

Er du klædt på  
til dit arbejdsliv i  
efteråret?

FORUM



Annonce

Forretningsudvikling - Løsninger, der skaber resultat  
Rådgivning og processer inden for vækst, lederskab, strategi og product management.

brandculture.dk

BESØG

Forside (/)

# Superbrandet 'Majken Schultz'

Skrevet af



(/Rasmus-  
Bech-  
Hansen)

Rasmus Bech Hansen (/Rasmus-Bech-Hansen)

Direktør (/Rasmus-Bech-Hansen)

(/Rasmus-Bech-Hansen)

11 artikler

38 indlæg

**Brandingsteoriernes førstedamer, Majken Schultz og Mary Joe Hatch, har skrevet en læseværdig bog som bringer branding på omgangshøjde med netværkskommunikationen. Værket er imponerende fri for klicheer. Men bogens forestilling om brandingens tredje bølge er også problematisk, fordi den overfokuserer på kommunikation og underspiller produkternes betydning.**

Er du klædt på  
til dit arbejdsliv  
i efteråret?

FORUM

I Danmark kan vi ofte ikke se træerne for bare skov. De danskere hvis ånd, idéer og tanker har en styrke til at række ud over andedammen, fylder sjældent meget i den danske offentlighed, mens det mere ordinære, eller værre: oversatte tanker, hyldes som noget særligt.

Professor Majken Schultz er en af dem verden lytter på, men som kun de færreste danskere ænser. Med et intenst fokus og en utrættelig intellektuel nysgerrighed har Schultz brugt sit akademiske liv på at undersøge betydningen af organisationskultur for

## FÅ NYHEDSBREV

Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse\*

Tilmeld nyhedsbrev

virksomheders succes. Hun har vendt sten efter sten og fik sit store internationale gennembrud ved at kombinere organisationsindsigterne med corporate branding-teori.



### Branding starter indefra

Hendes store altoverskyggende idé - som er udviklet og forfinet gennem årene i samarbejde med hendes samarbejdspartner, Mary Joe Hatch - er, som de fleste store idéer, simpel, grænsende til det selvfølgelige, men ikke desto mindre banebrydende: En virksomheds kultur, dvs. summen af de værdier, forestillinger, antagelser og måder at gøre tingene på er hjørnестenen i et stærkt virksomhedsbrand. Man kan ikke ændre et brand uden at ændre kulturen, og omvendt heller ikke ændre kulturen uden at det påvirker brandet. Derfor kan man ikke reklamere sig til en stærk kultur og dermed heller ikke til et stærkt brand. Branding starter indefra.

Denne monumentale indsigt er så afgørende for alle der arbejder professionelt med corporate branding, at man kan tale om en før-Schultz- og en efter-Schultz-epoke i den internationale brandingpraksis. Fra at virksomhedsbranding var et stedbarn i en marketingafdeling eller et logopoliti i virksomhedskommunikation har Schultz' indsigter bibragt det intellektuelle skyts der har hjulpet til at udvikle corporate branding som en selvstændig disciplin.

### Tiden har været med hende

Selvfølgelig har Schultz ikke været alene om det. Tiden har været med hende. Udviklingstendenser, såsom mediefragmentering, øget betydning af andre virksomhedsinteressenter end kun kunderne, et skift fra produkt- til service-fokus i mange virksomheder, har alt sammen gjort argumenterne for corporate branding stærkere. Men Schultz' stædige insistensen på aldrig at glemme kulturen og historien har givet mange brandingprojekter en seriøsitet og et ledelsesfokus som de næppe ellers havde haft. Inden for et område som har en iboende fare for at degenerere til tomme floskler og glasur, har Schultz sikret substans. I en branche hvor det meste litteratur er reklametekster klædt ud som bøger, har Schultz demonstreret at viden, argumenter og grundige studier har sin plads. Schultz har været med til at modne en profession.

Det er næppe tilfældigt at kulturens betydning italesættes så kraftfuldt af en dansk forsker. Det har ofte slået mig at der i danske virksomheder ligger en indlejret større interesse og fornemmelse for kultur end det er tilfældet i de fleste andre lande. Måske hænger det

## FÅ NYHEDSBREV



Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

sammen med den store grad af enten fonds- eller familieejerskab blandt danske virksomheder. Eller også udspringer det af den store lighed i det danske samfund, som gør at ledelserne på danske virksomheder er tætte på deres medarbejdere. I hvert fald er de stærke virksomhedskulturer formentlig en af det danske erhvervslivs konkurrencefordele, og derfor er det også passende at det er en dansker der bliver en af verdens fremmeste tænkere inden for sammentænkningen af kultur og branding.

