtageren.

Samtidig har han åbnet den øverste knap i skjorten og bærer ikke slips. For det første signalerer det åbenhed. Det forstærkes af, at han sidder afslappet og åbent med arme og ben. Den afslappede og åbne forskningsdirektør er en måde at vise over for offentligheden, at forskning ikke behøver være så stift. For det andet forsøger Lundbeck at bryde ud af den gængse opfattelse, at virksomheden blot er en stor pengemaskine. I stedet viser Bræstrup, at forskning er menneskeligt, og at det vedrører alle i samfundet.

Et andet visuelt og metaforisk virkemiddel i annoncen er Bræstrups placering på en stol midt på en brostensbelagt vej. Det kan normalt ikke lade sig gøre at sidde midt på en vej, men Bræstrup gør det alligevel, eller han tænker sig til det. Herved understøttes den sætning, som man kan kalde overskriften på annoncen: "Jeg tænker mest på det, der ikke kan lade sig gøre", hvilket udspringer af Lundbecks værdi "imaginative". Dette er et billede på, hvordan Lundbecks ledelse og medarbejdere er nødt til at tænke for at udvikle nye og bedre produkter. Værdien forstærkes yderligere ved, at sætningen bliver gentaget sidst i annoncen.

Hele annonceteksten må betegnes som etosopbyggende argumentation omkring Lundbeck. Således gøres et forsøg på at give modtageren et billede af Lundbeck som en kompetent forskningsbaseret virksomhed, hvilket skal forstærke eller bekræfte identiteten internt, samt skabe et stærkt image eksternt. Dette kommer tydeligst til udtryk ved, at Lundbecks mission er inkluderet i teksten, samt en af virksomhedens kernesætninger: "Forskning er vores grundlag".

Samtidig står anført i bunden af annoncen, at Lundbeck er "The specialist in psychiatry and pioneer in neurology". Herfra udspringer Lundbecks kernesætning "Specialisation is our strength", som igen er en af Lundbecks særlige kompetencer.

Hele annoncens etosbaserede argumentation sluttet af med en opfordring til at besøge Lundbecks hjemmeside, enten hvis man vil vide mere om psykiatriske og neurologiske sygdomme, eller hvis man vil arbejde i virksomheden. Denne opfordring må formodes at henvende sig primært til forbrugere, pårørende og potentielle medarbejdere.

## Opsummering

Meningen med den overvejende etosappel i annoncen må for det første være at skildre Lundbecks kompetencer samt formålet med virksomhedens eksistens over for den brede offentlighed. Samtidig skal Lundbeck gøres til en mere menneskelig forskningsvirksomhed. Med denne appel ønsker virksomheden at blive accepteret som en vigtig del af samfundet.

For det andet lægger Lundbeck op til at ville informere forbrugere og pårørende om de forskellige sygdomsområder. Herved viser virksomheden engagement og velvilje til at forbedre de pågældendes livskvalitet.

Endelig er annoncen et forsøg på at få modtageren til at føle en form for identifikation med virksomheden. Dette gælder både de interne medarbejdere, som skal motiveres i det daglige arbejde, og de potentielle medarbejdere, som skal opfordres til at søge arbejde i Lundbeck. Hele rammen om appellen over for disse to sidstnævnte målgrupper er værdien 'imaginative'.

### 18.1.2 Annonce II

I den anden annonce<sup>21</sup> optræder den kvindelige lægemiddelkonsulent Lucrezia Cavallo, som arbejder for Lundbeck Italia S.p.A.

Annoncen indeholder alle tre appelformer, men domineres af patos. Patos er den æstetiske og emotionelle appelform, som har til hensigt at bevæge modtageren.

Appelformen kommer til udtryk i Cavallos egne følelsesladede fortællinger om, hvordan patienternes livsmod gør et indtryk på hende, og hvordan hendes indsats gør en forskel. Derudover kan det være bevægende for modtageren at høre, hvor hårdt en psykiatrisk sygdom egentlig rammer. At det også forekommer i Italien viser, at Lundbeck har en mission vidt omkring i verden. Cavallo fortæller derefter, at hun er stolt over at arbejde i en virksomhed, som tør være anderledes. Dette er igen Lundbecks værdi 'imaginative', som kommer til udtryk.

Patosappellen kommunikerer også visuelt i annoncen. For det første viderebringes Cavallos emotionelle tanker til modtageren ved, at hun sidder på en strand og ser drømmende ud. Hun kigger ud over havet, hvor hvide bølger skyller ind mod stranden, og bjerge kan ses i baggrunden, hvilket er et smukt og bevægende syn for de fleste. Som helhed er billedet af Cavallo,

---

<sup>21</sup> Se annonce, bilag 8, samt kommentarer til teksten, bilag 9.

der sidder og kigger ud mod horisonten, en retorisk figur, som visuelt forstærker annoncens overskrift: "Psykiatriske sygdomme har udvidet min horisont".

Patosappellen i denne annonce vedrører flere forskellige interessentgrupper. For det første forbrugere og pårørende, som kan identificere sig med det, Cavallo fortæller. Desuden opfordres modtageren til at besøge hjemmesiden DepNet, som primært henvender sig til forbrugere af depressionsmidler, men som også yder hjælp til pårørende.

For det andet appellerer annoncens patos til de nuværende medarbejdere, som formodentlig vil føle sig stolte over at arbejde i Lundbeck, når de læser Cavallos historie. Dette forstærkes af logosappellen, som får det til at virke logisk for modtageren, at man skal være stolt af at arbejde for en virksomhed, som hjælper andre mennesker. Derudover kommunikeres Lundbecks mission, både lettere indirekte i første afsnit og mere direkte i sidste afsnit. Dette kan hjælpe medarbejderne med at relatere missionen til et konkret eksempel. Samtidig kan de se, at deres anstrengelser har en virkning, ikke bare i Danmark men over hele verden. Endelig er en af Lundbecks interne værdier inkorporeret i annoncens tredje afsnit: "en virksomhed, der tør være anderledes", som igen er kommunikation af værdien: "Imaginative – dare to be different".

For det tredje vil potentielle medarbejdere blive påvirket af annoncens patos ud fra samme virkemidler, som de nuværende medarbejdere bliver påvirket af. Derudover opfordres modtageren til at besøge Lundbecks hjemmeside, hvis han eller hun er interesseret i at arbejde for virksomheden.

For det fjerde kan et af annoncens formål være at opbygge etos omkring Lundbecks lægemiddelkonsulenter. Cavallo har arrangeret et helt seminar, som har hjulpet psykiatere i deres arbejde, og som har givet patienter ny styrke, hvilket viser hendes kompetencer, velvilje og gode moral. Dette kan være med til at forbedre lægemiddelkonsulenters image generelt, således at lægerne vil være mere villige til at gøre brug af deres rådgivning. Desuden er der tale om en kvindelig konsulent i annoncen, hvilket måske kan højne nogle lægers tiltro til, at hendes intentioner om at lægge vægt på de bløde værdier er ægte.

Sidst men ikke mindst kan den brede offentlighed blive påvirket af annoncens patos, som samtidig fungerer som etosopbyggende argumentation. Den gode historie om Lundbecks indsats for at hjælpe mennesker med psykiatriske sygdomme skal være med til at forbedre Lundbecks image som en virksomhed, der ikke kun går op i bundlinien. Samtidig kommunikeres Lundbecks mission, kompetencer, sygdomsområder og værdier, hvilket forstærker virksomhedens etos. Det internationale aspekt i annoncen skal vise offentligheden, at Lundbeck ikke kun opererer i Danmark, men at det er en global virksomhed, som hjælper mennesker i hele verden. Derudover gøres et forsøg på at personliggøre Lundbeck. Cavallo fortæller om det seminar, *hun* har arrangeret, og hun refererer til *sin* indsats. Herved forsikres modtageren om, at Lundbeck i virkeligheden er en samling af mennesker, og ikke blot en stor institution. Derudover arbejder

hun hos et af Lundbecks italienske datterselskaber, hvilket viser, at det ikke er alt, som bliver styret centralt fra hovedkontoret i Danmark.

## Opsummering

Virkemidlerne i annoncen, som er dominerede af patos, appellerer for det første til forbrugerne og deres pårørende, som kan identificere sig med det, Cavallo beskriver. Således får de støtte i deres hverdag samtidig med, at de danner et positivt image af Lundbeck.

For det andet får nuværende og potentielle medarbejdere klargjort Lundbecks mission samt nogle årsager til, at det er attraktivt at arbejde for virksomheden. Igen er rammen om appellen over for disse to målgrupper værdien 'imaginative'.

For det tredje skal annoncen opbygge etos omkring Lundbecks lægemiddelkonsulenter over for lægerne. Læger synes at have et lettere anspændt forhold til konsulenterne, hvilket denne annonce forsøger at lette.

Endelig skal annoncen være med til at højne Lundbecks image over for den brede offentlighed.

### 18.1.3 Annonce III

I den tredje annonce<sup>22</sup> optræder Erik Sprunk-Jansen, som på tidspunktet for annoncens indrykning var administrerende direktør i Lundbeck.

Alle tre appelformer er til stede i annoncen, dog med en overvægt af patos og etos.

Patosappellen kommer i denne annonce til udtryk ved, at første del af annonceteksten er Erik Sprunk-Jansens udtalelser om sine private erfaringer med familie og venner, som har psykiatriske lidelser. Han henvender sig direkte til modtageren gennem formuleringen "Hvis du, ligesom jeg, har set en meget nær ven gå igennem et levende helvede...". Herved skabes involvering og nærvær mellem afsender og modtager. Henvendelsen forstærkes yderligere ved den anaforiske gentagelse af "Hvis du" i starten af hver sætning (McQuarrie og Mick, 1996:430).

Sprunk-Jansens private fortællinger er en del af annoncens argumentation. "Hvis du, ligesom jeg, har set din mor forsvinde ind i et dement mørke (...) så ville du også være stolt af at arbejde for en virksomhed...". Her kommer logosappellen til udtryk, da det vækker den logiske sans hos modtageren. Selvfølgelig er man stolt, hvis man er med til at forbedre livskvaliteten for mennesker med psykiatriske sygdomme, især når man ved, hvor slemt de har det. Dette er således en appel til nuværende og potentielle medarbejdere i Lundbeck, da det virker som en motivationsfaktor til at arbejde for virksomheden.

---

<sup>22</sup> Se annonce, bilag 10, samt kommentarer til teksten, bilag 11.

Det er samtidig et tegn på, at Lundbeck henvender sig til pårørende og ikke direkte til forbrugerne i denne annonce. De fleste voksne mennesker må formodes at have stiftet bekendtskab med personer, som har psykiatriske lidelser i en eller anden form. Hvis dette er tilfældet vil modtageren blive fanget af teksten og blive rørt på et emotionelt plan. Det skal tilføjes, at pårørende kan tilhøre flere forskellige interessentgrupper, og de udgør derfor en bred modtagergruppe, som samtidig kan dække over andre interessenter.

Sprunk-Jansens private udtalelser er samtidig et forsøg på at kommunikere Lundbecks værdi 'passionate'. Han viser, at han brænder så meget for sin og Lundbecks sag, at han er villig til at åbne sig op og fortælle hele Danmarks befolkning om sit privatliv.

Efter udtalelserne står en form for overskrift på annoncen, hvor Sprunk-Jansen udtaler: "Psykiatriske lidelser. Det er ikke noget, vi taler om". Imidlertid taler han netop åbent om lidelserne i denne annonce, hvorved det bliver gjort endnu mere sensationelt. Pointen bliver forstærket yderligere ved, at sætningen bliver gentaget i annoncens sidste linie.

Derudover intensiveres patosappellen gennem annoncens visuelle virkemidler. Sprunk-Jansen sidder nær havet, hvor man ser en solnedgang og en himmel fyldt med skyer. Dette er et billede på, at mørket sænker sig, hvilket giver en dunkel og truende stemning, som vækker følelser hos mange mennesker. Stemningen forstærkes af Sprunk-Jansens løftede blik og mørke overtøj, som får ham til at se eftertænksom og dunkel ud. Billedet som helhed understreger således det emne, som Sprunk-Jansen taler om i annoncen. Der er tillige en direkte sammenhæng mellem billede og tekst, idet han taler om at "forsvinde ind i et dement mørke".

Over for den brede offentlighed kan Sprunk-Jansens private udtalelser resultere i et generelt positivt syn på Sprunk-Jansen som et ærligt og åbent menneske. Dette skal for det første give Sprunk-Jansen et godt image som leder af virksomheden. Derudover skal offentligheden betragte Lundbeck som en mere menneskelig institution og dermed mindre pengefikseret. De åbne fortællinger skal derfor have en etosopbyggende effekt på både personen Sprunk-Jansen og virksomheden Lundbeck.

Samtidig står Sprunk-Jansen for etosappellerende autoritetsargumentation. Således skal medarbejderne blive påvirket af Sprunk-Jansens etos som deres øverste leder. Det kan være, at de tænker, at hvis han er stolt over at arbejde i Lundbeck, så kan de også tillade sig at være stolte.

Dette kommer også til udtryk ved at Lundbeck, gennem Sprunk-Jansens etos som kompetent erhvervsleder, forsøger at argumentere for, at psykiatriske lidelser ikke nødvendigvis er tabu. Det er normalt ikke et emne, man taler åbent om, men Sprunk-Jansen gør det alligevel, hvilket er evidens på, at det godt kan lade sig gøre. Også selvom man er erhvervsleder.

