

Corporate branding

Et værktøj til strategisk kommunikation

Lars Sandstrøm

Lars Sandstrøm
Corporate branding – Et værktøj til strategisk kommunikation
1. udgave 2003

© Forlaget Samfundslitteratur, 2003

Omslag: Torben Lundsted
Sats: Samfundslitteratur Grafik
Tryk: Narayana Press, Gylling

Bogen er sat med Palatino

ISBN 87-593-1050-2

Forlaget Samfundslitteratur
Rosenørns Allé 9
1970 Frederiksberg C
Tlf. 38 15 38 80
Fax 35 35 78 22
slforlag@sl.cbs.dk
www.samfundslitteratur.dk

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indhold

Prolog	Brandunivers	5
Kapitel 1	Tendenser i corporate branding	9
	Brandhistorie	10
	Fra produkt-branding til corporate branding	13
	Den dialogbaserede virkelighed	15
	Begreber i corporate branding	17
	Brand og omdømme	19
	Behov for corporate branding	20
	Fundamentet for et stærkt corporate brand	22
	Brandvalg	26
Kapitel 2	Brandformer	31
	Kunde-brandet	39
	Medarbejder-brandet	45
	Investor-brandet	49
	Stakeholder-brandet	51
	Behovsanalyse	54
	Fremtidens brandformer	60
Kapitel 3	Udvikling af brandkultur og -værdier	63
Kapitel 4	Corporate branding-strategi	83
	Brandidentitet	87
	Corporate story	89
	Brandarkitektur	94

	Brandkoncerners strategi	99
	Fremtidens brandstrategi	110
Kapitel 5	Brandkommunikation	115
	Brandstrategi = kommunikationskanaler	116
	Analyse af brandkanaler	131
	Fremtidens brandvindere	139
Kapitel 6	Styring af omdømme og brandrisici	143
Kapitel 7	Brandevaluering	163
Kapitel 8	Kom i gang med corporate branding	183
Epilog	Nye perspektiver på corporate branding	199

PROLOG

Brandunivers

Corporate branding er et af tidens varmeste managementbegreber. Det er svært at tale om ledelse, kommunikation og markedsføring med såvel forskere som praktikere uden også at tale om branding. Man taler om, at man kan brande produkter, brande virksomheden som en attraktiv arbejdsplads, brande aktien som en god investering og brande virksomhedens politik for miljøstyring, social ansvarlighed eller videndeling. Corporate branding er således blevet et mantra; et velklingende begreb, som kommunikations- og marketingfolk uhemmet tager i brug, når de skal sætte ord på en kommunikationsindsats, der skaber opmærksomhed, forståelse, kendskab eller opbygger relationer blandt udvalgte interessenter.

I denne bog sættes branding i system. Omdrejningspunktet er virksomhedens interne og eksterne univers og hvordan relationsbaserede brandstrategier skaber stærke corporate brands.

Bogen henvender sig til såvel studerende og forskere på universiteter og højere læreanstalter som til praktikere i virksomheders ledelse samt kommunikations-, Human Resources- (HR) og marketingafdelinger. Den kombinerer teori og praksis, cases og værktøjer. Den teoretiske del består af en systematisk gennemgang af teorier og begreber inden for branding, kommunikation og markedsføring. Det er dog den praksis-orienterede del, der dominerer. Bogen indeholder således en lang række eksempler på virksomheder, som arbejder med branding på vidt forskellige måder. Derudover er den suppleret med beskrivelser af værktøjer, som giver virksomhedens ledelse og rådgivere metoder til at arbejde konkret med branding.

De, der læser bogen fra start til slut, får en detaljeret indsigt i selve brandingprocessen. Bogen gennemgår fra kapitel til kapitel de elementer, der karakteriserer en velfungerende corporate branding; fra det virksomhedsinterne arbejde med værdigrundlag, strategi og udvikling af en brandkultur til det eksternt fokuserede arbejde med at skabe en brandidentitet og udvikle

Prolog - brandunivers

brugen af effektive brandkanaler. Men bogen kan også bruges som et opslagsværk for den læser, der søger konkret viden om et bestemt emne eller et konkret værktøj til brug i brandingprocessen.

Bogens kapitler

Bogen består af 8 kapitler.

I kapitel 1 beskriver jeg tendenser i corporate branding. Med udspring i den historiske udvikling af branding som begreb og praksis beskriver kapitlet, hvordan udviklingen de senere år er gået fra produkt-branding til corporate branding og fra den marketingorienterede til den stakeholderbaserede virksomhed. Tesen er, at den stigende globalisering sammen med behovet for åbenhed, gennemskuelse og troværdighed har skabt behov for en virksomhedstype, som er i dialog med sine interessenter og som både internt og eksternt udvikler et stærkt corporate brand.

Kapitlet definerer desuden *brand*, *branding* og *brandværdi* – og sætter branding i relation til det stigende fokus på virksomheders styring af omdømme. Endelig diskuteres det, hvad der skal til for at skabe et holdbart fundament for brandingindsatsen i virksomhederne.

Kapitel 2 præsenterer en helt ny model til forståelse og udmøntning af corporate branding. Det introducerer fire brandformer, som tilsammen udgør et corporate brand: Den kunde-, investor-, medarbejder- og stakeholderbaserede branding. Med udspring i en fælles vision, fælles værdier og en internt forankret brandkultur giver modellen overblik over, hvordan virksomheden styrker brandet i udviklingen af enhver intern og ekstern relation. Kapitlet giver eksempler på, hvordan de fire brandformer kommer til udtryk i virksomheder, og taler for, at virksomhederne arbejder for at skabe en *brandbalance* ved at prioritere indsatsen på alle fire fronter.

Værdier skaber retningslinier for virksomheders brandkultur. Kapitel 3 giver et bud på, hvordan værdier og et skriftligt formuleret værdigrundlag etablerer den nødvendige base for udviklingen af en effektiv brandstrategi. Værdigrundlaget består – foruden værdierne – af en vision og mission samt af et *code of conduct*, som forankret i virksomheden udgør spillereglerne for beslutninger og handlinger i virksomheden og dermed for den løbende udvik-

ling af virksomhedens corporate brand. Kapitlet præsenterer en netværksmodel, der demonstrerer, hvordan virksomheder ved at fremme udviklingen af fællesskaber af opinionsdannere, formidlere og partnere kan kickstarte selv-kørende grupper af brand-ambassadører. Og internt er branding ikke kun en opgave for kommunikations- og marketingafdelingen. Der er brandopgaver til alle virksomhedens afdelinger, som alle er med til at styrke forskellige dele af brandet.

Corporate branding er en systematisk og langsigtet proces, som kræver planlægning og strategi. I kapitel 4 beskrives alle elementerne i en velfungerende brandingstrategi. Strategien udgør grundlaget for virksomhedens kommunikation og markedsføring, for styring af brandrisici og for måling af brandværdien. Først må virksomheden dog have styr på sin *brandidentitet*. Kapitlet kommer derfor med gode råd til, hvordan virksomheder udvikler brandnavne, slogans, grafisk identitet samt ikke mindst en *corporate story*, som appellerer til alle interessenter.