### **Tæt på genstandsfeltet**

På de danske handelshøjskoler mærker man til tider en vis skepsis når talen falder på Majken Schultz. Hendes forskning er ikke tung nok, og hun har ikke afstand nok til erhvervslivet, lyder det. Men det siger mere om kritikerne og problemerne på skolerne end det siger som Schultz. I mine øjne er Schultz bærer af det fornemste en professionsuddannelse kan tilbyde, nemlig forskere der er i tæt kontakt med omverdenen, som lader deres genstandsfelt - her virksomhederne - være deres omdrejningspunkt og bidrager til at styrke virksomheders konkurrenceevne, gennem indsigter og praktiske værktøjer som er lette at overføre til den virkelige verden. Og i Schultz' tilfælde kan man så tilføje: finder en klar niche som de bliver globalt førende inden for. Det er den formel som verdens bedste business-skoler er skabt efter, og vi kan kun glæde os over at have en funklende repræsentant for den tradition på dansk jord i Schultz - og håbe at flere vil følge hende.

Derfor var det med glæde at jeg gav mig i kast med Majken Schultz og Mary Jo Hatch' nye bog "Brug dit brand". Bogen er oversat efter den engelske "Taking brand initiative". Lad det være sagt med det samme: Der er ikke meget nyt at komme efter i denne nye bog. Mange af casene har været beskrevet andre steder, og omdrejningspunktet er hendes meget brugte trekantsmodel, der viser at der skal være sammenhæng i en virksomheds image, dens kultur og dens vision for at kunne bygge et brand.

### **Ingen managementklicheer**

Første del af bogen introducerer til corporate branding-begrebet, anden del giver anvisninger til hvordan man kan arbejde med branding i sin virksomhed, og hvad man bør undgå, og tredje del skitserer en retning for fremtidens brandingarbejde. Bogen er fyldt med virkelig mange gode pointer og et hav af tip, som særligt mange der ikke har erfaring med corporate branding, kan have stor glæde af. Som en praktiker der har været igennem en hel del store branding-projekter, kan jeg stort set nikke genkendende til alle de både store og små anbefalinger i bogen. Bl.a. vigtigheden af at den øverste ledelse tætte involvering, samt vigtigheden af at udpege medarbejdere med humanistiske kompetencer og kulturel, filosofisk og historisk forståelse til at forstå branding-processerne, argumenterer bogen forbilledligt for. Derudover er bogen skrevet i et letforståeligt, klart sprog som ikke forfalder til managementklicheer. Så hvis du vil læse en up-to-date bog om corporate branding eller skal arbejde med corporate branding i praksis, bør du læse "Brug dit brand". Og hvis du arbejder i en virksomhed uden klart mål og uden stolte medarbejdere, skal du købe bogen til din chef.

### **Tredje bølge er ikke tydelig**

Men når det er sagt, så er bogen ikke uden problemer. Bogens svageste del er den som på omslaget ellers kaldes intet mindre end

## **FÅ NYHEDSBREV**



Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

revolutionerende - den sidste del, brandingens tredje bølge. Ifølge Schultz og Hatch er tredje bølge i branding en mere netværksbaseret tilgang hvor branding inddrager og omfatter alle virksomhedens interessenter. Det lægger op til en langt mere dialogpræget og dynamisk branding-proces end den typiske mere envejsorienterede tilgang. Det ligger, som jeg læser det, i forlængelse af hvad der kendetegner tækningen bag nogle af de senere års store brandingprojekter, som fx den kontroversielle identitet for Olympiaden i London der netop ikke var statisk, men en idé om et muterende brand der skulle være en invitation til samarbejde. Og tankegangen passer umiddelbart godt med en verden domineret af internettet og de sociale medier.