Om dette har Sprunk-Jansen udtalt: "Jeg optræder i annoncerne, fordi Lundbeck gerne vil være med til at påvirke den negative stemning mod psykiske lidelser. Det er ikke noget, folk taler om - specielt ikke mænd. Ved at gå forrest kan jeg måske få folk til at sige, at når selv jeg tør tale om det, så kan de også." (Mørch, 2003).

Også visuelt kommunikerer Sprunk-Jansens etos, idet han bærer en pæn sort frakke og halstørklæde, og herunder en hvid skjorte og slips. Denne påklædning passer til hans status som erhvervsleder.

De to afsnit under den såkaldte overskrift er etosopbyggende argumentation omkring Lundbeck. Lundbecks kompetencer og sygdomsområder opridses, blandt andet ved hjælp af, at virksomhedens mission er inkluderet i teksten. Men derudover lægges vægt på, at Lundbeck er mere end forskning. At virksomheden også sørger for at "gå aktivt ind i debatten, tilbyde uddannelse og højne offentlighedens interesse". Her forsøges at forstærke Lundbecks image som en virksomhed, der gør noget for samfundet.

Ligesom i de to foregående annoncer udmunder argumentationen i en opfordring til at læse om Lundbecks sygdomsområder på hjemmesiden, hvis man vil vide mere eller arbejde for dem.

## **Opsummering**

Først og fremmest er annoncen henvendt til medarbejderne gennem en kombination af patos-, logos- og etosappel. Således overbevises de om, at Lundbeck er en attraktiv arbejdsplads. Dette skal for det første motivere de nuværende medarbejdere i deres daglige arbejde, og for det andet være et incitament for de potentielle medarbejdere til at søge arbejde hos Lundbeck.

Derudover henvender de emotionelle virkemidler sig til den generelle offentlighed, men primært pårørende til personer med psykiatriske lidelser. I sammenhæng med etosappellen skal annoncen give et positivt billede af Erik Sprunk-Jansen og dermed opbygge eller forbedre hans image som et åbent og ærligt menneske. Samtidig opfordrer Sprunk-Jansen, gennem sin åbenhed, den brede danske befolkning til at tale mere frit om de tabubelagte psykiatriske sygdomme.

Patosappellen skal desuden vise den menneskelige side af selve virksomheden Lundbeck. I kombination med den etosopbyggende fortælling om Lundbecks kompetencer som forskningsvirksomhed og som samfundsaktør skal dette gøre Lundbeck til en acceptabel del af samfundet og dermed højne virksomhedens image.

Værdien 'passionate' er den grundlæggende ramme om annoncens argumentation.

## 18.2 Diskussion

Ud fra ovenstående analyser kan konkluderes, at formålet med Lundbecks annoncer er tofold. For det første kommunikeres Lundbecks kompetencer, menneskelige værdier og bidrag til samfundet. Dette skal være med til at styrke Lundbecks identitet og image over for en bred vifte af interessenter, både internt og eksternt, således at corporate brandet Lundbeck får en stærk position i interessenternes bevidsthed.

For det andet opfordres til mere åbenhed omkring psykiatriske lidelser, hvilket skal bevirke, at de sygdomsområder, som Lundbeck arbejder inden for, får et bedre image. Der er tale om et tabuemne, som indeholder mange fordomme, og dette forsøger Lundbeck at ændre. Naturligvis er Lundbecks intentioner hermed at gøre livet lettere for patienterne, men man må også formode, at det skal gøre det mere legitimt for virksomheden at arbejde med de pågældende sygdomsområder. Således skal dette også være med til at højne Lundbecks image.

For at vurdere reklameannoncernes effekt på Lundbecks brand er det imidlertid nødvendigt at undersøge, om der er sammenhæng mellem appelformerne i de enkelte annoncer. Hvis dette ikke er tilfældet, vil annoncerne ikke være troværdige over for modtageren.

I den første annonce med Claus Bræstrup er der ikke umiddelbart anvendt andre appelformer end etos. Annoncen handler primært om Lundbecks kompetencer inden for forskning, hvilket ikke burde overraske modtageren, da dette må forventes af en forskningsvirksomhed som Lundbeck. Samtidig synes annoncens etosappel at passe udmærket sammen med Bræstrups kompetencer og troværdighed som direktør for Forskning og Udvikling.

Annoncen med lægemiddelkonsulenten Lucrezia Cavallo viser heller ikke umiddelbart tegn på, at sammenhængen mellem de forskellige appelformer kan skabe misforståelser. I kraft af at Cavallo er kvinde, virker det troværdigt, at hun bliver bevæget over at tænke på, hvordan hun har hjulpet mennesker med psykiatriske lidelser. Dette er naturligvis en stereotyp på kvinder, som man ikke kan generalisere ud fra, men alligevel synes de fleste mennesker generelt at være af den opfattelse, at kvinder går mere op i de bløde værdier end mænd. Af den grund vil Cavallo virke troværdig på modtageren, hvilket således vil have den tilsigtede virkning på etos- og logosappellen i annoncen.

Den tredje annonce med Erik Sprunk-Jansen indeholder derimod nogle modsigelser, som kan gøre annoncen mindre troværdig over for modtageren. For at kunne kommunikere et troværdigt budskab, må afsenderen have en vis etos-platform. For Sprunk-Jansen var denne imidlertid af flere årsager noget medtaget, hvilket blandt andet har vist sig ved, at han lå i bunden af listen over troværdige erhvervsledere i 2003 (Frich, 2003). Således kan der argumenteres for, at etos står i for skarp kontrast til patos. Sagt på en anden måde er der for stor kontrast mellem Sprunk-Jansens image som en hård forretningsmand og hans åbne og bløde sind i annoncen.



For det første synes Sprunk-Jansen ikke altid at have udvist den mest korrekte forretningsetik. Dette bevidner hans udtalelse i et interview: "Vi sætter grænsen der, hvor loven sætter grænsen" (Lambek, 2003). Det vil sige, at hvis loven tillader en strategi, som Lundbeck i princippet anser som uetisk, vil virksomheden alligevel trække den helt til lovens grænse.

For det andet havde reklameannoncen en uheldig timing i forhold til et utal af anklager mod Sprunk-Jansen i pressen. Anklager om blandt andet industrispionage, ekstravagante gaver til medarbejdere og sammenblanding af virksomhedens økonomi og privatøkonomien fyldte således aviserne i en længere periode.

For det tredje bragte de store danske aviser en række åbenhjertige interviews med Erik Sprunk-Jansen i løbet af 2003. Dette var en bevidst PR-strategi fra Lundbecks side, som skulle gøre Lundbeck og Sprunk-Jansen synlige over for offentligheden. I den forbindelse har Gaardbo udtalt: "Principielt gør den form for branding Lundbeck sårbar. Man åbner jo en flanke. (...) men i det lange løb er det vejen til succes" (Lundbeck, 2003g:10). I et af de pågældende interviews nævner Sprunk-Jansen blandt andet, at han ikke bryder sig om kvindelige erhvervsledere (Sindbæk, 2003). Den form for ærlighed kan dog være at skyde sig selv i foden, da kønsdiskriminerende kommentarer som denne kun bidrager til hans hårde image.

Der er således med tiden blevet opbygget et image af Sprunk-Jansen som en hård og uetisk forretningsmand, hvilket modsiger hans åbne og følelsesladede udtalelser i annoncen. Han har således ikke den mest solide etos-plattform som erhvervsleder, hvorved annoncens troværdighed bliver svækket. Sidst men ikke mindst bevirker hans lidt tunge påklædning på billedet, at han ser meget tillukket ud. Det er muligt, at det passer til den dunkle stemning i annoncen, men omvendt burde det ikke være ligetil at tale åbent om et stort tabuemne i en sådan situation.

Hvis man skal se på reklamekampagnens effekt som helhed, må man sammenholde effekten af alle analysens tre annoncer. Det er imidlertid annoncen med Sprunk-Jansen, som har haft den mest slående effekt i kraft af, at han på daværende tidspunkt var Lundbecks administrerende direktør. Dette har haft følgende betydninger:

For det første har han stået betydeligt stærkere i medie billedet end personerne i de øvrige annoncer, idet han var virksomhedens primære ansigt udadtil. Herved har virksomhedens interessenter haft bedre mulighed for at danne sig en mening om ham.

For det andet blev Sprunk-Jansen formodentlig betragtet som en forlængelse eller inkorporeret del af corporate brandet Lundbeck.<sup>23</sup> Dette hænger tæt sammen med, at mindst halvdelen af en virksomheds image er knyttet direkte til den administrerende direktørs personlige image, både blandt interne og eksterne interessenter.

---

<sup>23</sup> Se også afsnit 8.3 om den administrerende direktørs rolle i corporate branding.

For det tredje var annoncen med Sprunk-Jansen den første, som blev indrykket (Lundbeck, 2003f:12). Resultatet heraf har højst sandsynligt været større opmærksomhed om denne annonce end om de efterfølgende.

Alle disse forhold taget i betragtning kan man argumentere for, at effekten af hele Lundbecks reklamekampagne fra begyndelsen har været afhængig af, hvordan annoncen med Sprunk-Jansen blev modtaget af virksomhedens interessenter. Interessenterne har formodentlig sat Lundbecks forhenværende administrerende direktør lig med corporate brandet Lundbeck. Dette må anses som en meget risikabel virkning, som Lundbeck burde have forudset. For det første har det resulteret i, at hele reklamekampagnen er blevet påvirket og derfor er mislykkedes. For det andet var det ikke den optimale strategi at sætte Sprunk-Jansen personligt i spidsen for kampagnen, når planen hele tiden var, at han skulle fratræde sin stilling i april 2004.

Imidlertid afviser pressechef Anders Schroll (2004), at Lundbeck bevidst satte Lundbeck lig med den administrerende direktør. Han erkender dog, at man "undervurderede det offentlige billede af Lundbecks direktør, og hvilke holdninger han havde. At der simpelthen var for stor forskel på, hvad offentligheden så i ham, og hvad han så gik ud og sagde".

Med udgangspunkt i ovenstående argumentation kan man tilslutte sig den påstand, at Lundbecks reklamekampagne nærmere var et vådeskud end et pletskud over for virksomhedens eksterne interessenter. Med andre ord har den været spild af ressourcer, og måske har den endda været med til at svække Lundbecks image.

Internt er kampagnen dog ikke nødvendigvis spildt. I kombination med den omfattende interne kampagne Being Lundbeck, har Lundbecks reklamekampagne været med til at kommunikere virksomhedens mission, kernesætninger og værdier. Den udtrykker dermed nogle ting, som samler medarbejderne under ét. Derudover må det være inspirerende og motiverende at stifte bekendtskab med nogle af virksomhedens medarbejdere i udlandet. Omvendt skal det også tages i betragtning, at Lundbecks medarbejdere samtidig bliver påvirket af virksomhedens eksterne image. Af denne grund kan reklamekampagnen have haft en nedsat effekt internt i Lundbeck.

## 19.0 Delkonklusion

Lundbeck er en medicinalvirksomhed, som har opnået en betydelig vækst inden for relativt få år og haft en væsentlig stigning i antal medarbejdere. I dag er den Danmarks anden største medicinalvirksomhed, og på verdensplan ligger den blandt de førende virksomheder inden for antidepressiver.

Lundbeck er en af de danske medicinalvirksomheder, som har anvendt corporate branding, primært for at imødegå den hårde konkurrence fra kopiproducenter. Virksomheden er særligt ramt på dette område, da patentet på det storsælgende produkt Cipramil netop er udløbet.

Et af Lundbecks tiltag i corporate branding-processen har været igangsættelsen af en reklamekampagne i foråret 2003. Ud fra en analyse af tre af kampagnens otte annoncer kan imidlertid konkluderes, at kampagnen ikke har haft den tilsigtede effekt.

Ud fra ovenstående analyse og diskussion kan konkluderes, at to af annoncerne virker troværdige på modtageren, idet de ikke indeholder nogen modsigende retoriske virkemidler. I den tredje annonce er der derimod ikke den nødvendige etos-platform for at virkemidlerne kan fungere sammen, og således er troværdigheden i denne annonce meget begrænset.

Alle annoncerne skal naturligvis vurderes som en helhed, men i kraft af at den forhenværende administrerende direktør, Erik Sprunk-Jansen, optræder i en af annoncerne, har effekten af denne overskygget effekten af de andre annoncer. Dermed må Lundbecks reklamekampagne betragtes som værende mislykkedes over for virksomhedens eksterne interessenter. Over for virksomhedens medarbejdere kan annoncerne imidlertid have haft en positiv effekt, idet de var kombineret med en stor intern kampagne. Dog kan det ikke undgås, at man også internt i Lundbeck er blevet påvirket af virksomhedens eksterne image.

Konklusionen må således overordnet være, at Lundbecks reklamekampagne er mislykkedes og dermed ikke har haft nogen styrkende effekt på corporate brandet Lundbeck.

# DEL V

## DISKUSSION

Dette afsnit vil indeholde en diskussion af, hvordan Lundbecks reklamekampagne harmonerer med corporate branding-modellen. Samtidig vil det være relevant at vurdere, om corporate branding-modellen er mangelfuld.

Ovenstående analyse af Lundbecks reklamekampagne viser, at virksomheden har forsøgt at følge forskrifterne for corporate branding. For det første har man taget udgangspunkt i en intern proces, hvor man har beskrevet Lundbecks kultur og identitet. For det andet har man sørget for at kommunikere virksomhedens vision og mission klart og tydeligt. For det tredje har man rettet kommunikationen mod en bred vifte af relevante interessenter.