For kunde-brandet gælder nogle særlige regler. Og de store brandkoncerner skal sætte deres brands i system via en *brandarkitektur*, der giver mulighed for at knytte kunde-brandet enten tæt til eller fjernt fra dets corporate brand. Derudover kan virksomhederne vælge enten at være meget synlige og proaktive i udviklingen af et corporate brand, der appellerer til alle interessentgrupper, eller den kan vælge den modsatte strategi. Kapitlet beskriver konsekvenserne af dette strategiske valg.

Med et solidt værdigrundlag og et stærkt strategisk fundament har virksomheden alle muligheder for at implementere en effektiv brandkommunikation. I kapitel 5 fokuserer jeg på tre brandkanaler: Virksomhedens website, årsrapport og omtale i medierne. Her beskriver jeg aktuelle krav til de tre kanaler og præsenterer guidelines for, hvordan fremtidens udfordringer til brandkommunikation kan tackles. Derudover sætter kapitlet fokus på resultaterne af en analyse af 50 danske virksomheders corporate brands. Analysen belyser, hvordan danske virksomheder kommunikerer om forhold med relevans for værdien af virksomhedens brand.

Virksomheder kan komme i krise, og bliver kriserne ikke håndteret på en måde, som er tilfredsstillende for såvel interne som eksterne interessenter, kan de skabe uoprettelig skade på brand og omdømme. Kapitel 6 beskriver de forskellige typer af kriser og præsenterer modeller for, hvordan virksomheder

Prolog - brandunivers

kan kortlægge typiske brandrisici og på den måde forberede en potentiel krisestyring. Derudover ser kapitlet nærmere på, hvordan en god kriseplan ser ud og hvilke faktorer man skal tage højde for i dialogen med virksomhedens interessenter under en krise.

Hvad er et brand værd, og hvad får virksomheden tilbage for en investering i brandet? Det spørgsmål sætter kapitel 7 fokus på. Der er efterhånden udviklet en række modeller til at måle og evaluere et produkt brands eller et corporate brands værdi. Kapitel 7 beskriver en metode til at analysere brandets svagheder og styrker, dets kritiske relationer og brand risici i øvrigt.

Kapitel 8 opfordrer virksomheder til at komme i gang med brandingarbejdet. Der er tale om et værktøjs- og inspirationskapitel, som beskriver de enkelte faser i brandingprocessen og præsenterer en spørgeguide til virksomheder, der vil vide, hvor brandingbehovet er størst.

Fokus på interessenter

Bogen gennemgår corporate branding som et middel til at udvikle en virksomheds samlede interne og eksterne relationer. Det fokus har anden litteratur om emnet kun behandlet sporadisk og ikke som et gennemgående tema. Branding er typisk defineret i forhold til produkter og marketing, og litteratur med andre perspektiver har typisk beskrevet disse områder enkeltvis; fx arbejdspladsen som brand, aktien som brand og social-etiske relationer som brandingobjekt.

Denne bog ser virksomhedens corporate brand ud fra interessentgrupperne; kunder, medarbejdere, investorer og offentligheden. Derudover beskriver bogen elementerne i en brandingproces og præsenterer både figurer, værktøjer og cases til brug for studerende eller virksomhedsledere, som har behov for konkret viden om, hvordan brandingopgaven gribes an.

Lars Sandstrøm, august 2003

KAPITEL 1

Tendenser i corporate branding

Alle taler om branding: Virksomhedsledere, forskere og studerende, managementkonsulenter, reklamefolk, PR-konsulenter, journalister, investorer, analytikere og politikere. Alle anvender de begrebet med både stolthed og ærefrygt. Branding er blevet et metabegreb på linie med kommunikation, markedsføring og management, som bekvemt tages i brug, når et nyt kommunikations- eller strategiprojekt skal benævnes.

Formålet med denne bog er at få branding på dagsordenen i virksomhedens topledelse og at få forklaret, hvordan begrebet i praksis er en god metode til at udvikle interne og eksterne relationer. Derfor anvendes begrebet corporate branding også som en fællesnævner for alle de brandformer og brandingmetoder, som virksomheden kan tage i brug over for såvel kunder som over for andre af virksomhedens interessenter.

For de fleste er branding stadig lig produkt-branding (Aaker 1996, Chernatony & McDonald 1998). Et brand er i den kontekst et varemærke, et produkt eller en service, som er omdrejningspunktet for virksomhedens markedsføring. I de senere år er branding ophøjet til også at omhandle virksomhedens brand - corporate brand - og corporate branding er især blevet alment i virksomheder uden et stærkt produkt-brand (Morsing 2002). Derudover er forskere og konsulenter begyndt at tale om blandt andet medarbejderne som et brand (Heaton & Guzzo 2002), samt om virksomhedens aktie som et brandingobjekt (Armstrong & Graziano 2001 og Doyle 2001).

Disse tilgange er relevante, for virksomheders branding er en proces, der involverer forskellige interessenter, forskellige budskaber og forskellige kommunikationsmetoder og -kanaler. Samtidig er der behov for internt i virksomheder at skabe et værdigrundlag, en identitet og en corporate story, der går på tværs af disse forskelligheder. Som det vil fremgå af næste kapitel, opererer jeg med en model, som tager udgangspunkt i et corporate brand, der inkluderer fire interessant-brands: Kunde-brandet, medarbejder-brandet, investor-brandet og stakeholder-brandet.

Kapitel 1

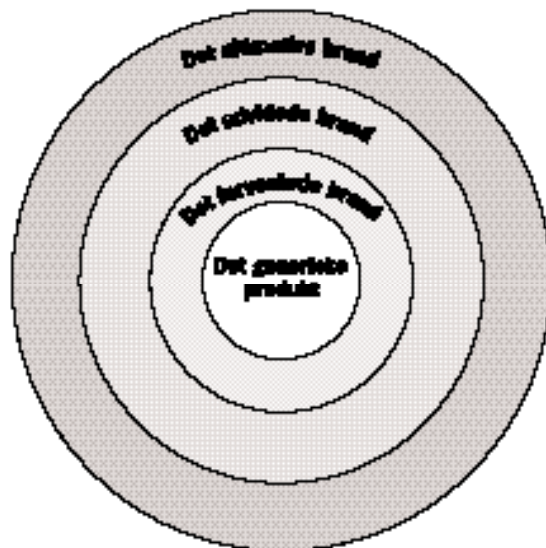
Brandhistorie

Der er mange praktiske eksempler på branding langt tilbage i den økonomiske historie. Der er ingen tvivl om, at værktøjsmagere i stenalderen havde særlige kendetegn for deres våben, som signalerede en potentielt bedre jagt. Særlig dygtige skibsbyggere i vikingetiden har måske haft værdifulde brands af både. Og det vides med sikkerhed, at sølvsmede i århundreder - inkl. den amerikanske frihedskæmper Paul Revere - har tilføjet deres håndværk særlige varemærker, som indikerede metallets renhed og den kvalitet, der lå i produkterne (Almquist & Roberts 2002, s. 10).