Men her gætter jeg, for beskrivelsen af netværksbranding svinger mellem på den ene side at være meget abstrakt og upræcis, som fx når den tredje bølge beskrives som at handle om at gøre et corporate brand til talerør for hele netværket (af interessenter). Hvordan gøres det lige? Og på den anden side svinger det over til at blive meget banalt med lommefilosofiske udsagn, såsom "hvis du lytter, vil det tale sit eget sprog" og "tjen dine kunder ved at glæde dine medarbejdere", der kommer faretruende nær den varme luft bogen ellers behændigt har undgået.

#### **Er branding nu blot kommunikation?**

Schultz og Hatch' store styrke er tydeligvis på den indadrettede kultur- og identitetsdel, men de mangler tilsvarende teoretisk originale indsigter på den mere eksterne kunde- og interessentrettede del af corporate branding. De kommer i mine øjne til at sætte lighedstegn mellem udadrettet corporate branding og corporate communication. De kalder da også, måske ubevidst, arbejdet i en tredje bølge for kommunikationsarbejde. Dette er besynderligt når de netop på organisationssiden, med brug af organisationsteoretikeren E. Scheins tanker, så overbevisende har redegjort for at kultur ikke primært ændres gennem kommunikation, men gennem handlinger, incitamenter og arbejdsgange m.v. Hvorfor skulle det ikke være tilfældet på den eksterne side, image-siden?

Det virker som om de aldrig rigtig kommer ud over at tænke på den eksterne del af branding-projekter som rene kommunikationsprojekter. Ser man på tidens virkelige succesfulde corporate brands, Apple, IKEA og Google, så er fællesnævneren ellers at virksomhedskommunikationen, også den eksterne, udgør en meget, meget lille del af deres indsats for corporate branding. Skal man endelig tale om en tredje bølge er det vel mere at tænke corporate brand og produkt meget tættere sammen end det er at gå i dialog med sin omverden. IKEA, den måske bedst brandede virksomhed i verden, siger ligefrem at deres produkter er deres identitet.

#### **Produkterne forsvinder mellem forfatterens fingre**

Jeg mener at Google, Apple og IKEAs styrke er at de betragter deres produkter som hjertet i deres corporate branding. I stedet for knytte et betydningslag til virksomheden i form af abstrakte associationer som kommunikerer sideløbende med produkterne, eller en åben interessant-dialogsøgende tilgang, fokuserer de på at indlejre deres værdier ned i produktet (og her mener jeg produktet i bred forstand, dvs. alt fra det fysiske produkt til service og købsoplevelse). Tendensen til bæredygtige og sunde produkter er et eksempel på

## **FÅ NYHEDSBREV**



Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

det. De stærke corporate brands ophæver dikotomien mellem kunder og interessenter. De tager deres corporate brand så ekstremt alvorligt at de lader deres produkter styres af det. Derfor kan de nøjes med at bruge langt mindre på eksternt rettet kommunikation. Google har indtil for nylig ikke brugt en eneste krone på markedsføring, og både Apple og IKEA er kendte for at være notorisk lukkede virksomheder. Alt det er i lodret modstrid med Hatch og Schulz' forudsigelser om den tredje bølge. De forholder sig end ikke til det, og det gør at afsnittet med den tredje bølge som en netværksbranding kommer til at virke postulerende.

Disse manglende perspektiver skyldes måske at bogens udgangspunkt - af gode grunde - er cases som forfatterne har tæt inde på livet, snarere end verdens bedste eksempler på succeser med corporate branding. Særligt LEGO fylder ufortjent meget igennem hele bogen, og det bliver en anelse trættende at læse om hvad de har muntret sig med i Billund. Der er ingen tvivl om at LEGO har været igennem en sund forandringsproces, men hovedbedriften ser ud til at være at have undgået konkurs, og det står ikke soleklart at det har noget med branding at gøre. Bogen formår i hvert fald ikke at overbevise mig om at LEGO har gjort noget synderlig bemærkelsesværdigt brand-mæssigt de senere år. Snarere virker det som en virksomhed der har været bedre til at holde interne møder om brandingmodeller end at omsætte det verdenskendte brand til økonomisk vækst.