Men samtidig viser analysen, at Lundbecks estimering af, hvordan virksomhedens identitet bliver opfattet af dens eksterne interessenter, ikke har været fyldestgørende. Man må imidlertid formode, at Lundbeck på forhånd var vidende om, at virksomhedens opfattede image ikke var som tilsigtet, da formålet med reklamekampagnen netop må have været at påvirke eller ændre dette image. Men den identitet, som Lundbeck kommunikerer i annoncerne, ligger for langt fra virksomhedens image. Der er således tale om en for dyb identitet/kultur-image kløft, hvilket gør reklamekampagnen utroværdig.

Afsnit 20.0 vil være en uddybende undersøgelse af, hvordan denne kløft i teorien kan være opstået. Til dette formål anvendes AC<sup>2</sup>ID Testen som en udvidelse af forholdet mellem elementerne image og kultur/identitet i Hatch og Schultz' model.<sup>24</sup> Ifølge AC<sup>2</sup>ID Testen er der fem former for identitet: Faktisk, kommunikeret, ideel, ønsket og opfattet (Balmer og Greyser, 2002: 17). Den opfattede identitet er ensbetydende med corporate image.

Derefter vil afsnit 21.0 indeholde en vurdering af, hvordan Lundbeck kunne have implementeret corporate branding-modellen med succes.

---

<sup>24</sup> Se også figur 8.1 og afsnit 8.0 om corporate branding-modellen.

## 20.0 Årsager til identitet/kultur-image kløft

Der kan være flere årsager til, at Lundbecks eksterne interessenter oplever en dyb identitet/kultur-image kløft.

For det første er det muligt, at den kommunikerede identitet i Lundbecks reklamekampagne blot var ledelsens egen fremstilling af Lundbeck. Således kan det være, at man har forsøgt at kommunikere Lundbecks ideelle identitet for at opnå en optimal positionering af virksomheden på markedet. Hvis dette er tilfældet, har der højst sandsynligt været en uoverensstemmelse mellem den kommunikerede identitet og den faktiske, da den faktiske identitet sjældent er den ideelle.<sup>25</sup> Hvis Lundbecks eksterne interessenter opfatter Lundbecks identitet, som den faktisk er, eller hvis de opfatter den på en helt tredje måde, vil der således opstå en kløft.

For det andet kan den kommunikerede identitet i Lundbecks reklamekampagne være ledelsens og medarbejdernes ønsketænkning, det vil sige kommunikation af den ønskede identitet. Lundbeck har undersøgt medarbejdernes synspunkter og holdninger omkring virksomheden som en del af corporate branding-processen, og det er muligt, at de har udtrykt identiteten, som de ønsker, at den skal være. Således vil der igen være en uoverensstemmelse mellem den kommunikerede identitet og den faktiske. Her er den kommunikerede identitet den ønskede, hvilken ofte må formodes at afvige fra den faktiske identitet. Hvis Lundbecks identitet bliver opfattet ligesom i ovenstående situation, vil der således igen opstå en kløft.

Endelig er der den mulighed, at Lundbeck kommunikerer virksomhedens faktiske identitet i reklamekampagnen, hvorved der vil være sammenfald mellem den faktiske identitet og den kommunikerede identitet. Tidligere i specialet<sup>26</sup> blev konkluderet, at dette vil være den mest optimale strategi, da kommunikation af den faktiske identitet må give det mest troværdige billede af virksomheden. Men selv hvis Lundbeck skulle have fulgt denne strategi, lykkedes det ikke. I dette tilfælde er kløften opstået ved, at Lundbecks eksterne interessenter ikke opfatter virksomhedens identitet, som den faktisk er.

I alle de tre ovenstående tilfælde er der en uoverensstemmelse mellem den kommunikerede identitet i reklameannoncerne, og den opfattede identitet, altså Lundbecks image. Dette viser, at Lundbeck har haft svært ved at komme igennem med reklameannoncernes budskab og dermed påvirke virksomhedens image hos dens eksterne interessenter. Man må formode, at det hovedsageligt er kommunikationen af Lundbecks identitet som en blød og menneskelig virksomhed, som afviger fra den identitet, virksomheden almindeligvis har kommunikeret, blandt andet via Sprunk-Jansens førnævnte udtalelser om at gå lige til lovens grænse. Hvad enten de bløde sider er Lundbecks faktiske, ideelle eller ønskede identitet, er det for langt fra interessenternes opfattelse af virksomheden.

---

<sup>25</sup> Se også afsnit 14.3.2 om opnåelsen af den ideelle identitet.

<sup>26</sup> Se også afsnit 8.2 om corporate branding-modellens elementer.

Man kan overordnet argumentere for to faktorer, som har haft indflydelse på Lundbecks opfattede identitet: Kommunikativ kontekst og tid. Disse faktorer vil blive behandlet nedenfor.

## 20.1 Kommunikativ kontekst

Den kommunikative kontekst, som Lundbecks corporate branding-kampagne befinder sig i, vil påvirke den måde, hvorpå Lundbecks eksterne interessenter opfatter virksomheden. Med kommunikativ kontekst menes anden og oftest uplanlagt kommunikation omkring virksomheden.<sup>27</sup> I Lundbecks tilfælde er mediernes behandling af virksomheden i forbindelse med de førnævnte anklager et godt eksempel herpå. Lundbeck har ingen direkte indflydelse på denne form for kommunikation, men den er vigtig for virksomheden at tage højde for, da den spiller en stor rolle i dannelsen af corporate image.

For Lundbeck viste det sig, at den uheldige timing af reklamekampagnen i forhold til konteksten havde en stor betydning for kampagnens effekt. Mediernes stemme syntes ligefrem stærkere end virksomhedens egen stemme. Årsagen til dette kan være, at en reklame oftest vil vise et forskønt billede af en virksomhed eller et produkt, og at den vil have kommercielle undertoner. Af den grund har man tendens til at stole mere på erhvervsjournalisterne, som for det meste synes at have de faktuelle informationer på plads. Lundbecks image er således i højere grad blevet påvirket af den uplanlagte kommunikation i medierne end af virksomhedens egen reklamekampagne.

## 20.2 Tid

Ud over kontekst, er faktoren tid med til at påvirke styrken af et corporate image. Lundbeck er en virksomhed med en lang historie, og med tiden har interessenterne opbygget et bestemt image af virksomheden. En yngre virksomhed vil umiddelbart nemt kunne præge omgivelsernes syn på den gennem corporate branding, da de ikke har en mening om virksomheden og dens aktiviteter på forhånd. Men en ældre virksomhed som Lundbeck kan ikke undgå at have en identitet, som er mere eller mindre fastgroet i interessenternes bevidsthed. Herved er blevet dannet et corporate image, som er meget svært for Lundbeck at ændre.

Således havde den uheldige timing af Lundbecks reklamekampagne, i forhold til anklagerne i medierne, kun del i påvirkningen af kampagnens effekt, hvis situationen vurderes ud fra et langt tidsperspektiv. Man skal tage i betragtning, at Lundbecks interessenter er blevet påvirket via medierne igennem mange år og har dannet sig et image af virksomheden længe før de omtalte anklager. Der er imidlertid ingen tvivl om, at anklagerne har forstærket dette image, således at kløften mellem identitet/kultur og image er blevet endnu større, end den ellers havde været.

---

<sup>27</sup> Se også afsnit 8.2 om, hvordan et corporate image opstår.

## 21.0 Lundbecks optimale implementering af corporate branding-modellen

Man kan vælge at udlede, at Lundbeck ikke burde have kommunikeret virksomhedens identitet som en blød og menneskelig virksomhed og dermed skulle have nøjedes med at kommunikere forskningskulturen, som man har gjort i annoncen med Claus Bræstrup. Herved ville Lundbeck umiddelbart kommunikere noget, som virksomhedens interessenter forventede. Omvendt ville det på denne måde ikke lykkes at ændre Lundbecks image som en virksomhed, der kun tænker på bundlinien, til en virksomhed, der også tænker på forbrugerne, medarbejderne og samfundet generelt. I en tid hvor især disse interessentgrupper er meget kritiske over for medicinalvirksomheders menneskelige engagement, vil det være en god strategi at kommunikere de mere bløde værdier.

Hvis man dermed tager udgangspunkt i, at Lundbecks identitet som en blød og menneskelig virksomhed skulle kommunikeres, skulle den kommunikerede identitet have været baseret mindre på Sprunk-Jansens identitet. Når man tager mediernes reaktion i betragtning, tyder det på, at offentligheden generelt har sat Lundbecks identitet lig med hans identitet. Dette er forståeligt, eftersom han er en så fremtrædende figur i alle virksomhedens aktiviteter. Det er imidlertid en stor fejl fra Lundbecks side, da virksomhedens identitet også burde tage udgangspunkt i andre interne faktorer, såsom medarbejderkultur og historie. Naturligvis har den administrerende direktør, som før nævnt, en meget vigtig rolle i virksomhedens kommunikation. Men personens identitet er nødt til at passe ind i virksomhedens kommunikerede identitet, da der ellers vil opstå en konflikt.

Derudover skulle Sprunk-Jansen ikke have været så fremtrædende i reklamekampagnen. Det skulle ikke have været den først indrykkede annonce, og den skulle ikke have handlet om et så følelsesladet og personligt emne. Hvis man tager i betragtning, at han efter planen skulle fratryde et år efter annoncens indrykning, kan man endda argumentere for, at Lundbeck helt skulle have undgået at lade Sprunk-Jansen figurere i nogen af annoncerne.

Hvis Lundbeck havde taget disse faktorer i betragtning, havde der formodentlig ikke været en lige så stor konflikt mellem annoncen og dens kommunikative kontekst. I kraft af at Sprunk-Jansen var Lundbecks administrerende direktør, må man dog antage, at anklagerne i medierne havde påvirket reklamekampagnen, selvom Sprunk-Jansen ikke havde været med. Men man ville ikke på samme måde have kunnet relatere dem direkte til hans udtalelser i annoncen.

Men det optimale ville have været, hvis Lundbeck havde besluttet ikke at gennemføre en så afgørende kampagne på et tidspunkt med negativ presse om Sprunk-Jansens person og så kort tid før det planlagte direktørskifte. Hvis Claus Bræstrup som ny administrerende direktør havde kunnet stå i spidsen for en kampagne, som udtrykker så anderledes værdier for virksomheden end de opfattede, havde muligheden for succes været til stede.

## 22.0 Delkonklusion

Ud fra ovenstående diskussion kan konkluderes, at Lundbecks mislykkede reklamekampagne skyldes virksomhedens mangelfulde implementering af corporate branding-modellen. Dette er især tilfældet, hvis man har forsøgt at kommunikere en ideel eller ønsket identitet, da der således ikke er taget udgangspunkt i Lundbecks faktiske kultur og identitet, sådan som corporate branding-modellen foreskriver. Analysen viser desuden, at uanset hvilken strategi, Lundbeck har fulgt, har der været for stor forskel på den kommunikerede og den opfattede identitet til, at kampagnen har kunnet virke troværdig på virksomhedens eksterne interessenter.

Den største fejltagelse fra Lundbecks side var umiddelbart, at man ikke havde estimeret den kommunikative kontekst, som reklamekampagnen blev bragt i, samt tidsfaktoren, som tilsyneladende har skabt et stort set urokeligt image omkring Lundbeck og Sprunk-Jansen. Det optimale havde været at udsætte reklamekampagnen til efter direktørskiftet. Alternativt kunne man have valgt ikke at lade Sprunk-Jansen figurere i nogen af annoncerne.

Ud fra Lundbeck-casen kan corporate branding-modellen ikke betragtes som værende mangelfuld. Modellen tager højde for, at elementerne vision, identitet/kultur og image er gensidigt afhængige, og at der opstår kløfter i kommunikationen, hvis der ikke er sammenhæng imellem dem. At Lundbeck ikke kunne eliminere denne kløft mellem identitet og image skyldes som nævnt en fejlagtig implementering af modellen.

Det ville være optimalt at supplere resultaterne af Lundbeck-casen ved at inkludere flere casevirksomheder i analysen. Derved ville fremkomme et mere nuanceret billede af corporate branding-modellens anvendelse i medicinalbranchen. Det har imidlertid været nødvendigt at begrænse specialet ved at fokusere på en enkelt casevirksomhed, da det ellers havde været nødvendigt at udføre analysen på et mere overfladisk og dermed utilfredsstillende plan.



# DEL VI

## KONKLUSION

### 23.0 Konklusion

I dette speciale undersøges, i hvor høj grad corporate branding er et relevant værktøj i medicinalbranchen.

Specialet tager udgangspunkt i corporate branding-modellen, ifølge hvilken et stærkt corporate brand skabes gennem et tæt samspil mellem virksomhedens elementer kultur/identitet, vision og image. Bliver de tre elementer ikke koordineret med omhu, kan der opstå kløfter mellem dem, hvilket kan få et corporate brand til at fremstå utroværdigt.

I den hårde konkurrence, som hersker på alle markeder i dag, er det nødvendigt, at virksomhederne skaber værdi for deres interessenter på et emotionelt plan. Dette har længe været opnåeligt gennem produktbranding, som differentierer et produkt fra andre produkter på markedet. For mange virksomheder er konkurrencen i dag imidlertid for intensiv til, at det længere er tilstrækkeligt kun at brande på produktniveau.