Vi skal dog helt frem til omkring år 1760 for at stifte bekendtskab med Josiah Wedgwood, der ofte benævnes *det moderne brands fader*. Wedgwood satte sit navn på produktionen af keramik og porcelæn for at indikere deres oprindelse fra hans state-of-the-art fabrikker. Således blev brandet et udtryk for produkternes kvalitet. Men navnet kom også til at stå for meget mere. Wedgwood brugte henvisninger til kongelighed og andre marketing-kendetegn til at skabe en aura om virksomheden, som gav brandet en værdi langt ud over produktets fysiske kendetegn af selve produktet. For at etablere brandet blandt en voksende middel- og adelsklasse - og derved skabe et eksklusivt brand - solgte han bl.a. sit porcelæn til Katerina den Store af Rusland til forærringspriser. Wedgwood kan således siges at være det første eksempel på en mand og en virksomhed, som arbejdede med en eksplicit corporate branding strategi.

Branding har især efter 2. verdenskrig ændret sig meget fra de markedsføringsmetoder, som Wedgwood og tidligere handelsfolk og virksomheder anvendte (Chernatony & McDonald 1998, s. 32). Med udviklingen af nye medier, ikke mindst tv, og et boom i fødselsrater og forbrug blev massemarkedet og massemarkedsføringen født. Herefter har virksomhedernes dagsorden fokuseret på omsætning og markedsandele som middel til stærke produkt-brands - og høj indtjening. I 1950'erne og 1960'erne udviklede mængden af reklamebureauer sig også støt og udviklede branding til den form, vi i dag ser udøvet af de fleste virksomheders marketingafdelinger.

Men meget er faktisk sket på kommunikations- og markedsføringsfronten de sidste 20-25 år. Markedsandele er ikke længere så afgørende for virksomhedens værdivækst, forbrugerbehov er blevet mere forskelligartede og komplekse, massemarkedsføring har udviklet sig mod personaliseret én-til-én



Figur 1.1: Brandniveauer.

kommunikation, og der er kommet mange flere målrettede kommunikationskanaler. Derudover har den service- og informationsbaserede økonomi udviklet den gængse forståelse af et produkt-brands karakteristika.

Den værdi, der kan lægges i brandet, kan illustreres med figur 1.1. (inspireret af Doyle 2002).

Figuren viser, at der kan føjes værdi til brandet på forskellige stadier: Fra kerneproduktets meget fysiske karakteristika til det ultimative brands oplevelses- og holdningsorienterede værdier. De fire niveauer defineres på denne måde:

Det generiske produkt

Det generiske produkt er kernen af cirklen og repræsenterer det niveau, som opfylder forbrugerens basisbehov. Det generiske produkt indeholder produktets basale egenskaber. For tomatketchup gælder det, at det er lavet af tomater og produceres i samme type af flasker, som andre brandede tomatketchup-produkter. For Lammefjords-gulerødder, at de faktisk er dyrket ved Lammefjorden. Og for depressionsmidler, at de har de samme basale egenskaber som andre produkter, der virker mod depression.

Kapitel 1

Dette niveau er typisk det letteste for konkurrenter at efterligne, om end der er store forskelle på værdien af et generisk produkt fra branche til branche. Det er relativt let at lave tomatketchup, hvilket kan forklare den massive markedsføring, som Heinz og Beauvais lægger for dagen. Det er relativt svært at efterligne depressionsmidler på grund af den meget komplekse produktionsproces, hvilket kan forklare den danske medicinalvirksomhed Lundbecks stærkt stigende aktiekurs i perioden, før det lykkedes konkurrenter at komme på markedet med et konkurrerende produkt til "lykkepillen" Cipramil.

Det forventede brand

Det forventede brand opfylder forbrugerens behov for funktionalitet, tilgængelighed, emballage, pris og levering. Dette niveau indeholder desuden den service, kunden forventer at få. Det kan være muligheden for at tale med kunde-support for at få vejledning i brug af produktet, det kan være muligheden for at afprøve produktet i en periode, eller det kan være muligheden for at få produktet byttet eller repareret uden regning.

Mange online brands har især oplevet fiasko, fordi de har ønsket at være et ultimativt brand (præsenteres nedenfor), men end ikke har kunnet opfylde niveauet for et forventet brand. Således har kundesupport, tilbagelevering og reparation været serviceområder, som mange online butikker har haft svært ved at finde fornuftige løsninger på.

Det udvidede brand

Nu begynder virksomheden for alvor at være innovativ og serviceorienteret. Således tænker virksomheder, der sværger til det udvidede brand, altid på, hvordan der kan udvikles merværdiskabende services og oplevelser for forbrugeren af bestemte produkter og services. Det kan være etablering af netværk, udvikling af informationstjenester, uddannelsesinitiativer, internetservices, afholdelse af konkurrencer og lign. Kun fantasien sætter grænser.

Det ultimative brand

Med det ultimative brand kommer virksomhedens produkt branding i brandhimmelen.¹ Her er forbrugeren meget uvillig til at acceptere erstatninger for det foretrukne brand. En Coca Cola-driker accepterer ikke en Pepsi, en Linux-bruger benytter modvilligt Windows, Disney-fans køber ikke "discount"-

udgaver af de klassiske Disney film, etc. Forbrugerpræferencen er opnået ved, at virksomheden succesfuldt har formået at forbinde unikke værdier til produktet. Der er dog ingen simpel opskrift på, hvordan virksomheder skaber denne position for deres brands; den har måske udnyttet en særlig position på markedet, det er sket af historiske årsager, den er udviklet gennem massiv markedsføring, den er skabt gennem netværk af kunder og forbrugere – eller den er skabt gennem en fokuseret brandingstrategi og -kultur.

Fra produkt-branding til corporate branding

Udviklingen går ikke blot mod at udvide forståelsen af et produkt fra det generiske produkt til det ultimative brand. Der er også en klar tendens til, at flere og flere virksomhedsledere taler om corporate branding og behovet for at skabe et stærkt corporate brand frem for mange mindre stærke produkt-brands.

I et marketingperspektiv kaldes corporate branding-strategien for en monolitisk branding strategi. Og en monolitisk brandidentitet er, når virksomheden bruger ét navn og én visuel stil til alle produkter og aktiviteter (Morsing 2002). Strategien anvendes bl.a. af medicinalvirksomheder, flyselskaber, olie- og energivirksomheder og af industri- og produktionsvirksomheder.

Styrken ved den monolitiske brandidentitet er enkelthed samt integrations- og vækstmuligheder. Ét enkelt budskab står stærkere og klarere end fem forskellige (Olins 1996, s. 96). Svagheden er, at alt sættes på et bræt: Én medarbejder, én uheldig aktivitet eller ét uheld kan ryste selv stærke brands og sætte den gode indsats over styr (Morsing 2002). Det kan Shell (Brent Spar, 1995), Novo Nordisk (Sydafrika-sagen, 2001), Nike (underbetalte underleverandører, 1999) og Mercedes (Mercedes A klasse vælter i test, 1997) tale med om.

Som det fremgår af tabel 1.2 er forskellen på produkt- og corporate branding ret markant. I sidste ende vil målet med branding hos kommercielle virksomheder altid have en grad af profit-orientering. Det gælder, hvad enten virksomheden satser på produkt- eller corporate branding. Men den moralske, stakeholder-orienterede dimension er generelt mere fremherskende ved corporate branding, der fordrer accept, forståelse og troværdighed. Ved produkt-branding er det derimod de marketingorienterede mål og begreber som markedsposition og loyalitet, der er vigtige.

