



Vindmølleproducenten Vestas er et eksempel på en virksomhed, hvis brand har udviklet sig i trit med den globale udvikling. Foto: Scanpix

brand fra at være en klassisk dansk industrivirksomhed til at være en højteknologisk leverandør af bæredygtig energi i global skala.

I andre situationer kan virksomhedens selvforståelse hænge fast i fortiden, eller den kan blive så overbevist om sin egen fortræffelighed, at afstanden til kundernes behov og holdninger bliver for stor. Virksomhedens egen kultur blokerer for udsynet til markedet, og brandet mister sin evne til at lytte – og tiltrække. Det skaber et narcissistisk brand. Brandledelse handler her om at åbne identiteten op for dialog med omverdenen – vel vidende, at det kan koste dybe interne kulturkriser.

Mister oprindeligt fokus

Erfaringerne fra nogle af de store olieselskaber viser, hvor svært det er for alvor at lytte til og respektere sine stakeholdere, selv om viljen utvivlsomt har været der. En anden yderlighed er, at virksomheden er så optaget af at følge kunderne, hvorhen de end går, at den mister sit oprindelige fokus og dermed også sin troværdighed. Virksomheder konkurrerer om at komme først i mål. Her er brandledelse først og fremmest en realistisk vurdering af markedsmuligheder parret med en analyse af, hvilke løfter brandet kan indfri med troværdighed – ikke bare i dag, men også i morgen. De mange små bankers stræben efter at ligne de store internationale finanshuse vidner om store tab af både kultur og realisme.

Alt for mange topledere tager ikke initiativ til at lede deres brand, men lader sig lede af det. Vi lever i en tid med gennemsigtighed, stakeholderøkonomi og hastige forandringer. Det kan forlede mange til at tro, at brandledelse blot handler om at følge med. Men at lede et brands bevægelse er altid i et krydsfelt. Brandledelse peger både bagud i historien og fremad i markedet, indad mod kulturen og udad mod kundernes imager.

CBS afholder et arrangement om branding og identitet den 8. maj med blandt andet talere fra Lego Gruppen og Nike.

Branding i bevægelse

Mange virksomheder har en stor udfordring i både at holde fast sit brands særpræg og udvikle det i trit med tiden



AF MAJKEN SCHULTZ, professor Copenhagen Business School

Ethvert brand starter med identitet: At vide, hvem du er, og hvad du står for er en forudsætning for at kunne adskille sig fra andre og gøre en forskel for de stakeholdere, som du gerne vil tiltrække. Identitet er central for alle typer af brands. Men at vide hvem man er, er lettere sagt end gjort. En virksomheds identitet er udgangspunktet for overhovedet at være til stede. Det er de centrale ideer, holdninger og kompetencer, som er årsagen til, at virksomhe-

den blev skabt og har en plads i markedet – og bliver ved med at adskille sig tilstrækkeligt fra konkurrenterne. Vi ser det tydeligt i de stærke familieejede eller fondsejede virksomheder, hvor der har været vilje og økonomiske råderum til at holde fast i virksomhedens identitet – også i de svære perioder. Den vedholdenhed har skabt baggrunden for nogle af de ikoniske virksomhedsbrands, som har et stærkt omdømme i det danske landskab.

Tab af identitet

Vi ser også den rådvildhed og usikkerhed, der kan opstå, når virksomheden mister forbindelsen til, hvem den var engang, og i stedet forsøger at definere sig selv på ny på markedets præmisser. Ri-

sikoen er, at virksomheden som brand taber sit særpræg og kommer til at ligne alle de andre. Nogle af de danske forsøg på at skabe internationale luksusbrands, som f.eks. Georg Jensen, har netop været præget af et – mislykket – forsøg på at strække sin identitet så højt op i den internationale glitrende elite af Tiffany, Cartier og Boucheron, at man i en periode har mistet forbindelsen til den særlige identitet fra den danske sølvmedje.

Man må håbe, at relanceringen af Margrethe-blomsten – Daisy'en – bliver symbol på virksomhedens genfortolkning af sin oprindelige identitet. Særligt med udsigt til lavkonjunktur er det afgørende for et brand at bevare forbindelsen til sin egen identitet, fordi den uundgåeligt sættes under pres.

Men at lede et virksomheds brand er ikke kun at kende sin identitet. Det er først og fremmest at anerkende, at virksomhedens identitet stadig skal være i bevægelse – også selv om det ved

første øjekast ser ud, som om den står stille. I et marked, hvor kompetencer, teknologier og trends bevæger sig med høj hastighed, kræver det bevægelse at bevare sin identitet. Lego Gruppens identitet er stadig forankret i klodsen, konstruktionsideen og værdien af den ubegrænsede leg.

Men i en verden med digital leg og stadig flere online-muligheder kræver det en beständig nytænkning af, hvordan Lego-legen konstrueres. Her har virksomheden evnet at bevare sin identitet, samtidig med at den har foretaget et 180 graders skifte fra kun at tænke i massemarkeder til også at tænke i individuelle relationer imellem virksomhed og forbruger.

På samme måde har Vestas fortsat en identitet, der er forankret i at producere vindmøller. Men teknologien og den omverden, som virksomheden befinder sig i, har ændret sig radikalt, siden den første mølle blev produceret i 1979. Det har været med til at forvandle virksomhedens

INTERIM MANAGEMENT

65% af Pluss interim managere har erfaring med forandringsledelse

Få en interim manager i løbet af kun 10 dage.

pluss
LEADERSHIP

Tlf. 7026 5126 www.pluss.dk

Top Governance™
– i bestyrelse og direktion

MBA
– in Strategic Management

pre MBA
– 1-årig akademisk lederuddannelse

Anerkendte eksklusive businessuddannelser. Business Institute sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Vi kalder det USEFUL EDUCATION™.

Business Institute
USEFUL EDUCATION

Vesterbro 18, 9000 Aalborg · Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk · www.business-institute.dk

EXECUTIVE SEARCH & SELECTION

- Koncerndirektører
- Adm. direktører
- Divisionsdirektører

Excellent Match
EXECUTIVE SEARCH

København 33117272 · Århus 87327272 · Fredericia 76201333
www.excellent-match.dk · info@excellent-match.dk