Denne udvikling samt de strukturelle ændringer, som generelt sker i virksomhedernes interne og eksterne miljø, gør corporate branding til et relevant, og i mange tilfælde nødvendigt, redskab til at skabe stærke corporate brands og dermed styrke virksomheders interne og eksterne relationer.

Ovenstående udviklingstendenser gælder ikke mindst medicinalbranchen, hvor corporate branding af flere årsager kan betegnes som værende et yderst relevant værdiskabende marketing-værktøj.

For det første er branchen ramt af intens konkurrence, hvilket primært skyldes, at stærke kopiproducenter, mangelfulde pipelines, patentudløb, nedadgående priser og kritiske interessenter præger markedssituationen. Hvis en medicinalvirksomhed skal stå stærkt i denne konkurrence, kan den være nødsaget til at differentiere sig på markedet gennem positionering af et stærkt corporate brand.

For det andet viser en dybdegående interessentanalyse, at corporate branding kan skabe gode og langvarige relationer med en bred vifte af interessenter. De relevante interessenter vil være samfundet generelt, forbrugere, nuværende og potentielle medarbejdere, læger og investorer.

Medicinalbranchen er en meget omdiskuteret branche, da virksomhederne står over for mange etiske overvejelser. I medierne bliver medicinalvirksomhederne ofte fremstillet som uetiske pengemaskiner, hvilket i årenes løb har været med til at give branchen et dårligt ry. Opbygningen af et stærkt og troværdigt brand kan således være med til at skabe tiltro til en medicinalvirksomhed i samfundet generelt. Dette vil især være fordelagtigt i en krisesituation, hvor et brand, som er svagt i forvejen, kan risikere at komme i store vanskeligheder. Derimod vil et stærkt brand kunne klare sig hurtigere og sikrere igennem krisen.

Særligt forbrugerne har behov for at føle sig trygge ved en medicinalvirksomhed og dens produkter, da medicinalprodukter hører til kategorien højinvolvering med negativ købsmotivation. Corporate branding kan med fordel anvendes til at mindske den høje risikoopfattelse, som fremkommer heraf. Relevansen af corporate branding over for forbrugerne forstærkes yderligere ved, at succesrig værdiskabelse gennem produktbranding må betragtes som umuligt over for denne interessentgruppe.

Derudover er nuværende medarbejdere en oplagt målgruppe for corporate branding. Da virksomhedskulturen i en medicinalvirksomhed er præget af meget forskellige diskurser, er corporate branding et vigtigt redskab til at skabe fælles værdier og ensretning af den interne og eksterne kommunikation.

Potentielle medarbejdere vil ligeledes blive positivt påvirket af et stærkt corporate brand. I medicinalbranchen er der en særligt stor konkurrence, når det drejer sig om at ansætte nye forskningsmedarbejdere. I dette tilfælde kan corporate branding påvirke en virksomheds image som en attraktiv arbejdsplads.

Læger tager primært beslutninger ud fra produktbaseret information, hvorfor corporate branding ikke skal være den primære strategi over for dem. Da de dog til en vis grad må formodes at blive påvirket af medicinalvirksomhedernes image, vil en kombination af produktbranding og corporate branding være den optimale løsning.

Investorer lægger vægt på værdier, som knytter sig til økonomisk formåen. For en medicinalvirksomhed er det således meget vigtigt at kunne brande sig som en innovativ og produktiv virksomhed. Kommunikation af etiske værdier kan være et supplerende tiltag, når det ikke har en negativ effekt på de økonomiske resultater.

Ud fra ovenstående tendenser kan det konkluderes, at corporate branding er relevant i medicinalbranchen.

Den analyserede Lundbeck-case er imidlertid et bevis på, at corporate branding-processen kan mislykkes. En analyse af virksomhedens reklamekampagne viser, at den ikke havde nogen styrkende effekt på corporate brandet Lundbeck. Ud fra en undersøgelse og en diskussion af de retoriske virkemidler i tre af annoncerne kan udledes, at en af annoncerne, hvor den daværende administrerende direktør Erik Sprunk-Jansen optrådte, havde en negativ effekt på reklamekampagnen som helhed. Dette grunder i, at Sprunk-Jansen ikke besad den fornødne troværdighed, som skulle give annoncen en overbevisende effekt.

Derudover kan drages den konklusion, at årsagen til den mislykkede reklamekampagne var en fejlagtig implementering af corporate branding-modellen fra Lundbecks side. Den identitet, som Lundbeck kommunikerede, lå for langt fra virksomhedens eksterne interessenters opfattelse af Lundbecks identitet.

Årsagen til denne kløft er tofold. For det første tog Lundbeck ikke højde for den kommunikative kontekst, som kampagnen blev bragt i. Dårlig presseomtale omkring Sprunk-Jansen havde en negativ påvirkning af Lundbecks image, som afveg fra den kommunikerede identitet i kampagnen. For det andet overvejede virksomheden ikke, hvor solidt Lundbecks og Sprunk-Jansens image med tiden var blevet fæstnet i interessenternes bevidsthed. Således lykkedes det ikke virksomheden at mindske den kløft, som eksisterer mellem dens identitet og dens image.

Det optimale for Lundbeck ville have været at udsætte reklamekampagnen til efter direktørskiftet. Således kunne Claus Bræstrup som ny administrerende direktør have stået i spidsen for en kampagne, som skulle fastgøre Lundbecks nye kommunikerede værdier i interessenternes bevidsthed. Et alternativ kunne have været at undgå at lade Sprunk-Jansen optræde i nogen af annoncerne.

Lundbeck-casen handler således om fejlagtig implementering. Den kan derfor ikke benyttes til at modsige, at corporate branding er relevant i medicinalbranchen. Samtidig kan det af samme årsag ikke udledes, at corporate branding-modellen er mangelfuld.

Den overordnede konklusion på specialet er, at corporate branding er relevant i medicinalbranchen, under forudsætning af at modellen implementeres korrekt.

# Kildefortegnelse

## Del I

Andersen, Ib (1999)

*Den skinbarlige virkelighed – om valg af samfundsvidenskabelige metoder,*  
1. udgave, 3. oplag, Samfundslitteratur.

Blackett, Tom (2001)

*Branding and its potential within the pharmaceutical industry,*  
i Blackett, Tom og Rebecca Robins, Brand Medicine - the role of branding in the pharmaceutical industry, 2001, Kap. 1, s. 9-26.

Ingstad, Lill (2002)

*Forelæsning – introduktion til brancheanalyse,*  
Cand.ling.merc. komm.-studiet, efterår 2002.

Konkurrencestyrelsen (1998)

*Redegørelse om lægemiddelområdet,*  
kap. 2, [www.ks.dk/publikationer/konkurrence/1998/laegemiddel](http://www.ks.dk/publikationer/konkurrence/1998/laegemiddel).

Rienecker, Lotte og Peter Stray Jørgensen (2000)

*Den gode opgave – opgaveskrivning på videregående uddannelser,*  
2. udgave, Samfundslitteratur.

## Del II

Aconis, Anthony (2003)

*Branding er Gud – eller er det?,*  
Erhvervsbladet, 27. november 2003.

Balmer, John M.T. (2001)

*The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management,*  
i Balmer, John M.T. og Stephen A. Greyser, Revealing the Corporation, kap. 15, s. 299-316,  
Taylor & Francis Books Ltd, 2003.

Balmer, John M.T. og Edmund R. Gray (2003)

*Corporate brands: what are they? What of them?,*  
European Journal of Marketing, Vol. 37, nr. 7/8, 2003, s. 972-997.

- Balmer, John M.T. og Guillaume Soenen (1999)  
*The Acid Test of Corporate Identity Management*,  
Journal of Marketing Management, Vol. 15, nr. 1-3, Jan-Apr 1999, s. 69-92.
- Bernth, Susanne (2003)  
*Famlen: Værdier i krise på danske arbejdspladser*,  
Berlingske Tidende, 21. maj 2003, 4. sektion, business karriere, s. 6.
- Chernatony, Leslie de (2002)  
*Would a brand smell any sweeter by a corporate name?*,  
Corporate Reputation Review, Vol. 5, nr. 2/3, Fall 2002, s. 114-134.
- Christensen, Lars Thøger (2002)  
*Corporate communication: The challenge of transparency*,  
Corporate Communications, 2002, vol. 7, nr. 3, s. 162-168.
- Christensen, Lars Thøger og George Cheney (2000)  
*Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game*,  
i Schultz, Majken et al., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, 2000,  
kap. 15, s. 246-270.
- Danisco (2003)  
*Danisco – før og efter branding*,  
Berlingske Tidende, 5. november 2003, 4. sektion, business karriere, s. 5.
- Davidson, D. Kirk (1998)  
*Consumers really don't care about brand products' owners*,  
Marketing News, november 1998, vol. 32, nr. 24, s. 5-6.
- Franzen, Giep et al. (1999)  
*Brands & Advertising*,  
Admap, Henley-on-Thames, 1999, Kap. 3, s. 39-96.
- Grønnegaard, Michael (2002)  
*Vigtige forbruger-trends overseas*,  
Børsen, 15. maj 2002, sektion Medie-Marked, s. 6.
- Harris, Fiona og Leslie de Chernatony (2001)  
*Corporate branding and corporate brand performance*,  
European Journal of Marketing, Vol. 35, nr. 3/4, 2001, s. 441-456.

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (1997)  
*Relations between organizational culture, identity and image,*  
European Journal of Marketing, Vol. 31, nr. 5/6, 1997, s. 356-365.

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2001)  
*Are the strategic stars aligned for your corporate brand?,*  
Harvard Business Review, Vol. 79, nr. 2, feb. 2001, s. 128-134.

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2003)  
*Bringing the corporation into corporate branding,*  
European Journal of Marketing, Vol. 37, nr. 7/8, 2003, s. 1041-1064.

Holm, Keld (2003)  
*Synspunkt: brændemærkning og død,*  
Berlingske Tidende, 17. december 2003, 3. sektion, business, s. 2.

Hyltoft, Vibe (2003)  
*Han er mester i kommunikation,*  
Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 10. november 2003, s. 56-60.

Ind, Nicholas (1997)  
*The corporate brand,*  
Macmillan, 1997.

Jacobsen, Glenn (2001)  
*Hvem svigter corporate branding – og hvordan?,*  
Børsen, 4. april 2001, sektion Medie-Marked, s. 22.

Keller, Kevin Lane (1998)  
*Building and Managing Corporate Brand Equity,*  
i Schultz, Majken et al., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, 2000,  
kap. 8, s. 115-137.

Knox, Simon og David Bickerton (2000)  
*The six conventions of corporate branding,*  
European Journal of Marketing, Vol. 37, nr. 7/8, 2003, s. 998-1016.

Lam, Karen (2003)  
*Executive branding,*  
Executive Excellence, Feb 2003, vol. 20, nr. 2, s. 13-14.

Lund, Anne Katrine (2003)

*Den kommunikerende leder,*

Civiløkonomen, nr. 11, 2003, s. 8-10.

Mads, Jens Jørgen (2003)

*Nye Værdier: Brandingens svanesang,*

Berlingske Tidende, 20. maj 2003, 3. sektion, business, s. 28.

Morsing, Finn (2003)

*Branding er bluff,*

Berlingske Tidende, 10. december 2003, 4. sektion, business karriere, s. 4.

Morsing, Mette (2002)

*Corporate branding basics,*

i Design Danmark nr. 1, 2002, s. 33-44.

Olins, Wally (1996)

*The energy of identity,*

Marketing, 18. april 1996, s. 18-20.

Olins, Wally (2000)

*How Brands are Taking over the Corporation,*

i Schultz, Majken et al., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, 2000, kap. 4, s. 51-65.

Olins, Wally (2004)

*Om brands,*

seminar på Handelshøjskolen i København, 25. februar 2004.

Roberts, Kenneth J. (2002)

*Honest Communications,*

Executive Excellence, Vol. 19, nr. 5, maj 2002, s. 20.

Tholstrup, Susanne (2003a)

*De kønsløse virksomheder,*

Børsen, 25. april 2003, sektion Image, s. 42.

Tholstrup, Susanne (2003b)

*Toplederen er virksomhedens ansigt og stemme,*

Børsen, 7. november 2003, sektion Karriere-Job, s. 4.

Tholstrup, Susanne (2003c)

*Fare for luftsteg og vind-frikadeller,*

Børsen, 25. april 2003, sektion Image, s. 48.

Tholstrup, Susanne (2003d)

*Toplederne sætter pris på omdømmet,*

Børsen, 25. april 2003, sektion Karriere-Job, s. 4.

Thorøe, Merete (2003)

*Den første professor i kommunikation,*

CBS, Partner News, 2003, [www.bergsoe4.dk/ca40/newsid/17826](http://www.bergsoe4.dk/ca40/newsid/17826).

Van Riel, Cees B.M. (1995),

*Principles of corporate communication,*

Prentice Hall, 1995.

Van Riel, Cees B.M. (2003)

*The Management of Corporate Communication,*

i Balmer, John M.T. og Greyser, Stephen A., *Revealing the Corporation*, kap. 8, s. 161-170, Taylor & Francis Books Ltd, 2003.

Wee, Thomas Tan Tsu og Matthew Chua Han Ming (2003)

*Leveraging on symbolic values and meanings in branding,*

*Journal of Brand Management*, Vol. 10, Iss. 3; Feb 2003, s. 208-218.