Kapitel 1

	Produkt-branding	Corporate branding
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Produkterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Skabe kendskab til bestemte produkter på udvalgte markeder • Skabe loyale kunder • Afgrænse og adskille produkter og sammenhæng med virksomhed 	<ul style="list-style-type: none"> • At opnå kendskab til og accept af virksomhedens værdier og forretningsgrundlag • At skabe troværdighed og loyalitet blandt kunder og forbrugere
Målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Kunder og forbrugere 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle virksomhedens interessenter
Kommunikationsradius	<ul style="list-style-type: none"> • Snævert – primært afgrænset til produkt-egenskaber 	<ul style="list-style-type: none"> • Bredt – intern og ekstern kommunikation om alle virksomhedsforhold
Involverede afdelinger	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing- og kommunikationsafdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle afdelinger
Tidshorisont	<ul style="list-style-type: none"> • Kort – lig et produkts livscyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Langt – virksomhedens levetid
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Skade på produkter forbindes ikke med virksomheden eller gør skade på andre brands. 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedens værdigrundlag og politikker skaber troværdighed og værdi til produkterne og hjælper med at løse produktrelaterede kriser
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostningsfuldt at markedsføre hvert produkt separat • Manglende synergi mellem brands inden for samme segmenter og markeder 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriser for virksomheden smitter direkte af på produkterne • Kompliceret at fokusere på og prioritere kommunikation med mange interessenter
Virksomhedstyper	<ul style="list-style-type: none"> • Fødevarer • Tøj og sko • Kosmetik, hud- og hårpleje • Fritid og sport • IT & Telekommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinalvirksomheder • Finansielle virksomheder • Servicevirksomheder • Flyselskaber • Industri og produktion

Tabel 1.2: Produkt vs corporate branding. Kilder: Hatch, Schultz & Larsen (2000), Keller (1997), Olins (1990) og Doyle (2001).

Målgruppen er også naturligt forskellig, idet corporate branding med en bred kommunikationsradius kræver dialog med mange både interne og eksterne interessenter. Det betyder også, at virksomheden må involvere alle afde-

linger og medarbejdere i branding processen, der ikke bare er et marketing-projekt, men også en opgave, som inkluderer HR, logistik, salg, økonomi – og ikke mindst topledelsens engagement.

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

Mange virksomheder anvender elementer af såvel corporate som produkt-branding. Men det er ikke usædvanligt at finde virksomheder, som sværger til produkt-branding inden for fødevarer (fx Master Foods, Diageo, Altria² (tidl. Philip Morris)), tøj og sko (fx Gucci, LVMH, Prada, IC Companys, Bestseller) og kosmetik og hud- og hårpleje (fx SCA, L' Oreal, Procter & Gamble).

Den dialogbaserede virksomhed

Når corporate branding er kommet på dagsordenen, hænger det også sammen med den stigende fokus på interessenter – eller *stakeholders* som de oftest kaldes i dag (Janns og Dybdal 2002, Sperling og Wivel 2001, Svendsen 1998). Virksomheder er nødt til at forholde sig ansvarligt over for det omgivende samfund, og det fordrer en proaktiv dialog med interessenter, som påvirkes af eller selv påvirker virksomheden.

Den dialogbaserede virksomhed er altså opstået som et svar på interessenternes stigende ønske om at få indsigt i, hvad der foregår i virksomhederne. Virksomhederne kan samtidig se en interesse – økonomisk, juridisk og legitimitetsmæssigt – i at gå i dialog med interessenterne. Der er fremvokset en moralsk dimension (Morsing 2002) i virksomhederne, som virksomheden og dens omverden kan anvende som en fælles referenceramme for udviklingen af kommunikative – og brandopbyggende - relationer.

Den moralske dimension kommer til udtryk på mange måder. Virksomheder udvikler netværksbaserede communities, de afprøver produkter, koncepter og holdninger i fokusgrupper, og de udvikler særlige årsberetninger om videnstyring, miljø, sociale forhold, etik og bæredygtige relationer. Der er i den

Kapitel 1

forbindelse udviklet en hel industri af konsulenter inden for hhv. management, kommunikation og revision, som kan hjælpe virksomhederne med at blive bevidst om deres ansvar og behov for en "license to operate".³

Interessent-perspektivet er unægteligt meget relevant. Men det er heller ikke ubegrundet, at mange virksomhedsledere opgivende kaster håndklædet i ringen, når de ser den traditionelle interessentmodel med alle de primære og sekundære interessenter, som er i spil i og uden for virksomheden. Virksomheder skal naturligvis pleje deres kunder og forbrugere, da det er dem, der køber og anvender produkterne. De er også nødt til at tage hånd om leverandører, der sørger for, at produktionen kan foregå på den mest effektive måde. Og distributører og forhandlere er selvsagt helt afgørende for, at der bliver omsat noget i forretningen. Men her stopper det ikke. Det er også vigtigt, at alle medarbejdere er motiverede for at levere deres bedste, så organisationen er effektiv og der således skabes nye ideer og produkter. Virksomheden må have et godt forhold til fagforeninger, NGO'ere og andre interesseorganisationer, så den ikke bliver udsat for skadelig kritik. Myndigheder og politikere skal også informeres om finansielle forhold og om forhold, som påvirker samfundet generelt (fx om miljøforhold). Derudover er det især for børsnoterede virksomheder helt afgørende med en god dialog med investorer og analytikere, der værdisætter virksomhedens markedsværdi og bibringer kapital til nød-



Figur 1.3: Virksomhedens interessenter. Kilde: Egen tilvirkning.

vendige investeringer. Og endelig må virksomheden prioritere et godt og proaktivt forhold til pressen, hvis omtale af dens handlinger er afgørende for virksomhedens troværdighed og omdømme blandt alle interessenter.

Det bliver meget værre. For ofte varetager interessenterne mere eller mindre skjulte dobbeltroller. Medarbejdere i en bank er ofte også kunder, ligesom det ikke er usædvanligt, at de har investeret i aktier i banken. Derudover har de enkelte interessentgrupper, som det fremgår af figur 1.3., overlappende relationer til virksomheden og til hinanden. Det er ikke usædvanligt, at interessenter med forskellige "kasketter" indgår i fælles netværk i helt andre sammenhænge. Det betyder, at kommunikationen med de enkelte interessenter ikke kan adskilles, og at det er svært at opretholde vidt forskellige budskaber og en uens timing i kommunikationen med hver interessentgruppe. Der er behov for en høj grad af koordination og styring af de interne og eksterne kommunikative relationer.

Det er ikke mindst på denne baggrund, at der er brug for corporate branding. Den brandingmodel, der præsenteres i denne bog, er med til at skabe overblik over såvel interne og eksterne relationer. Derudover præsenterer den en model, som forenkler den måde virksomheden kommunikerer med interessenter på og sikrer en rationel styring af kritiske relationer samt et stærkt brand.

Begreber i corporate branding

Brand, branding, brandudvikling og brandværdi. Der findes ikke ret mange begreber i kommunikations- og marketingverdenen, der er mere misforstået og misfortolket end disse.