#### **Novo Nordisk får ikke for lidt**

Novo Nordisk fylder også rigtig meget i bogen, og det er der bedre forretningsmæssige argumenter for, da Novo Nordisk er mange gange større og mere profitabel end LEGO, ja vel en af Nordens største forretningssucceser i de seneste ti år. Men også her mangler bogen at redegøre overbevisende for at det er branding-tiltag der har været hovedårsag til succesen. Bogen er fuldstændig blottet for økonomiske analyser der kunne godtgøre det. Interessante oplysninger som fx cirka hvor meget Novo Nordisk har investeret i corporate branding versus andre marketingaktiviteter, og hvordan de måler denne investerings påvirkning af forretningen, leder man forgæves efter.

Det er oplagt at alt inden for branding ikke kan eller skal måles og vejes, men bogen ville stå markant stærkere på en direktionssgang hvis den også forholdt sig til hvor meget man skal investere i at skabe stærke corporate brands, og hvad man til gengæld kan få ud af det.

Men på trods af dette så står man stadig tilbage med indtrykket af en seriøs, grundig og tankevækkende bog om et emne som uden tvivl er blevet en vigtigere og vigtigere del af det at drive en succesfuld virksomhed i dag, fra to af verdens førende kapaciteter på området. Majken Schultz fortjener at blive et brand - også i Danmark.

*"Brug dit brand." Mary Jo Hatch og Majken Schultz. Gyldendal Business. 300 sider.*

#### **RELATEREDE ARTIKLER**

**Branding efter Fireball - Shaken Not Stirred (/artikler/branding-efter-fireball-shaken-not-stirred)** - Professor Majken Schultz gør op med kritikken af branding efter Fireball. For Brand begrebet er kun Shaken Not Stirred. ...

#### **FÅ NYHEDSBREV**

Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.



**Corporate Branding 2.0 (/artikler/corporate-branding-to-nul)** - I den danske debat afskrives Corporate Branding ofte som et overstået modefænomen. Min påstand er, at Corporate Branding...

**Branding 3.0 (/artikler/branding-tre-nul-2)** - Med den nye antologi "Corporate Branding – Purpose, People, Process" fra Majken Schultz og co. er brandingdiskussionen i...

**Et brand i brand - hvad nu? (/artikler/et-brand-i-brand-hvad-nu)** - Der udskrives hermed en navnekonkurrence. Opgaven er at finde et nyt navn, logo og værdigrundlag til det land, der tidli...

**Led dit brand bedre (/artikler/led-dit-brand-bedre)** - Hvad skal der til for at skabe et stærkt corporate brand? Hvordan leder man et brand igennem sine mange forskellige stak...

**De syv paradokser i corporate branding (/artikler/de-syv-paradokser-i-corporate-branding)** - Corporate branding må bevæge sig ind i den anden bølge. Det er påstanden fra forskningsteamet ved CBS: brandstudies. De ...

**Den saftigste corporate communication (/artikler/team-rynkeby-corporate-communication-med-saft-og-kraft)** - Team Rynkeby er genial corporate communication med brandingværdi for alle involverede: Rynkeby Foods, deltagerne, sponso...

Giv din stemme

4,5/5

6 stemmer

## KOMMENTARER

0 kommentarer

Sortér efter Ældste

Tilføj en kommentar ...

Plugin til Facebook-kommentarer

## UDVALGTE JOB (/KOMMUNIKATION-JOB)

**Henning Larsen**

(/kommunikation-job/henning-

**Global Communications, Brand and Marketing Director**

Frist: Hurtigst muligt

**Dansk Planteværn**

Kami

**kommunikationsansvarlig konsulent (/kommunikation-**

Frist: 18. august

**OXFAM IBIS**

(/kommunikation-job/oxfam-ibis-

**Presserådgiver (/kommunikation-job/oxfam-**

Frist: 18. august

  
**SUNDHEDS- OG ÆLDREMINISTERIET**  
(/kommunikation-job/sundheds--og-

**Praktikant (/kommunikation-job/sundheds--og-**

Frist: 17. august

  
(/kommunikation-

**Pressekonsulent (/kommunikation-job/koebenhavns-kmn--**

Frist: 20. august

  
**Miljø- og Fødevareministeriet**  
Departementet

(/kommunikation-job/miljo--og-  
**Kommunikationsrådgiver (/kommunikation-job/miljo--og-**

Frist: 16. august

## FÅ NYHEDSBREV

Alt hvad du behøver at vide om kommunikation i din indbakke.

Ud over nyhedsbrevet får du max to andre faglige e-mails om ugen.

Din e-mailadresse\*

Tilmeld nyhedsbrev