Wiedemann, Frederik (2003) *Er branding tom snak?*,

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 10. november 2003, s. 62-63.

### **Del III**

Albinus, Niels-Bjørn (2003)

*Forsigtig optimisme i medicinalindustrien,*

*Dagens Medicin*, 11. december 2003, 2. sek., s. 12.

Almblom, Lars (2003)

*Novo Nordisk A/S virksomhedspræsentation,*

arrangement på Handelshøjskolen i København, *Yngre Civiløkonomer*, 28. oktober 2003.

Andersen, Christian (2004)

*Forargelse over Pfizer-etik,*

*Ugeskrift for Læger*, 22. marts 2004, nr. 13, [www.dadlnet.dk/ufl/seneste.htm](http://www.dadlnet.dk/ufl/seneste.htm).



- Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (1998)  
*Organisationsteori - struktur, kultur, processer*,  
3. udg., Handelshøjskolens Forlag, København, 1998.
- Bergstrom, Alan et al. (2002)  
*Why Internal Branding Matters: The Case of Saab*,  
Corporate Reputation Review, vol. 5, nr. 2/3, 2002, s. 133-142.
- Blackett, Tom (2001)  
*Branding and its potential within the pharmaceutical industry*,  
i Blackett, Tom og Rebecca Robins, Brand Medicine - the role of branding in the pharmaceutical industry, 2001, Kap. 1, s. 9-26.
- Blackett, Tom og Tom Harrison (2001)  
*Brand medicine: Use and future potential of branding in pharmaceutical markets*,  
International Journal of Medical Marketing, Vol. 2, nr. 1, september 2001, s. 33-50.
- Bredsdorff, Nils (2001) *Diskurser og diskursanalyser*,  
BioZoom nr. 3, 2001, Biokemisk Forening, [www.biokemi.org/biozoom/2001\\_3/bz\\_0301d.htm](http://www.biokemi.org/biozoom/2001_3/bz_0301d.htm).
- Brunsted, Birgit (2002) *Gigant sætter prisen ned på livsvigtig medicin*,  
Dagens Medicin, 12. september 2002, 1. sek., s. 5.
- Butler, Gill (2002)  
*Strategic trends facing the pharmaceutical industry and their implications for marketing skills development*,  
International Journal of Medical Marketing, Vol. 3, nr. 1, dec. 2002, s. 65-68.
- DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell (1983)  
*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*,  
American Sociological Review, vol. 48, april, 1983, s. 147-160.
- Domino, Søren og Morten Crone (2003)  
*Dilemma: Offentlige krav presser medicin branchen*,  
Berlingske Tidende, 8. september 2003, 3. sektion, Business, s. 7.
- DrugDebate (2004)  
*Info om DrugDebate*,  
[www.drugdebate.dk/info](http://www.drugdebate.dk/info).

Erhvervsministeriet (2001)

*Bekendtgørelse af Patentloven,*

LBK nr. 781 af 30/08/2001, §40.

EU (1992)

*Advertising of medicinal products for human use,*

Council Directive 92/28/EEC, <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l21143.htm>.

Fombrun, Charles J. (1996)

*Reputation – realizing value from the corporate image,*

Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996, kap. 5, s.109-137.

Franzen, Giep et al. (1999)

*Brands & Advertising,*

Admap, Henley-on-Thames, 1999, kap. 4.4, s. 157-170.

Holm, Michael (2002)

*Sorte skyer over medicinalindustrien,*

Dagens Medicin, 12. december 2002, 1. sek., s. 20.

Høberg, Jesper (2003)

*Moral: Erhvervslivets nye dagsorden,*

Jyllands-Posten, 16. november 2003, Erhvervsmagasinet, s. 4.

Jonas, Morten og Brian Neiiembach (2002)

*Advarsel! Carlsberg Kildevæld giver overskud,*

i Dansk Reklame- og Relationsbureauers Brancheforening, DRRB, Reklamen til eksamen 2, Børsens Forlag, København, 2002, s 45-70.

Jones, Morag Cuddeford (2002)

*A spoonful of branding,*

Brand Strategy, July 2002, s. 20-22.

Konkurrencestyrelsen (1998)

*Redegørelse om lægemiddelområdet,*

kap. 3 og 4, [www.ks.dk/publikationer/konkurrence/1998/laegemiddel](http://www.ks.dk/publikationer/konkurrence/1998/laegemiddel).

Leinsdorff, Torben og Elin Sundgaard (1998)

*Erhvervsøkonomi i grundtræk,*

4. udg., Handelshøjskolens Forlag, 1998.

Lif (2001a)

*Leder: Lægemiddelindustriens ansvar,*

Nyhedsbrev nr. 7, august, 2001.

Lif (2001b)

*Nye udfordringer,*

Nyhedsbrev nr. 5, marts, 2001.

Lif (2001b)

*Velfærd kræver øget forskning og udvikling,*

Nyhedsbrev nr. 5, marts, 2001.

Lif (2003)

*Lægerne kender deres svar,*

Nyhedsbrev nr. 3, juli, 2003.

Lif (2004)

*Tal & Data,*

[www.talogdata.dk/sw206.asp](http://www.talogdata.dk/sw206.asp).

Lægemiddelstyrelsen (2004a)

*Regler om tilskud,*

[www.laegemiddelstyrelsen.dk/1024/visLSArtikel.asp?artikelID=2770](http://www.laegemiddelstyrelsen.dk/1024/visLSArtikel.asp?artikelID=2770).

Lægemiddelstyrelsen (2004b)

*Substitution,*

[www.laegemiddelstyrelsen.dk/1024/visLSArtikel.asp?artikelID=931](http://www.laegemiddelstyrelsen.dk/1024/visLSArtikel.asp?artikelID=931).

Lægemiddelstyrelsen (2004c)

*Lægemiddeloven – Sammenskrivning af lov om lægemidler,*

[www.laegemiddelstyrelsen.dk/1024/visLSArtikel.asp?artikelID=971](http://www.laegemiddelstyrelsen.dk/1024/visLSArtikel.asp?artikelID=971).

Lægemiddelstyrelsen (2004d)

[www.laegemiddelstyrelsen.dk](http://www.laegemiddelstyrelsen.dk).

Meyer, John W. og Brian Rowan (1977)

*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,*

The American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, september, 1977.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2004)

*Nøgletal,*

[www.videnskabsministeriet.dk/cgi-bin/doc-show.cgi?doc\\_id=36847&leftmenu=NOEGLETAL](http://www.videnskabsministeriet.dk/cgi-bin/doc-show.cgi?doc_id=36847&leftmenu=NOEGLETAL).

NetDoktor.dk (2004)

*Nye regler om medicintilskud fra 1. marts 2000,*

[www.netdoktor.dk/medicin/tilskud/pjece.htm](http://www.netdoktor.dk/medicin/tilskud/pjece.htm).

Olsen, Anne-Birgit (2004)

*Kommunikation per mail med praksisudvalgsformand for Københavns Amt Anne-Birgit Olsen,*  
den 28. maj 2004, bilag 2.

Orifarm (2004)

*Parallelimport,*

[www.orifarm.dk/sw172.asp](http://www.orifarm.dk/sw172.asp).

Percy, Larry et al. (2001)

*Strategic advertising management,*

Oxford University Press, Oxford, 2001, kap. 8, s. 128-150.

Sundhedsministeriet (1995a)

*Lægemiddelloven,*

LBK nr 656 af 28/07/1995, §27.

Sundhedsministeriet (1995b)

*Apoterkerloven,*

LBK nr 657 af 28/07/1995, §41 stk. 2.

Sundhedsministeriet (2001)

*Bekendtgørelse om reklame for lægemidler,*

BEK nr 793 af 10/09/2001, §4.

Tan, Patricia (2001)

*Complementary and alternative medicines,*

i Blackett, Tom og Robins, Rebecca, *Brand Medicine - the role of branding in the pharmaceutical industry*, 2001, kap. 17, s. 274-294.

TV2 (2004)

*TV2 Nyhederne,*

18. april 2004, kl. 19.

Walker, Stuart (2002)

*Challenging Issues for Pharma R&D,*

CMR International News, Vol 20, nr. 1, 2002, s. 2 og 6, fra 'The Centre for Medicines Research International Ltd', [www.cmr.org/pdfs/springnews2002.pdf](http://www.cmr.org/pdfs/springnews2002.pdf).

Wengel, Bjarne (2004) *Interview med praktiserende læge Bjarne Wengel,*

den 13. april 2004, bilag 1.

Wilson, Alan M. (2001)

*Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing,*

European Journal of Marketing, Volume 35, Nr. 3/4, 2001, s. 353-367.

## **Del IV**

Andersen, Lars Pynt (2001)

*Reklamens form og indhold,*

i Hansen, Flemming et al. (2001) Kommunikation, mediaplanlægning og reklamestyring, Bind 1 – metoder og modeller, kap. 7, s. 118-153, Samfundslitteratur, 2001.

BNY (2002)

*Ugens op- og nedture,*

Børsens Nyhedsmagasin, 18. marts 2002, s. 7.

BNY (2003)

*Fra redningsmand til banemand,*

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 6. oktober 2003.

BNY (2004)

*Guld Image top 50,*

Berlingske Tidende, 2. april 2004, 3. sektion, business, s. 10.

Bræstrup, Claus (2000)

*R&D – Hard fun og masser af succes,*

i H. Lundbeck A/S 1915-2000, blad udgivet ved Lundbecks 85-års jubilæum, s. 6-7.

Cortzen, Jan (2000)

*En fighter, der kom ind fra kulden,*

i H. Lundbeck A/S 1915-2000, blad udgivet ved Lundbecks 85-års jubilæum, s. 18-27.

Crone, Morten (2004)

*Lundbeck-piller i modvind i internationale medier,*

Berlingske Tidende, 16. januar 2004, 3. sektion, business, s. 4.

Crone, Morten og Morten Bjørn Hansen (2003)

*Familiært: Sprunk-Jansens hustru fik penge af Lundbeck,*

Berlingske Tidende, 30. august 2003, 2. sektion, magasin, s. 4.

Eriksen, Nikolaj (2004)

*Lundbeck i plus trods tabt retssag mod kopiproducent,*

Berlingske Tidende, den 27. januar 2004, 3. sektion, business, s. 20.

Evert, Eigil (2003)

*Medicinalgigant med et menneskeligt ansigt,*

Berlingske Tidende, 5. april 2003, 3. sektion, business, s. 3.

Frich, Morten (2003)

*Den nye generation,*

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 6. oktober 2003, s. 32.

Jørgensen, Kristjan og Ivar Carstensen (2002)

*Lundbeck er mere end en pille-fabrik,*

Berlingske Tidende, 26. dec. 2002, 1. sektion s. 20.

Kunde, Jesper (2001)

*Unik nu ... eller aldrig,*

Børsens Forlag, 2001, kap. 8-16, s. 153-299.

Kunde & Co (2004)

*Kunde Group,*

<http://new.kunde.dk/kunde/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=56&menuID=M20000000&newlang=dan>.

Lambek, Bjørn (2003)

*Den varme stol: Lundbeckchefen: Barsk branche,*

Politiken, 10. august 2003, 1. sektion, s. 9.

Lundbeck (2002a) *Full-year results 2002 - teleconference,*

[www.lundbeck.com/investor/Reportsandpresentations/Teleconference/Teleconference%2010%20March%202003.pdf](http://www.lundbeck.com/investor/Reportsandpresentations/Teleconference/Teleconference%2010%20March%202003.pdf).

Lundbeck (2002b)

*Årsrapport 2002.*

Lundbeck (2003a)

*Årsrapport 2003.*

Lundbeck (2003b)

*Nu vil jeg arbejde for mig selv,*

Afskedsinterview med Erik-Sprunk Jansen, i Lundbecks interne blad, LINQ no. 3, 2003, s. 18-27.

Lundbeck (2003c)

*Halvårsrapport,*

4. kvartal, 1999.

Lundbeck (2003d)

*Halvårsrapport,*

3. kvartal, 2003.

Lundbeck (2003e)

*Historien om Lundbecks stjerne,*

Interview med brandingspecialist Wally Olins, i LINQ no. 2, 2003, s. 30-32.

Lundbeck (2003f)

*Being Lundbeck,*

i Lundbecks interne blad, LINQ no. 1, 2003, s. 11-13.

Lundbeck (2003g)

*Han skal brande Lundbeck,*

Interview med direktør for Kommunikation og Branding Jens Gaardbo, i Lundbecks interne blad, LINQ no. 1, 2003, s. 8-10.

Lundbeck (2004a)

*Products in development,*

[www.lundbeck.com/investor/pipeline/pipelinedetail/default.asp?menuSearchLevel1=2&menuSearchLevel2=7](http://www.lundbeck.com/investor/pipeline/pipelinedetail/default.asp?menuSearchLevel1=2&menuSearchLevel2=7).

Lundbeck (2004b)

*Mission*

[www.lundbeck.com/aboutus/Ourvision/Mission/default.asp](http://www.lundbeck.com/aboutus/Ourvision/Mission/default.asp).

Lundbeck (2004c)

*Our core beliefs and values,*

[www.lundbeck.com/aboutus/Ourvision/Values/default.asp](http://www.lundbeck.com/aboutus/Ourvision/Values/default.asp).

McQuarrie, Edward F. og David Glen Mick (1996)

*Figures of Rethoric in Advertising Language,*

Journal of Consumer Research, vol. 22, marts 1996, s. 424-438.