Brand

I sin oprindelige betydning var et brand det mærke, som blev brændt på kvæg, for at kodriveren kunne kende sin flok fra naboens. I moderne tid er brands typisk defineret som produkter, koncepter og services, som tilknyttes bestemte kvaliteter og følelser. Et brand er *et løfte* om noget andet og mere end det generiske produkt, der gemmer sig bag brandet (Morsing 2002). Ideen med et brand er i denne udgave, at forbrugerne ved at anvende produktet vil signale-

Kapitel 1

re klasse (Mercedes), livsstil (Hugo Boss), smag (Davidoff), vovemod (Libresse), humor (Carlsberg), kritisk sans (Ekstra Bladet) – eller andre attråværdige dyder.

I de senere år er brands blevet ophøjet til virksomheden selv, sådan som vi ser det hos Bang & Olufsen, Coca Cola, Nike og Disney. Her skaber sammenhængen mellem virksomhedens vision og forretningsstrategi på den ene side og produkt-brandet på den anden side et samlet corporate brand.

Min definition bygger videre på denne tankegang, idet jeg definerer brand som *den totale sum af alt der vides, tænkes, føles og forstås af alle interne og eksterne interessenter om en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept*. Brandet eksisterer altså kun i interessenternes hoveder. Det kan skabes, udvikles, ledes, påvirkes, kommunikeres og endda købes eller sælges – men det kan ikke ejes eller kontrolleres (Gregory & Wiechmann 1997 og Thoma 2002).

Branding og brandudvikling

Begrebet branding har gennemgået en sideløbende proces. Fra at være et middel til at markere kendetegn over at være et markedsføringsværktøj til at blive et forretningsstrategisk ledelsesværktøj.

Her i bogen defineres branding som *de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept til et brand*. Brandudvikling er herudover den systematiske proces, virksomheder gennemfører for at få sammenhæng mellem værdigrundlag, strategi, identitet, kommunikation og måling. Det er netop denne systematik, der er ledetråden for indholdet af denne bog.

Brandværdi

Corporate brand værdien kan defineres og analyseres på mange måder. Det er udbredt at tale om *brand equity* i betydningen *brandets procentmæssige værdi af virksomhedens markedsværdi* (Hill & Lederer 2001 & Keller 1997). "Brand equity" defineres dog både i en snæver produkt/kundefokuseret ramme (Aaker 1991) og en i mere omfavnende definition, der også inkluderer medarbejder-, stakeholder- og investor-perspektivet (Kapferer 1997 og Knapp & Hart 1999).

Et eksempel på den marketing- og kunde-fokuserede definition af "brand equity" finder vi fx hos brand-guruen David A. Aaker, der samtidig har været med til at introducere begrebet: "The most important assets of any business are

intangible: its company name, brand, symbols, and slogans, and their underlying associations, perceived quality, name awareness, customer base, and proprietary resources such as patents, trademarks, and channel relationships. These assets, which comprise brand equity, are a primary source of competitive advantage and future earnings (Aaker 1991)."

En definition med et bredere interessentfokus introducerer Duane E. Knapp & Christopher W. Hart. De definerer brand equity som "the totality of the brand's perception, including the relative quality of products and services, financial performance, customer loyalty, satisfaction, and overall esteem toward the brand. It's all about what the consumers, customers, employees, and stakeholders *feel* about the brand (Duane og Hart 1999, s. 3)."

Brand og omdømme

Det er svært at tale om corporate branding uden også at tale om *omdømme* og *omdømmeledelse*. De to begreber er tæt beslægtede, og man kan næppe forestille sig en virksomhed med et stærkt corporate brand, som ikke også har et godt omdømme.

Omdømme defineres på mange måder. Mange tilslutter sig et historisk perspektiv og ser omdømme som holdninger til en virksomhed eller et brand, som er opbygget gennem en længere periode (fx Fombrun & Shanley 1990 og Weigelt & Camerer 1988). Derudover relaterer omdømme sig til troværdighed og står i modsætning til rygte og image, som derimod indikerer, at bestemte holdninger hos interessenterne er skabt af eksempelvis reklame eller via medietale. Omdømme er et resultat af alle interne og eksterne interessenters evaluering af virksomheden (det kommer bl.a. til udtryk hos Gray & Balmer 1998, Saxton 1998 og Fombrun & Shanley 1990), og ofte relateres en virksomheds omdømme til konkurrenters omdømme (Fombrun & van Riel 1997). Omdømme er blevet en parameter, som måles mere eller mindre videnskabeligt af forskere, konsulenter og medier.

I Danmark har Berlingske Tidendes Nyhedsmagasins årlige Guldnummer i en årrække kunnet beskrive, hvorfor Lego, Maersk, Bang & Olufsen og Novo Nordisk var Danmarks mest beundrede virksomheder. I år 2001 lancerede Dagbladet Børsen så Børsen Image, som med en lidt anden tilgang til emnet har

Kapitel 1

skabt en konkurrerende måling. Internationalt er der flere metoder til måling af omdømme. Management Today har et "Annual Review" og Harris-Fombrun har lanceret "Reputation Quotient". Den mest populære af alle målinger er dog Fortune Magazines "Most Admired Companies", som i år 2002 placerede General Electric, Wal-Mart og Microsoft på de tre øverste pladser.

Den amerikanske professor og direktør for Reputation Institute Charles J. Fombrum har set nærmere på, hvad der karakteriserer de forskellige målinger og fundet en række kriterier, som går igen fra måling til måling: Finansiell performance, produktkvalitet, medarbejderpleje, involvering i lokalsamfundet og organisatoriske spørgsmål. Fombrum taler om, at forskellige karaktertræk er med til at opbygge omdømme. For medarbejdere er de vigtige karaktertræk dem, der er med til at opbygge troværdighed, skabe ansvar og stolthed. For investorer er det dem, der viser indtjeningsevne, vedholdende stabilitet og vækstmuligheder. For kunder er de vigtige træk dem, der kan skabe sikkerhed for høj produktkvalitet og god service. Og for borgere i lokalsamfundet er det dem, der viser, at virksomheden tager vare på samfundet og agerer miljøvenligt.⁴

Netop her er der meget tæt sammenhæng mellem den måde, som Fombrum og andre forfattere inden for "corporate reputation" belyser *omdømme* på, og den måde jeg sammensætter og karakteriserer et *corporate brand*. Begge begreber inkluderer det langsigtede, det bredt sammensatte og det interessentbase-rede. Desuden har både brand og omdømme såvel et internt organisatorisk og ledelsesmæssigt fokus som et eksternt kommunikativt og relationsbaseret fokus.

Behov for corporate branding

Når der efterhånden er dannet skole i omdømmeledelse (Reputation Management), hvorfor så overhovedet beskæftige sig med corporate branding – ikke mindst når det samtidig medtages, at kommunikations- og marketingverdenen i forvejen har så mange udmærkede begreber og værktøjer at tage i brug? Der er jo i forvejen trængsel på buzz word-arenaen, hvor den nye økonomis særlige sprog alene har hældt en masse eksisterende kommunikations- og marketingteori på nye flasker.