Mørch, Tonie Yde (2003)

*Følelser i jakkesæt,*

Politiken, 6. april 2003, Job, s. 1.

Ritzau (2001)

*Danske firmaer i strid modvind,*

Berlingske Tidende, 16. februar 2001, 1. sektion, s. 7.

Schroll, Anders (2004)

*Interview med Lundbecks pressechef,*

den 28. januar 2004, bilag 3.

Sindbæk, Hanne (2003)

*Runde øjne: Den bløde side af en hård negl,*

Berlingske Tidende, 23. maj 2003, 5. sektion, business livsstil, s. 2.

Vaabengaard, Mette (2000)

*Lundbeck A/S 1915-2000,*

i H. Lundbeck A/S 1915-2000, blad udgivet ved Lundbecks 85-års jubilæum, s. 8-17.

## **Del V**

Balmer, John M.T. og Stephen A. Greyser (2002)

*Managing the multiple identities of the corporation,*

i Balmer, John M.T. og Greyser, Stephen A., *Revealing the Corporation,*

kap. 1, s. 15-29, Taylor & Francis Books Ltd, 2003.



## **Bilag 1**

### **Telefoninterview med praktiserende læge Bjarne Wengel den 13. april 2004**

*Hvilke forhold vælger du lægemidler ud fra?*

1) I amtet prøver man at vælge nogle præparater ud – gylden standard

2) pris

For patientens skyld, men også fordi lægerne får tudet ørerne fulde med, at de bruger for meget og for dyr medicin, dvs. de prøver at bruge præparater som ikke er oppe i reklamerne.

3) virkning

4) få bivirkninger

5) erfaring

Hvis det virker godt på fru Jensen, så virker det nok også godt på fru Hansen.

Institut for Rationel Farmakoterapi tjekker nye lægemidler - om de er bedre. Kommer med forslag, sender resultaterne ud til lægerne, eller man kan tjekke det på deres hjemmeside.

Som læge har man svært ved at skifte et produkt ud, som man har vænnet sig til at bruge og har gode erfaringer med.

Patienterne klager også selv over, hvis prisen er for høj, og så er lægerne nødt til at finde et kopiproduct. Ellers er man tit ude for, at patienten slet ikke indløser recepten, fordi de ikke har råd.

*Får man som læge meget reklame- eller informationsmateriale om nye lægemidler osv. hver dag/uge?*

Læger bliver bombarderet med reklamer. Man åbner det og ser på det, men læser det ikke altid - mest overfladisk – hvorefter det ryger i skraldespanden.

*Hvor ofte skriver du "ej S" på recepten?*

Ikke ret ofte, som hovedregel ikke. Men gider ikke diskutere med patienten. Mange patienter bliver forskrækket over kopiproducter, anden farve, pakning osv. Nogle oplever, at det ikke virker lige så godt, selvom det aktive stof er præcis det samme. Nogle steder i landet er folk umiddelbart mere skeptiske end andre steder.

*I hvor høj grad bliver man som læge påvirket af, hvilken virksomhed der står bag et præparat? (virksomhedens image)*

Tror ikke at man bliver påvirket – men man kan ikke undgå at blive påvirket gennem reklamer osv.

Lægemiddelrepræsentanter kommer jævnligt. Man bliver påvirket på et plan. Men det er svært at huske navne. Man afprøver måske et lægemiddel, men vender så tilbage til det gamle. Man lægger generelt ikke mærke til, hvilke firmaer der står bag.

## Bilag 2

Kommunikation per mail med praksisudvalgsformand i Københavns Amt

Anne-Birgit Olsen den 28. maj 2004

*Ud fra hvilke forhold vælger du/læger præparater til dine/deres patienter?*

Lægelige forhold som vurdering af virkning og bivirkningsprofil er naturligvis det primære. Når det er vurderet kan prisen på ligeværdige produkter spille ind. Jeg har valgt at læne mig op af anbefalingerne fra IRF<sup>1</sup> som jo er en uvildig institution. Jeg kan ikke overkomme selv at vurdere alle præparaterne enkeltvis.

*Hvor stor en mængde reklame- eller informationsmateriale modtager du/læger generelt fra medicinalvirksomhederne?*

Er svært at svare på, hvad skal det måles i kilo, kubikmeter eller hvad? Vi får mange typer informationsmateriale, rene reklamer, kursustilbud som jo altid indeholder et element af reklame, firmaerne involverer sig jo ikke for vores blå øjnes skyld, artikler skrevet af faglige eksperter, som favoriserer det aktuelle firmas produkter. I perioder omkring lanceringen af nye produkter er mængden stigende.

*Hvor grundigt bliver medicinalvirksomhedernes informationsmateriale generelt læst igennem?*

Det der har et fagligt indhold skimmes, de rene reklamer arkiveres lodret, jo hurtigere jo bedre.

*Hvor tit får du/læger besøg af lægemiddelrepræsentanter?*

Jeg har ikke modtaget besøg af lægemiddelrepræsentanter de seneste 2 år og har ikke tænkt mig at genoptage den aktivitet.

---

<sup>1</sup> Institut for Rationel Farmakoterapi

*Er der nogle læger, der afviser at få besøg af lægemiddelrepræsentanter eller at modtage informationsmateriale?*

Se ovenfor.

*Lægger man som læge mærke til producenten bag præparaterne?*

Nej.

*Hvor vigtigt er virksomhedernes image i udvælgelsen?*

*Hvilke forhold vil være vigtige:*

*Image som producent af kvalitetsprodukter?*

*Image som etisk producent?*

Det er efterhånden så broget, der er så mange på markedet, så for mig betyder det ikke noget. Det etiske image er alt for uigennemskueligt og bygger i alt for høj grad på enkelt-sager, som af den ene eller den anden grund har opnået pressedækning, det firma som er skurken den ene dag er helten den næste. Jeg tror dog at firmaets image i form af bidrag til kurser og efteruddannelse er det der har størst betydning for læger som helhed, men det er en formodning. Hele parallelimportmarkedet har jo sat spørgsmålet om kvalitetsprodukter ud af kraft. Mange af firmaerne har jo præcis de samme produkter, som bare har været nogle omveje ude i verden.

*Hvor ofte skriver du "ej S" på recepten?*

Efter at det er blevet forbudt at vores EDB-systemer har ej S som default, skriver jeg kun ej S, hvis patienten udtrykkeligt beder om det, eller jeg selv vurderer, at her går det galt, hvis pillerne har forskelligt navn eller udseende fra gang til gang.

### **Bilag 3**

#### **Interview med Anders Schroll, pressechef i Lundbeck, den 28. januar 2004**

*Hvad er din (Anders Schrolls) funktion i relation til marketing?*

Ikke så stor da han sidder i kommunikationsafdelingen, men han samarbejder med marketing omkring en masse aktiviteter. Dvs. det er ikke hans opgave at markedsføre Lundbecks produkter. Hans opgave er at sikre en god kommunikation mellem Lundbeck og deres generelle interessenter. Fokus: virksomheden Lundbeck. (Hvorimod marketing har fokus på produkterne).

*Er der blevet lavet ændringer i Lundbecks corporate branding strategi efter direktørskiftet?*

Man har tilpasset strategien, men det skyldes ikke at Lundbeck har fået ny direktør. "Selvfølgelig har direktøren en vis betydning for et corporate brand" – "om det er 10, 20 eller 50%, det er der forskellige (...) meninger om". Men de har ikke sagt "nu får vi en ny direktør, nu vil vi ændre strategien" men "hvordan sikrer vi en ordentlig kommunikationsstrategi, som baserer sig på en brand direction – i hvilken retning kunne vi godt tænke os at Lundbecks brand skulle rettes, for man har et brand ligegyldigt om man vil det eller ej, det kan selvfølgelig blive mere eller mindre eksponeret – man kan være mere eller mindre heldig med at have en indflydelse på, hvordan brandet er. Men det er ikke sådan, at vi kan decideret gå ud og skabe Lundbecks brand ved at etablere en kommunikationsstrategi".

"Så der har været en udvikling omkring, hvad er det vi skal være kendt for, hvad er det for en retning, vi skal gå i, og på den baggrund, hvad er det, vi skal kommunikere. Men det har ikke entydigt været fordi, at der er kommet en ny direktør".

*Hvilken betydning har det haft for Lundbecks corporate branding, at han er fundet internt i organisationen?*

"Det har ikke haft så stor betydning, men man skulle selvfølgelig sikre sig, at den direktør, der går forrest og på nogle måder er et fyrtårn eller flagskib, selvfølgelig ligesom resten af organisationen skal kunne efterleve det brand, som vi ønsker at etablere. Fordi hvis det ikke er sådan, at vi har en identitet i Lundbeck og en kultur som understreger det, vi gerne vil, så når vi aldrig det mål. Så man kan måske sige, at det kan medvirke til, at vi hurtigere kan agere, fordi han kender til virksomheden og kulturen, så han skal ikke til at lære det at kende, før han kan træde i karakter. Det ville han muligvis have været nødt til, hvis det var

en, der var hentet udefra. Og det kunne jo være, at han så havde nogle helt andre idéer og tanker, som man så skulle til at arbejde med, inden man aktivt kunne arbejde med branding.

*Fortsætter Lundbecks reklamekampagne nu, hvor der har været direktørskifte?*

Nej – men det kan godt være, at man laver lignende kampagner.

Den kampagne, der var i foråret, var ikke en del af en større strategi om, at den skulle køres over to-tre år. Det var tænkt som en mindre kampagne med otte indrykninger. Den store indsats, som igangsattes sidste år var en intern branding-kampagne, som handlede om, at medarbejdere overalt i virksomheden skulle forholde sig til de værdier, Lundbeck har, den position virksomheden har på markedet, hvad man er god til, osv. Der vil være nye tiltag fra Lundbecks side, også eksternt, men det vil sikkert være på en anden måde.

*Hvem var målgruppen for Lundbecks reklamekampagne?*

Den brede offentlighed. Der skulle sendes et signal: "det kan godt være, at du ikke kender Lundbeck, så her skal du høre, hvad vi står for. Det kan også godt være, at du kender til Lundbeck, men så ved du måske ikke, at det, vi i virkeligheden også gerne ønsker at signalere, er, at vi er også en del af samfundet. Vi gør også en forskel, og noget af det, vi kan hjælpe med, er der, hvor vi har en speciel kompetence – inden for psykiske og neurologiske sygdomme." En af de samfundsmæssige problemstillinger, der er omkring psykiske og neurologiske sygdomme, er tabuer og fordomme.

*Hvad er den retoriske strategi bag jeres reklamer? – hvorfor valgte I at fokusere på enkeltpersoner?*

Tanken var at fortælle, at der er nogle forskellige personer i Lundbeck, men at alle arbejder for den samme sag. Alle sammen har nogle kompetencer og idéer og har en holdning til området. "Det kan være med til at skabe en personlig relation til en virksomhed, i stedet for at man er en stor, farmaceutisk, multinational virksomhed, som man jo ellers bliver eller kan blive identificeret som." Så Lundbeck har sat nogle ansigter på. Der er altså nogle mennesker, der arbejder her, og det er i virkeligheden dér, indsatsen ligger.

*Hvorfor har I netop valgt netop de personer, som I har valgt?*

Der er dels nogle ude fra verden for at vise, at Lundbeck er en dansk virksomhed, men også i høj grad en global virksomhed. Det er også interessant at høre om, hvad der foregår i eksempelvis Italien eller Indien. Derudover er der selvfølgelig også nogen fra ledelsen, og det handler om at vise både internt og eksternt, at det også er noget, ledelsen bakker op om, så det er ikke bare noget, man har klæbet uden på virksomheden som et reklame-slogan - det er rent faktisk noget, vi mener.

*Annoncen med Erik Sprunk-Jansen er af mange blevet forstået som om, at Lundbecks branding er lig med den administrerende direktør*

"Ja og det er forkert, det er ikke noget, som vi har ønsket at gøre." Erik Sprunk-Jansen optrådte én gang i en af otte annoncer. "Men jeg tror, at der i omverdenen var et billede af Sprunk-Jansen, som lå for langt fra, at han også kunne være en, som tænkte på pårørende og patienter med psykiske lidelser. Og dermed tænkte de: nu handler det om at gøre Erik S-J blød i en sen alder, eller her lige inden han trækker sig tilbage." Det har på intet tidspunkt været hensigten. Efterfølgende kan man sige, at det måske var en fejl, at man undervurderede det offentlige billede af Lundbecks direktør, og hvilke holdninger han havde. At der simpelthen var for stor forskel på, hvad offentligheden så i ham, og hvad han så gik ud og sagde.

*Har kommunikationen internt i Lundbeck ændret sig som følge af reklamekampagnen?*

Ja. Man har sideløbende, før og efter lagt langt større vægt på det interne element. Man har fået medarbejderne til at tale sammen omkring, hvad det er for nogle værdier, Lundbeck har, og hvad det er, man er dygtig til, og hvor man kan gøre en forskel. Så kampagnen var del i et større projekt. Det var ikke reklamekampagnen, som blev til et større projekt.

*Var det de samme værdier, I prøvede at kommunikere udadtil, som dem I kommunikerede internt?*

Ja. Ud over at Lundbeck har en mission om at forbedre menneskers livskvalitet med sygdomme i centralnervesystemet, så har virksomheden tre værdier. Det er for det første, at virksomheden er 'imaginativ', hvilket netop er det, som Claus Bræstrup er eksponenten på. Med "jeg tænker mest på det, som ikke kan lade sig gøre".

Den anden værdi er 'responsible', hvilket er det, som de andre lægger vægt på. Og den er at være 'passionate', hvilket betyder, at Lundbeck fokuserer på det her og er interesserede i det. Det er det samme, man har fokuseret på internt, hvilket er "en forudsætning".

*Hvem betragter du som jeres vigtigste interessent?*

Man kan ikke sige, hvem der er Lundbecks vigtigste interessent. Der er en række interessenter, som er vigtige, og som er afhængige af hinanden.

- 1) Patienter er selvfølgelig væsentlige, fordi der hvor vi i sidste ende kan skabe en forretning, det er ved at gøre en forskel for de patienter, der lider af psykiske og neurologiske sygdomme. Men man kan ikke sige, at den vigtigste interessent er patienterne, og at hvis vi bare opfylder deres behov, så er alle glade.
- 2) Medarbejdere. For at man kan udvikle en ny medicin, som gør en forskel for patienterne, er det vigtigt at have de rette medarbejdere, som har kompetencerne, idéerne og evnen. Man skal sikre, at man kan fastholde og tiltrække disse kompetencer.
- 3) Lægerne, som skal udskrive medicinen til dem. Det er dem, som beslutter, hvad det bedst egnede er, og derfor er de selvfølgelig også vigtige.
- 4) Investorer. Det er utrolig omkostningstungt og tidskrævende at udvikle medicin, så det er også vigtigt, at man har nogle, der tør investere i virksomheden.
- 5) Samfundet. Medicin foregår ikke på et løsrevet marked, det er faktisk noget, som indgår som en væsentlig del af vores samfund.
- 6) Myndigheder, det politiske system.

*Mærker I noget til, at jeres interessenter er blevet mere bevidste og kritiske?*

Der er kommet en øget opmærksomhed om det at være virksomhed og specifikt om det at være en farmaceutisk virksomhed. Det skyldes både, at der er kommet flere interessenter på banen, men også at de forskellige personer/organisationer/institutioner også kan varetage flere interesser på én gang. Man kan have en patient, der også er en investor - en medarbejder, der også er investor eller er en del af samfundet, som ønsker at arbejde i en virksomhed, der gør noget godt for samfundet.

Hvis man ser på spørgsmålet omkring billedet af patienter, så er der også sket en stor udvikling i forhold til for ti år siden. Hvis man af en eller anden årsag havde det dårligt, så gik man til lægen - lægen stillede diagnosen, man sagde ok, det er det, jeg fejler. Man fik noget medicin eller en eller anden behandling tilbudt, som lægen mente var nødvendig, og så modtog man den. I dag er patienter langt mere aktive i deres egen behandling. De søger langt mere information, både om fordele ved ny medicin eller nye behandlings-



muligheder, men de kigger selvfølgelig også efter, om der er nogle ulemper, om der f.eks. er bivirkninger. Det gør selvfølgelig, at man også skal tænke på, hvordan man kommunikerer til dem, når man har været vant til, at den kommunikation kun har været nødvendig mellem lægerne og virksomheden og myndighederne. Og på den måde kan man i virkeligheden gå hele vejen rundt mellem interessenterne.

Medarbejderne er nok også langt mere interesserede i, ud over at tjene penge og at have et fagligt interessant job, at forholde sig til at den virksomhed, de arbejder i, gør en forskel for samfundet. De vil gerne kunne fortælle, når de mødes med venner eller bekendte, at de arbejder et sted, som de er glade for. Og det stiller selvfølgelig nogle andre udfordringer, end en virksomhed tidligere har stået over for.

Derudover er der sket den udvikling inden for den farmaceutiske industri, at på trods af at man er nået de kvantespring man er inden for lægemiddelforskning, er det blevet sværere og sværere komme med nye lægemidler på markedet. Det kræver langt større forskningsbudgetter, end det gjorde tidligere, og dermed skal investorerne også betale mere eller løbe en større risiko for at sikre en gevinst. Derfor stiller de selvfølgelig også større krav, end de har gjort tidligere, hvor det måske var en mindre risikobetonet investering. Så på den måde er der større interesse.

For Lundbeck specifikt har det også ændret sig i og med at det ikke var en børsnoteret virksomhed før 1999. På den måde er virksomheden helt anderledes eksponeret i blandt andet pressen, end dengang.

*Oplever I, at jeres lægefaglige diskurs modarbejder jeres andre interessenters hverdagsdiskurs eller den offentlige debat?*

Man kan ikke sige, at den modarbejder, men der er ingen tvivl om, at man som virksomhed er nødt til at være opmærksom på, at når almindelige borgere eller patienter begynder at forholde sig til det at blive behandlet, så taler de i en anden diskurs, end Lundbeck normalt gør med sine professionelle parter. Derfor er man nødt til at oversætte nogle af de ting, som virksomheden normalt arbejder med, til et sprog som folk forstår.

Sommetider er det også inden for andre rationaler, man ser det. Inden for den medicinske verden handler det meget om, hvorvidt tingene er videnskabeligt baserede - om der er evidens for, at et lægemiddel virker, eller om der er bivirkninger ved et lægemiddel. For den almindelige borger er det ofte langt mere oplevelsesbaseret, dvs. at de reagerer langt mere følelsesbetonet på en oplysning om en enkelt patient, der har prøvet det selv. Det er ofte et bedre sandhedsvidne end en eller anden ekspert, der udtaler sig. Og den virkelighed skal Lundbeck forholde sig til, da de ellers ikke forstår, hvad vi siger.

*Hvilken rolle har Lundbecks medarbejdere i corporate branding processen?*

Filosofien er, at Lundbecks brand dels er noget, virksomheden selv har en indflydelse på, alt efter hvad man foretager sig. Men hvordan brandet ellers bliver, det afhænger af, hvordan omverdenen opfatter os, og det er i det mix, man kan sige, at brandet opstår eller ændrer sig. Man kan i kommunikationsafdelingen forsøge at fortælle om, hvad man gør, men i sidste ende er det alle medarbejderne og hele den måde, som vi agerer på, som bliver afspejlet i, hvem Lundbeck er. Derfor spiller det en altafgørende rolle, at de medarbejdere selv har brandet inde på livet og føler, at de er en del af det og efterlever det.

*Hvilket forhold har Lundbeck til slutbrugerne/patienterne?*

Det er jo dem, som man ønsker at forbedre livskvaliteten hos, og derfor er det altid dem, som er udgangspunktet, når vi skal udvikle et nyt lægemiddel. Så forsøger man at se på, hvad man kan forbedre, som gør en forskel for dem. For det er i sidste ende det, som Lundbeck kan lancere et produkt på.

Hvis man ser kommunikationsmæssigt på forholdet til dem, kan Lundbeck ikke kommunikere direkte til dem, i hvert fald ikke omkring vores produkter. Det er der regulatoriske, lovmæssige årsager til, at man ikke kan.

I stedet kan man tale generelt om de sygdomsområder, som de hører ind under, og det bliver gjort gennem nogle depressions-communities, depnet hedder de i DK. Derudover kan Lundbeck deltage i den generelle debat, men den har selvfølgelig mest indflydelse i DK. Ellers er kontakten til slutbrugeren ofte via læger o.lign.

*Hvordan betragter du medierne eller pressen som interessant?*

Lundbeck ser dem som en katalysator for viden om virksomheden. De er en kanal eller et medie, der når ud til en række forskellige interessenter. De betragtes ikke som en stakeholder i sig selv, da det ikke har den store betydning for dem, hvordan det går for Lundbeck. De kan selvfølgelig skrive en historie mere eller ej, men det er ikke på samme måde en væsentlig stakeholder som medarbejderen, patienten eller investoren er. De har noget helt andet på spil i forhold til Lundbecks udvikling.

Men det er klart, at medierne fortæller de forskellige interessenter, hvad Lundbeck foretager sig, og hvilken situation, virksomheden er i, og derved spiller de en rolle. De spiller hovedsageligt en rolle i DK. Omkring 95% af mediedækningen om Lundbeck er i

danske medier, hvilket hænger sammen med, at hovedkontoret og de fleste arbejdspladser er i Danmark. I udlandet er Lundbeck en forholdsvis lille virksomhed. Der er mange, som ikke kender selve virksomheden Lundbeck, men der er efterhånden en del, som begynder at kende nogle af produkterne. Dog er der f.eks. mange praktiserende læger i de forskellige lande, som ikke har kendskab til, hvilken virksomhed, der står bag de forskellige produkter. Og det gælder også de helt store virksomheder såsom Pfizer og GlaxoSmith-Kline.

*Tidligere er Lundbeck blevet kritiseret for at være for passiv i den offentlige debat. Erik Sprunk-Jansen har før udtalt, at I er nødt til at være mere til stede. Men omvendt udtalte Flemming Lindeløv kort efter udnævnelsen af Claus Bræstrup som adm. dir., at "åbenheden til pressen bliver lidt mindre". Hvilken strategi følger I nu?*

Det er ikke umiddelbart rigtigt, at Lundbeck ikke skal være så aktive i den offentlige debat. Det vigtige for Lundbeck er, at det ikke er en virksomhed, som mener noget om alt. Det er der ikke grund til. Men virksomheden skal selvfølgelig deltage i den offentlige debat, når man har noget at byde på, og der hvor samfundet mener, at virksomheden spiller en rolle.

*Hvor stor en indflydelse har omtalen i pressen haft på Lundbecks image?*

Omtalen i pressen har haft en relativt begrænset betydning over for generelle befolkning,. Man går ofte og tror, at når der står noget i pressen, så ændres offentlighedens opfattelse fra den ene dag til den anden. Det kan også godt være, hvis den er slem nok, men Lundbeck er trods alt stadigvæk en forholdsvis lille virksomhed i DK, og stadigvæk er der omkring 50% af Danmarks befolkning, som ikke aner, hvem Lundbeck er. Og den del af befolkningen, som kender virksomheden, kender den formodentlig også for andet, end det der står i pressen. På den måde er Lundbecks omdømme i offentligheden mindre påvirkelig af, hvad der foregår i pressen, end man normalt antager.

Det betyder, selvfølgelig også, at når man positivt ønsker at gå ud og bruge pressen som en kanal til befolkningen og fortælle om alle de positive ting, som Lundbeck går og gør, så kan det heller ikke alene på kort sigt ændre Lundbecks image – det er et langt sejt træk, der tager flere år.

*Har sagen om den såkaldte industrispionage haft indflydelse på Lundbecks image?*

Hvis man ser på den generelle offentlighed, kan den sagtens have præget det i negativ retning. Men den vælter ikke radikalt på offentlighedens syn på Lundbeck. Nu er det jo så

heldigt, at det har vist sig, og har været fremme i pressen, at der ikke har været noget om snakken, og der kan man glæde sig over, at offentligheden trods alt ikke bare lader sig føre rundt af, hvad der står i pressen, men at de rent faktisk også tænker sig om. Hvis man trods alt har et renommé som en virksomhed med en række forskere, og som har mange danskere ansat, og som skaber en god eksport for landet, så skal der mere til, før at man ændrer radikalt på opfattelsen. Men det er da klart, at hvis mediebilledet fortsatte sådan i flere år, ville det selvfølgelig have en betydning for Lundbecks image.

Det ville nok også have en større betydning, hvis det produkt, vi producerer og markedsfører, er noget, som den enkelte borger har en direkte holdning til, og som de måske vil vælge til eller fra, hvis de føler, at der rejses kritik af en virksomhed. Man kan f.eks. se Arla, hvor folk begynder at reagere ved ikke at købe deres mælk. Den medicin, Lundbeck producerer, er så nødvendig for de personer, der lider af de sygdomme, at de ser ikke på virksomheden som første parameter for, om de vælger produktet. De kigger på, om det kan hjælpe dem.

*Har I en livscyklus-strategi?*

Ja. Lundbeck forsøger at lave life cycle management. Dvs. man ser på, hvordan et produkts livscyklus ser ud, og hvordan kan man optimere værdien af det.

Der er det nok lidt forskelligt for Novo i forhold til Lundbecks produkter. Insulin har været uden patent i omkring 60 år. Novo har kunnet skabe nye produkter ved at lave Novopenne osv. Det kan man ikke på samme måde gøre inden for de sygdomsområder, Lundbeck arbejder inden for. Der handler det om at komme med nye innovative produkter, hvis man skal skabe en forskel.

Men det er ikke ensbetydende med, at der ikke kan være et interessant marked for de produkter, som er gået af patent. Ud over Cipramil, som nu er ved at løbe ind i sin sene udviklingsfase på markedet, har Lundbeck 15 produkter, som man måske ikke hører så meget om. Det er alle sammen produkter, hvor patentet er udløbet, som stadig skaber en omsætning på omkring 800 mio. kr. De er stadigvæk meget interessante. Selvfølgelig vil værdien af de produkter falde, men der vil stadig være et marked.

Lundbeck kan ikke at lave Cipramil i en hurtigopløselig tablet, som giver virksomheden en øget værdi. Man har heldigvis et produkt som Cipralex, som viser sig at have fordele.

*Hvad mener du om den igangværende kritik af branding, hvor der siges, at virksomheder i højere grad skal flytte fokus fra branding til produktudvikling?*

Ja det skal de OGSÅ, og det gør Lundbeck også. Lundbecks filosofi har hele tiden været, at hvis man ikke har en forretning, der er i orden, og hvis man ikke har et produkt, der er i orden, så nytter det ikke noget - så er der ikke noget at kommunikere. Branding er ikke bare en skal, man kan komme udenpå, shine virksomheden op og sælge den som noget nyt, i hvert fald ikke i medicinalbranchen.