Svaret er, at corporate branding ikke kun er en ny teori eller måde at kommunikere og markedsføre virksomheden eller dens produkter, medarbejdere, aktier eller relationer på. Det er også en måde at forstå virksomhedens væsen på, en måde at bringe virksomhedens og omverdenens værdier tættere på hinanden og en metode til at styrke virksomhedens forretningsstrategi, processer og styringsredskaber på. Behovet for corporate branding er skabt flere steder fra: 1. Globalisering og ny økonomi, 2. Åbenhed og gennemsækelighed, 3. Værdiansættelse og 4. Effektiv kommunikation og markedsføring.

1. Globalisering og ny økonomi

Flere og flere virksomheder udvikler forretningsrelationer globalt og gør behovet for internationalisering åbenlyst. Udviklingen af nye teknologier og kommunikationsformer har ikke mindst gjort det muligt at slette grænser mellem regioner, lande, folk og organisationer. Men teknologi gør det ikke alene. Og virksomheder har brug for nogle metoder til at forbinde værdier og kulturformer mellem kinesere og svenskere, katolikker og buddhister, Chief Information Officers og lagerassistenter. At forestille sig, at corporate branding kan løse denne opgave lyder måske ret overdrevet. Men det sætter fokus på, at virksomheders corporate brand og omdømme er dybt afhængig af interne og eksterne relationers fortolkning af dens værdier og selvforståelse.

2. Åbenhed og gennemsækelighed

Virksomheden behøver dog slet ikke være globalt orienteret for at møde krav fra omverdenen om indsigt i værdier og bevæggrunde for en given handling. Ingen virksomhed kan sige sig fri for på den ene eller anden måde at påvirke interessenter inden eller uden for virksomhedens matrikel, og det er ikke usædvanligt, at disse interessenter også ønsker indsigt og medindflydelse på virksomhedens beslutninger og udvikling.

Det kan den så vælge at gennemføre ad hoc, efterhånden som ønsker og krav banker på virksomhedens dør. Men den kan også forberede sig ved at indrette organisation, kultur og forretningsstrategi på en måde, så interessenterne kan gennemsæke og forstå formålet med virksomhedens ageren. Samtidig kan virksomheden invitere til dialog om dens ledelse, strategi og politikker, der dermed bliver i pagt med omverdenens forståelse. Ved brug af den metode sikrer virksomheden løbende sin "license to operate" og skaber et

Kapitel 1

værn mod konflikter og kriser. Som vi skal se i kapitel 6, er dette også en opgave for corporate branding-arbejdet.

3. Værdiansættelse

Corporate branding er også kommet på dagsordenen i virksomheder, der har brug for at vide, hvor stor en del af deres nuværende eller ønskede markedsværdi der kan tilskrives brandet. Denne viden er generel god at have, når man skal forklare finansanalytikere og investorer, hvad der skaber værdi for virksomheden. Et stærkt brand kan være helt afgørende for, om kunder også i fremtiden er loyale over for virksomheden og også vælger denne, når der udvikles nye produkter og services. Antallet af loyale kunder er med til at øge sikkerheden for, at virksomhedens, analytikernes og investorernes forventninger til fremtiden holder stik.

Derudover er det værdifuldt for virksomheder, der fusionerer eller bliver opkøbt, at vide, hvilken værdi deres corporate brand og produkt-brands bidrager med. Spørgsmålet er ikke bare, hvem der er stærkest og mest værd nu og her, men også hvordan der bedst muligt skabes brandsynergier via en strategi, der tager hensyn til begge virksomheders brandværdier, -identitet og -kultur.

4. Effektiv kommunikation og markedsføring

Corporate branding er naturligvis også et middel til en mere effektiv kommunikation og markedsføring. En del af corporate branding-strategien må således tage stilling til, om virksomheden i dag udnytter sine kommunikationsressourcer godt nok, om værdier, identitet og corporate story kommunikeres forståeligt og effektivt over for alle interessenter, om udnyttelsen af kommunikations- og markedsføringskanaler er optimal, samt om brandet i alle faser udvikles og styrkes. I den sammenhæng bør det desuden stå lysende klart, at corporate branding ikke er et projekt, der handler om at ændre navne, slogans og logo, men derimod en proces, der handler om at styrke relationen mellem interne og eksterne interessenter.

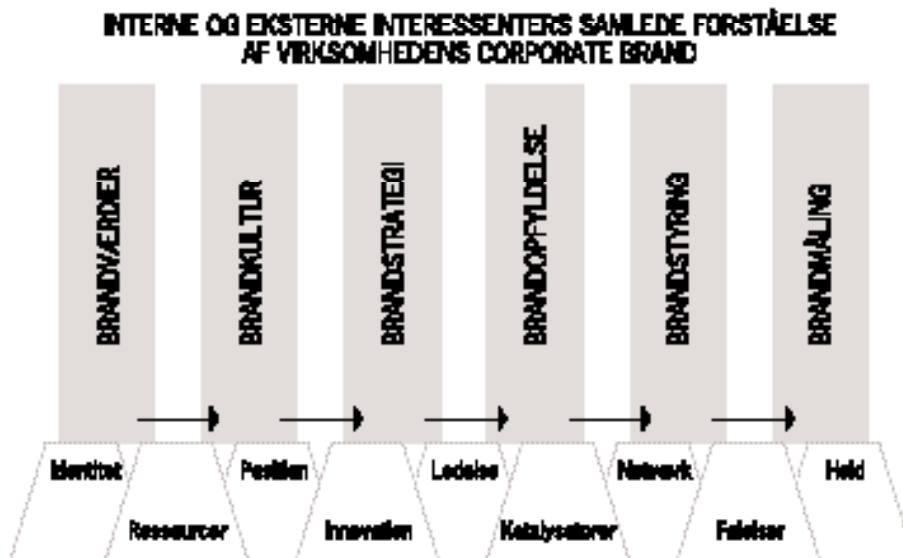
Fundamentet for et stærkt corporate brand

Denne bog bringer ikke en entydig opskrift på, hvordan en virksomhed skaber

et stærkt corporate brand. Virksomheder kan via en planlagt og systematisk udført corporate branding påvirke udviklingsretningen for deres corporate brand, og de kan tilføre det positive og bæredygtige værdier undervejs. Imidlertid er der ingen praksis, som peger på, at det skulle være muligt at designe et entydigt og markant corporate brand, som kan opfylde alle virksomhedens behov for forretningsmæssig succes.

Et corporate brand er en værdi, en forståelse, en kultur og en proces, og som sådan kan den fungere som en uundværlig *guide* for udviklingen af relationer mellem interne og eksterne interessenter. Denne bogs opgave er derfor også at sætte denne guide i system og få lagt grundsten og piller til et – ideelt set – solidt corporate brand. Elementerne i det system illustreres med figur 1.4.

Pillerne i brandsystemet er omdrejningspunktet for de følgende kapitler og vil derfor blive beskrevet meget detaljeret. Derimod skal det her kort beskrives, hvad det er for nogle grundsten, der kan understøtte etableringen af de seks brandpiller. I figuren er opstillet ni grundsten. I den enkelte virksomhed kan der både være færre og flere, ligesom de enkelte sten kan have forskellig vægt. De ni grundsten er her 1. Identitet, 2. Ressourcer, 3. Position, 4. Innovation, 5. Ledelse, 6. Katalysatorer, 7. Netværk, 8. Følelser og 9. Held.



Figur 1.4: Elementer i et corporate brand-system. Kilde: Egen tilvirkning.

Kapitel 1

Ad 1. Identitet

En veldefineret corporate identity kan fungere som et stærkt fundament for virksomhedens corporate brand. Eksempelvis kan virksomheder med et let genkendeligt logo eller slogan anvende dette element som en visuel døråbner for kommunikation og markedsføring i mange sammenhænge.

Shells muslingskal, McDonalds buer, Nikes slogan "Just Do it" eller Nokias "Connecting people" er eksempler herpå. Men corporate identity er mange andre ting. Det kan handle om design i øvrigt, om bygningers form og placering, om uniformering, (til)taleform og mange andre ting. Intel har en særlig audio-jingle, Starbucks har sine specialdesignede kaffehuse, Kongehuset har en bestemt omgangsform, AP Møller ledelsen en bestemt dress code og så videre. Nogle identitetsformer er historisk bestemt og kan forekomme umoderne i dag, andre er valgt – eller bibeholdt – på baggrund af strategiske overvejelser.

Ad 2. Ressourcer

Det er heller ikke uden betydning, hvor mange ressourcer der skydes i branding-arbejdet. Ikke mindst i virksomheder, der ikke tidligere har arbejdet systematisk med branding, er det nødvendigt, at "projektet" får en saltvandsindsprøjtning af tid, penge og mennesker, der kan sætte brandingarbejdet på sporet. Det er vigtigt, at ressourcerne dækker hele processen. Det hjælper ikke, at virksomheden arbejder med at formulere værdigrundlag og strategi, hvis den ikke har planer om at redesigne corporate identity og kommunikere værdier og corporate story via forskellige brandkanaler.

Ad 3. Position

Ikke alle virksomheder er lige innovative og finder et gigantisk hul i markedet, som kun denne virksomhed kan udfylde. Men en stærk brandposition er alfa og omega for, om virksomheden har mulighed for at udnytte en veldefineret branding strategi. I mange tilfælde handler stærke brands altså også om, hvorvidt der er – eller kan skabes - et stort behov i markedet for produktet eller virksomheden. Det er nogle af årsagerne til, at læskedrikke, cigaretter, chokolade, tøj og biler repræsenterer de såkaldte superbrands. Det er svært at blive et verdenskendt brand, hvis du laver bordskånere, bogstøtter eller billedrammer. På den anden side var dog ingen, der for 10 år siden ville tro, man kunne

skabe stærke brands ved sælge bøger på nettet (Amazon) eller små håndholdte computere (Palm).

Ad 4. Innovation

Netop innovation er helt afgørende for, om en virksomhed kan skabe et stærkt brand. Det kan godt være, vi ikke tænker på danske virksomheder som de mest innovative i verden. Men virksomheder som Giga (købt af Intel), Navision (købt af Microsoft), Simcorp, Danionics, Oticon og Thrane & Thrane er alle virksomheder, som har kunnet forbedre, redefinere eller nyskabe markedspositioner i en sådan grad, at der er skabt tiltro blandt investorer om, at virksomhederne også i fremtiden kan tjene penge. Samtidig skal vi heller ikke glemme, at de "gamle" brands som TDC, Lego og B&O først og fremmest lever og ånder af og for at være innovative brands.

Ad. 5. Ledelse

Det hjælper også at have en synlig – måske endda karismatisk – leder af virksomheden. Det siger sig selv, at Richard Branson har stor betydning for udviklingen af brandet Virgin, Bill Gates for Microsoft og at Jack Welsh har haft stor betydning for General Electrics brand. Herhjemme kan familievirksomheder som Lego, AP Møller, Aller og Danfoss også tilskrive en væsentlig del af deres succes og nuværende brand stærke, karismatiske ledere. Og blandt investorer spekuleres der da også hyppigt i, hvilken betydning generationsskift eller nyvalg af administrerende direktører vil få for markedsværdien. General Electric, Bang & Olufsen, Carlsberg, ISS, Nordea og Novo Nordisk er alle virksomheder, der har oplevet effekten af disse spekulationer.

Ad. 6. Katalysatorer

En effektiv corporate branding sparkes bedst i gang af en intern katalysator, som er 100% dedikeret til at skabe en brand-drevet kultur. Katalysatorerne kan være virksomhedens topledelse. Og når dét er tilfældet, følges motivation og engagement oftest med tildelingen af de ressourcer, der er nødvendige for en velfungerende brandingproces. Ofte er det dog en kommunikations- eller marketingchef, som sætter branding på virksomhedens dagsorden. Ikke mindst under arbejdet med at definere værdigrundlag og brandstrategi er det vigtigt, at der er en eller flere, der igen og igen insisterer på koblingen til virk-

Kapitel 1

somhedens forretningsstrategi og som formår at sætte sine brand-spor på alle niveauer i organisationen.

Ad. 7. Netværk

Brandingprocessen skal ses som en relationsskabende proces, hvor virksomhedens ledelse, kommunikations- og marketingfolk dels spreder brandkulturen internt og dels kommunikerer brandets værdi i alle eksterne relationer. Brandnetværket er helt afgørende for, hvor loyale virksomhedens interessenter er over for virksomheden. Et brandnetværk kan være initieret formelt af virksomheden, men ofte opstår netværk uformelt og sporadisk blandt mennesker og grupper med samme interesser. Det er eksempelvis tilfældet med de mange netværksgrupper, som er etableret blandt IT-branchefolk med en særlig interesse for Java, Linux, .Net eller lignende.

Ad. 8. Følelser

De fleste virksomheder spiller bevidst på det emotionelle element i en stor del af deres branding. Ikke mindst i markedsføringen for produkter inden for tøj, fødevarer, kosmetik og parfume spiller det emotionelle element en helt afgørende rolle. Men også Sonofon spiller på vore følelser for Polle fra Snave, ligesom Nokia generelt anvender meget følelsesladede reklamer i deres branding af virksomheden og dens mobiltelefoner.

Ad. 9. Held

Det er rigtigt, at branding er en planlagt, systematisk proces, som via et veldefineret værdigrundlag udvikler værdiskabende relationer til sine interessenter. Men ikke al værdi skabes af systematik og planlægning. En effektiv branding kan også skabes af heldige omstændigheder og timing, som virksomheden ikke havde mulighed for at kende på forhånd. Det gælder eksempelvis for produkter og virksomheder, der hjælpes på vej af en tendens i tiden – måske en kult – som ikke var forudset, da brandingprocessen tog sit udspring. Det var næppe kølig planlægning fra Hummel, at firmaets sportstøj fra 70'erne kom på mode i slutningen af 90'erne. Men succesen er fortsat ind i det nye årtusinde, fordi firmaet hurtigt reproducerede 70'er looket i deres kollektion og på den måde har fået "forny" et ellers udbrændt brand.

Brandvalg

Det siger sig selv, at jo flere af ovenstående grundsten, som er tilstede i virksomhedens branding, desto bedre er mulighederne for at få skabt et stærkt brand. For virksomheden handler branding dog ikke kun om at lægge nogle store grundsten. Branding handler også om at tage en masse strategiske valg - som er styret af trends og tendenser i tiden - og om hele tiden at relatere disse valg til den vej, virksomheden ønsker brandkulturen og brandværdien skal udvikle sig.