Det er en udmærket diskussion inden for fagfolk, som SKAL være der, men den tilfører ikke rigtig noget nyt. Men det er også klart, at hvis man har gjort branding til det store mantra, som vil løse alle verdens problemer, så har man jo også set forkert på det. Det har heller aldrig været budskabet i arbejdet med branding.

**Bilag 4**  
**Lundbecks logo**



Kilde: Lundbeck (2004)

[www.lundbeck.com/INFOSITE/Image\\_library/Logo/Default.asp](http://www.lundbeck.com/INFOSITE/Image_library/Logo/Default.asp)

## Bilag 5

### Eksempel på Lundbecks produktemballage - Cipralex



Kilde: Healthy Skepticism (2004)

[www.healthyskepticism.org/ads/escitalopram.htm](http://www.healthyskepticism.org/ads/escitalopram.htm)

## Bilag 6

### Announce I - Forhenværende direktør for Forskning og Udvikling i Lundbeck, Claus Bræstrup



**Jeg tænker mest på det, der ikke kan lade sig gøre.**

Sygdomme, der ikke kun helbredes. Medicin, der kun er på vej. Opfølgelser, der endnu ikke er gjort.

Vi forsker i opfølgelse og udvikler ny og bedre medicin til behandling af sygdomme i centralnervesystemet. Og vi tilbyder uddannelse af specialister i de sygdomme, folk helst ikke taler om.

Lundbeck er en stærk international virksomhed. Vores arbejde drejer sig om at forbedre livskvaliteten for mennesker, der lider af sygdomme i centralnervesystemet. Hver dag handler om at gøre det bedste hver dag er et opgør med vanskeligheder. I kampen med lidelser som Alzheimers, depression og Alzheimer.

Jeg ved, at vi gør en forskel. Men det er ikke nok. Jeg er stadig ikke tilfreds. Et sted i vores forskning ligger nøglen til et endnu bedre liv for syge mennesker.

Forskning er vores grundlag. For gennem vores forskning kan vi gøre det, der er umuligt i dag. Til hverdag i morgen.

Klik ind på [www.lundbeck.com](http://www.lundbeck.com), hvis du vil vide mere om psykiatri og neurologiske sygdomme – eller ønsker at arbejde med det, der endnu ikke kan lade sig gøre.

**Claus Bræstrup**  
Koncernchef,  
Forskning og Udvikling i Lundbeck A/S

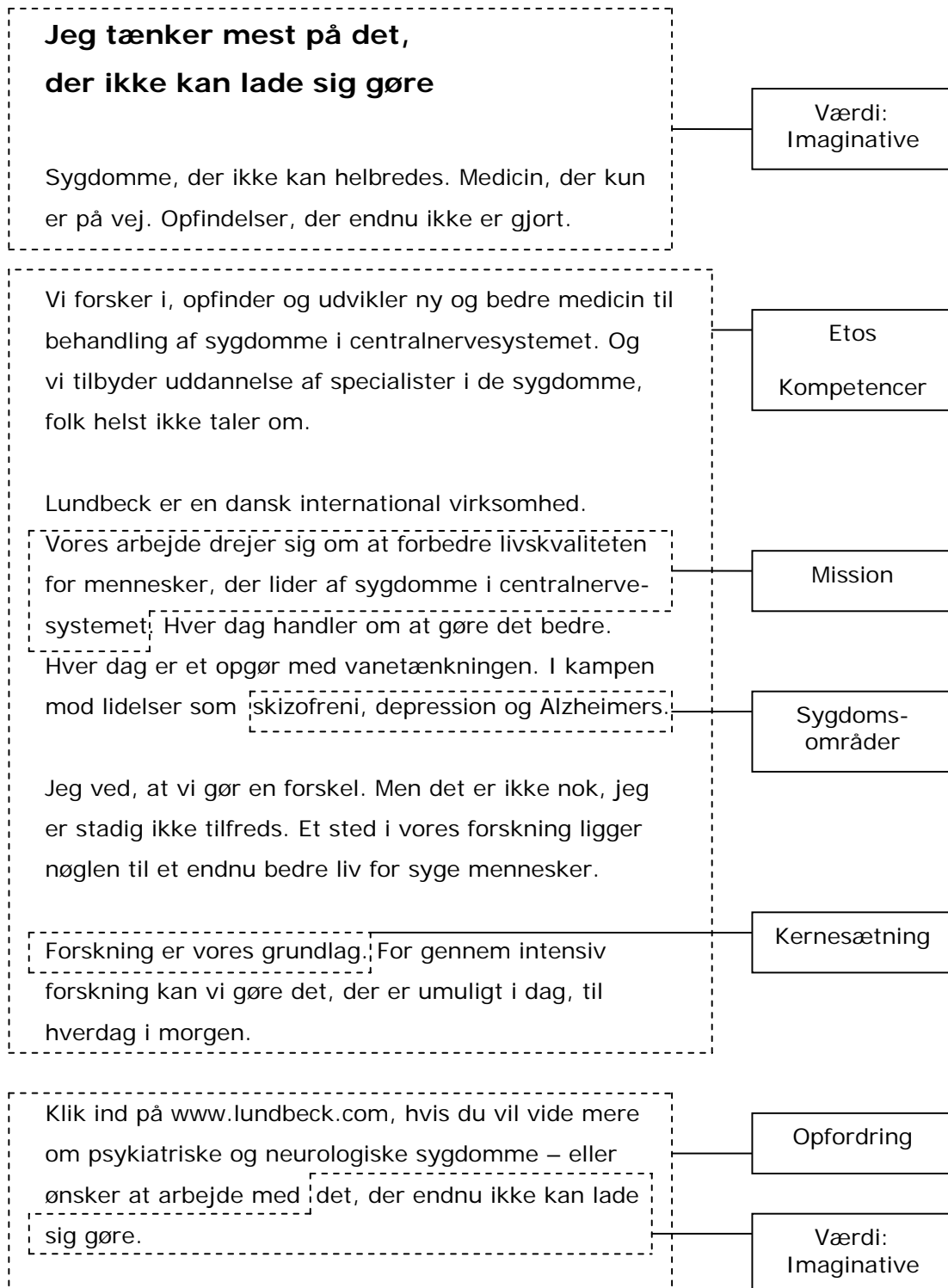
The specialist in psychiatry and pioneer in neurology





## Bilag 7

### De retoriske virkemidler i annonce I - Claus Bræstrup



## Bilag 8

### Annonce II - Lægemedelkonsulent i Lundbeck, Lucrezia Cavallo



**Psykiatriske sygdomme har udvidet min horisont**

Det var et stort øjeblik. At få en så overvældende modtagelse fra mennesker jeg aldrig havde mødt før. Både patienter og psykiatere, der deltog i det seminar, jeg havde arrangeret på Mental Health Centre of Toronto. Uden patienternes anbefalelse havde glæde et stort indtryk på mig. Mit firma og min indsats betød meget for andre mennesker. Vi var med til at give dem ny styrke.

Mennesker med sygdomme som depression, skizofreni og Alzheimers tænkes på flere måder. Også sygdommens karakteristika er ofte, selv om vi mennesker og lægerne glæder os af billedet. Det sker også her i Italien.

Derfor er jeg stolt af at arbejde for en virksomhed, der gør vores arbejde. Lundbeck bekæmper ikke kun sygdomme, men også lidelse.

Klik ind på [www.lundbeck.it](http://www.lundbeck.it) eller [www.lundbeck.com/italy](http://www.lundbeck.com/italy) vil være mere om psykiatriske og neurologiske sygdomme – eller hvis du vil arbejde for den virksomhed, der er med til at forbedre livskvaliteten for mennesker over hele verden.

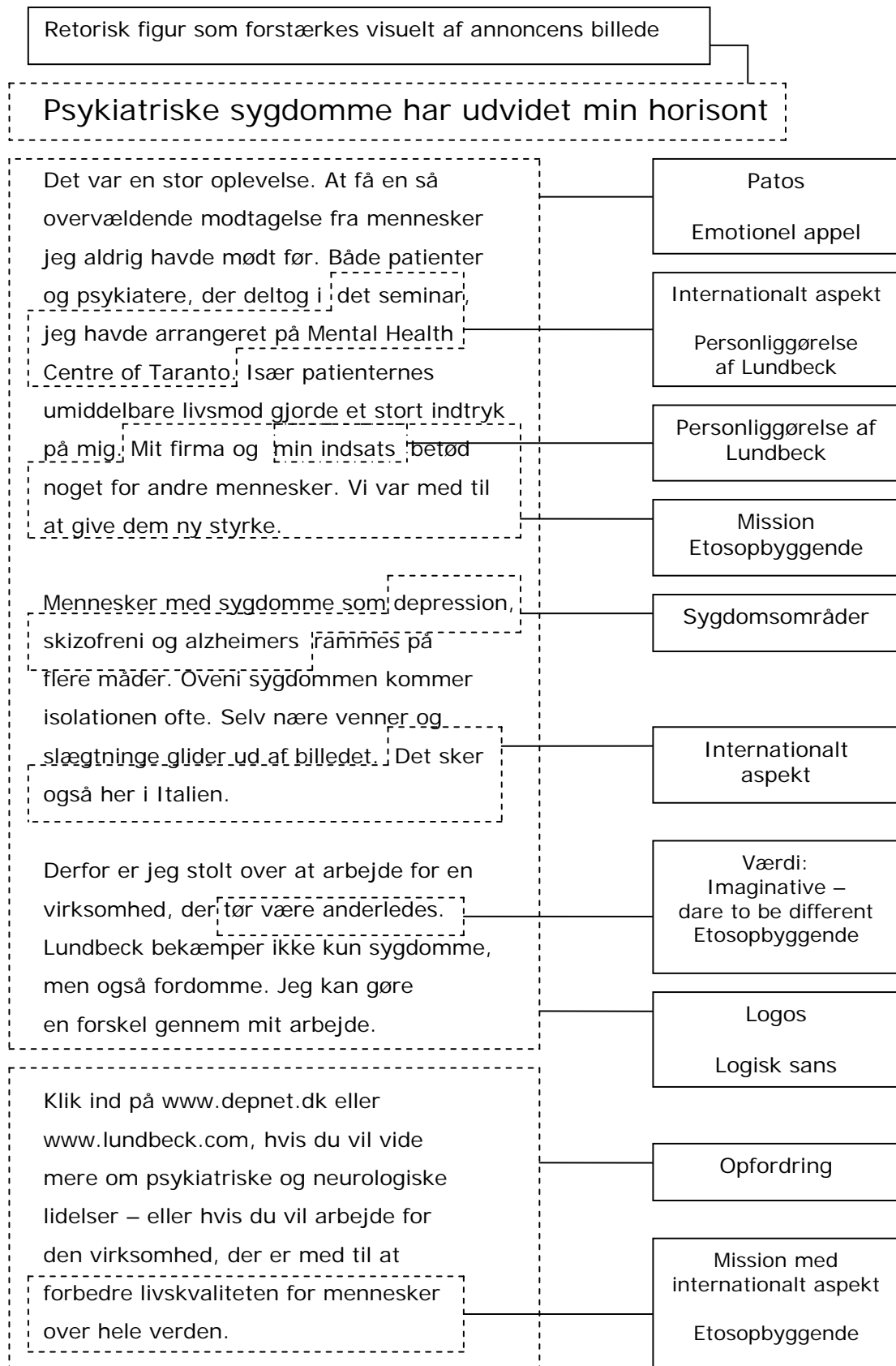
**Lucrezia Cavallo**  
Lægemedelkonsulent  
Lundbeck Italia SpA

**The specialist in psychiatry and pioneer in neurology**



## Bilag 9

### De retoriske virkemidler i annonce II – Lucrezia Cavallo



## Bilag 10

### Announce III – Forhenværende administrerende direktør i Lundbeck, Erik Sprunk-Jansen



Erik Sprunk-Jansen  
Administrerende Direktør i Lundbeck A/S

Hvis du, ligesom jeg, har set en tværsnit ang træved  
- i et afbøjet træ (færdig - eller skævet og søvnet)  
på sømstøbet i 33 år...

Hvis du, ligesom jeg, har set en meget røde, nye gl.  
gennem et brunt, brunt, brunt afbøjet på grund af  
en alvorlig depression...

Hvis du, ligesom jeg, har set den nye forvæde med i  
et dømt møde...

# Psykiatriske lidelser. Det er ikke noget, vi taler om.

...så ville du også være stolt af at arbejde for en  
virkemiddel, som forbedrer psykiatrien for mennesker,  
der lider af psykiske og neurologiske sygdomme.  
Lundbeck harket i, opdager og udvikler nye og  
nyttige i menneskene, som har alvorlig  
skizofreni, depression og ADHD.

Men ligesom alle gør det alle. Vi ser disse  
sygdomme i et større perspektiv end at gå alene ned i  
afslutning, flyde udsættelse og legge offentliggjorte  
eksterne - for dem der møder det så, som disse  
bakterer er angrebene af

Derfor erne Lundbeck, som, hvis du vil vide mere om  
psykiatriske og neurologiske lidelser - eller vil arbejde for  
skizofreni, der har specialiseret og i ledelse af  
af sygdomme, kan lide det lige om.

The specialist in psychiatry and pioneer in neurology



## Bilag 11

### De retoriske virkemidler i annonce III – Erik Sprunk-Jansen