Disse valg afgøres sjældent som et enten/eller, sort/hvid eller ja/nej. Men handler snarere om at prioritere, om der skal lægges mest vægt på den ene eller den anden side. Fx kan disse brandvalg handle om:

Lokalt vs globalt brand

Der er væsentlig forskel på, om en virksomhed opererer på det nationale marked eller om virksomheden er international med internationalt orienterede produkter og services. Det er lettere at gennemskue, hvordan virksomhedens og produkternes identitet og branding - herunder navn, slogans, design, markedsføring og salg - vil blive modtaget i en bestemt by, egn eller land, end det er tilfældet, når der på én gang skal tages hensyn til flere lande, religioner og kulturer.

Corporate brand vs produkt-brand

I nogle virksomheder er der en direkte sammenhæng mellem virksomhedens brand og produkt-brandet. Det må siges at gælde i virksomheder som Nike, Novo Nordisk og Danske Bank. Andre virksomheder adskiller bevidst de to ting, så virksomhedens corporate brand eksempelvis er i spil over for investorer, analytikere og presse, og produkt-brandet er det, kunder og forbrugere møder. Det gælder for Unilever og Procter & Gamble, der er "usynlige" i relation til markedsføringen af produkt-brands som Omo, Rexona, Knorr, Lipton, Magnum, Always, Pampers, Tampax og Vicks.

Mange virksomheder anvender en diversificeret brandstrategi med en brandarkitektur, der bevæger sig på flere trin mellem corporate og produkt-brand. Det gælder eksempelvis for Nestlé, der markerer den direkte kobling til moderselskabet med produkter som Nestea, Nesquick og Nescafe, mens sam-

Kapitel 1

menhængen er knap så tydelig for brands som Friskies, Perrier, Underground og Buitoni.

Eksklusiv vs discount

Dette valg er naturligvis meget afhængigt af produktet og forretningsideen. Giver vægtningen og valget derfor ikke sig selv, så må det afgøres meget tidligt, om design, kvalitet, markedsføring og salg skal brande virksomhed og produkt som "god til prisen" eller som "hvis du skal spørge om prisen, har du ikke råd". Detailvirksomheder som Aldi, Netto og Fakta brander sig bevidst som discount-supermarkeder, mens Montblanc, Rolls Royce og Cartier ikke skjuler, at de ønsker at være eksklusive brands.

Online vs offline

Vægtningen mellem online og offline relaterer sig til flere ting. De fleste brands er enten født i en online eller offline kontekst, men mange brands har i de sidste 5-10 år forsøgt sig i begge verdener, ikke blot i relation til deres markedsføring, men også i relation til salg, distribution og service. I første omgang har der fra offline-virksomhederne (på netsprog: Bricks and mortar) været en bølge af ukritiske forsøg på at opnå forretningsmæssig succes på nettet blandt store brands. Nogle er i den grad lykkedes, men mange har tabt millioner – eller endda milliarder – på dotcom-eventyr. I de senere år er en del virksomheder fra online-verdenen begyndt at etablere virksomheder i offline-verdenen. Det gælder fx for Amazon.com, der har set værdien af også at kunne møde kunderne i en "rigtig" butik.

Massekommunikation vs one-to-one

Internettet har født en lang række nye kommunikations- og markedsføringsformer. Og begreber som permission marketing, personaliseret kommunikation og one-to-one er blevet synonymt med effektive metoder til mere målrettet at kommunikere med kunder og andre interessenter. Der er rigtignok mange muligheder for via internet, intranet og extranet at kommunikere målrettet og skabe mere tillidsvækkende og loyalitetsopbyggende relationer, men der er lige så mange faldgruber, når virksomheder forsøger at erstatte eksisterende, tætte relationer med webkommunikation. Det er derfor vigtigt, at virksomheder skaber en hensigtsmæssig balance mellem traditionel massekommunikation

on (fx via annoncer og tv reklamer), web-baseret one-to-one og personlig direkte kommunikation pr. telefon, møder eller lignende.

Markedsføring vs stakeholder-kommunikation

Reklamefolk har i en årrække ført en kamp med kommunikationsfolk om begreber, ressourcer og magt. Selv om mit eget udgangspunkt er dybt forankret i kommunikationsverdenen, hylder jeg en tæt integration af de to discipliner, såvel i teorien som i praksis i virksomhederne. Selv om de fleste marketing- og kommunikationsfolk vil påstå, at de arbejder tæt sammen i det daglige, så er der mange eksempler på, at de to fronter bekriger hinanden og så vidt muligt forsøger at tilkæmpe sig ansvar for det stigende antal grænseområder mellem de to discipliner. Det gælder fx for webkommunikation, corporate storytelling – og ikke mindst for corporate branding. Her skal virksomheder altså ikke vælge og prioritere; de skal integrere, samarbejde, koordinere og tænke i helheds- og interessentorienteret brandkommunikation.

Et brandvalg for en gennemsnitlig dansk virksomhed falder typisk til fordel for lokal produkt-branding markedsført via massekommunikation på pris og andre ikke-unikke egenskaber. Men forandringen og tendensen går mod global, stakeholderbaseret one-to-one kommunikation af et eksklusivt corporate brand. Al forretning og handel går mod globalisering, og skal internationale virksomheder kunne pleje et internationalt brand, må de dels forholde sig til mange kulturer, samfund og interessenter og dels kunne kommunikere målrettet med disse gennem effektive kommunikationskanaler – som fx internet og one-to-one kommunikation. Samtidig ligger der implicit i selve brandtankegangen, at virksomheder forsøger at finde deres kerneværdier og det unikke/specielle/eksklusive i deres brandtilbud (eller *brand promise*) for på den måde at skabe et samlet corporate brand, som ikke kan kopieres af andre.

I det følgende kapitel vil vi se nærmere på, hvordan disse tendenser inden for corporate branding kan adopteres til en række brandformer, som dels tager hensyn til, at virksomheder har brug for et overordnet pejlemærke for deres forretningsstrategi og ledelseskommunikation, og dels at der er forskel på, hvilke værdier, budskaber og relationer, som henholdsvis kunder, medarbejdere, investorer og øvrige stakeholders ønsker.

Kapitel 1

- 1 Det ultimative brand svarer således til Jesper Kundes "brand heaven", som blev introduceret i hans bog *Corporate religion*, Børsens forlag, 1997.
- 2 Altria, der i april 2002 fik aktionærerne i Philip Morris Companies Inc.'s accept på et navneskift, ejer foruden det kendte cigaret-brand Marlboro også virksomheden Kraft Foods, der bl.a. markedsfører Toblerone, Marabou, Daim, Gevalia, Estrella, Miracel Whip og Philadelphia.
- 3 Virksomheders stakeholderrapportering er beskrevet i Sperling, Joachim og Teddy Wivel: *Den bevidste virksomhed*, Børsens Forlag, 2001.
- 4 I Chernatony og Harris: *Defining a Brand's Reputation and Identifying the Criteria Used to Assess a Financial Services Brand's Reputation: A Comparison Across Stakeholders*, s. 4. Paper, Open University Business School, Walton Hall.